

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

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

**Par**

**LISE BOUCHER**



**LES FACTEURS DE SUCCÈS  
DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
Septembre 2002**



# BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

**CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ  
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-  
TÉMISCAMINGUE  
DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE  
MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
EXTENSIONNÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-  
TÉMISCAMINGUE**

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent d'abord à Pierre Sauvé, Ph.D, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, celui qui a dirigé cette recherche. Il a su, par ses compétences en gestion et en recherche, guider ce travail selon les rigueurs de la méthode. Je le remercie aussi pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils judicieux et surtout le climat de respect et d'échanges qu'il a entretenu au cours de nos rencontres.

Il convient aussi de remercier pour ce qu'ils m'ont apporté par leur exemple, leur sens de l'essentiel, leur générosité, et pour m'avoir accordé leur appui inconditionnel tout au long de ce cheminement. Ce sont mes enfants Tom et Catherine qui furent aussi de cette aventure.

Dans le même esprit, ma reconnaissance s'adresse également à mes frères et sœurs ainsi que leur famille, qui m'ont fourni leur amical soutien au cours de l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements s'adressent à mes collègues étudiants de l'UQAT, qui, chacun à leur manière m'ont accompagné dans la poursuite de mes études de maîtrise.

Je ne peux passer sous silence la collaboration de Diane Lemay. J'ai bénéficié de son expérience et de ses connaissances en informatique et son support très apprécié fait partie intégrante du produit fini de ce travail.

Finalement, je dois beaucoup aux entrepreneurs en construction de l'Abitibi-Témiscamingue, qui se sont empressés avec générosité à répondre au questionnaire. Sans eux, ce travail ne serait pas; j'espère maintenant qu'il puisse leur servir.

## RÉSUMÉ

Dans l'industrie de la construction au Québec, l'entreprise compose avec un contexte réglementaire immuable depuis plusieurs années. La concurrence intensive des marchés oblige les organisations à adopter des stratégies pour assurer sa survie sa croissance et son développement dans cet environnement contraignant. À cet égard, les pratiques et les techniques organisationnelles deviennent un champ d'étude privilégié. En définitive, le succès des entreprises de ce domaine retient notre attention puisqu'il est d'une importance capitale dans la vie économique et sociale d'une région.

La présente étude s'inscrit dans ce cadre et a pour objectif d'identifier les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue. Le sujet est intéressant à plusieurs égards car toute entreprise de construction recherche le profit et le succès.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons recueilli auprès d'un échantillon de 130 entreprises liées au secteur de la construction en Abitibi-Témiscamingue, à l'aide d'un questionnaire administré par la poste, des observations relatives à son dirigeant, son organisation, sa gestion de projet, ses équipes de projet et son environnement externe. Le modèle étudié fournit un outil stratégique pour comprendre le changement dans l'environnement et comment s'y adapter.

La recherche est présentée en trois parties principales. La première rend compte des caractéristiques de l'industrie de la construction au Québec et précise la problématique de recherche; la deuxième partie établit l'analyse conceptuelle des facteurs inhérents du domaine de la construction et la recension des écrits sur le succès et les facteurs de succès dans un environnement projet; la troisième et dernière

partie établit la méthodologie et l'interprétation des résultats issus des traitements statistiques. Finalement, la conclusion générale clôture le rapport.

D'une manière générale, les résultats obtenus sont apparus relativement concluants dans la mesure où ils ont permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui influent significativement sur le succès des entreprises de construction. Il s'agit de l'environnement économique et sociopolitique, son organisation, sa gestion de projet et son équipe de projet. Le modèle de l'étude est 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.

Finalement, en dépit d'un questionnaire imposant et du fait que l'entreprise de construction pouvait penser se compromettre sur certaines questions notamment son appréciation sur la réglementation, la concurrence ou ses stratégies de marché, il faut noter un vif intérêt pour cette recherche avec un taux de réponse de 36%.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>x</b>
<b>LEXIQUE DES ACRONYMES .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION CARACTÉRISTIQUES ET DÉFIS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 DÉFINITION DE CONSTRUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 CADRE LEGISLATIF .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Généralités (L .R .T .I .C .) .....	6
1.2.2 La partie patronale .....	7
1.2.3 La partie syndicale .....	8
1.2.4 La qualification professionnelle et les règles d'accès à l'industrie .....	9
<b>1.3 CARACTÉRISTIQUES .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Industrie cyclique.....	14
1.3.2 Tendances et activités .....	15
1.3.3 Structure sectorielle et industrie de projets .....	19
1.3.4 Industrie composée de petites entreprises.....	21
<b>1.4 DÉFIS DE L'INDUSTRIE .....</b>	<b>23</b>
1.4.1 L'industrie.....	23
1.4.2 Particularisme du cadre législatif et administratif.....	25

<b>CHAPITRE II : LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....</b>	<b>26</b>
2.1.1 L'entreprise de construction : le contexte d'affaires.....	26
<b>2.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE III : ANALYSE CONCEPTUELLE DES FACTEURS INHÉRENTS DU DOMAINE DE LA CONSTRUCTION .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 L'ENVIRONNEMENT EXTERNE .....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Dimension économique.....	31
3.1.2 Dimension sociopolitique .....	37
<b>3.2 L'ORGANISATION .....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Facteurs clés de succès.....	42
3.2.2 Stratégie .....	43
3.2.3 Structure .....	45
<b>3.3 LE PROJET.....</b>	<b>47</b>
3.3.1 Le coût.....	48
3.3.2 Le temps.....	50
3.3.3 La qualité et les techniques .....	50
3.3.4 Le lien avec la stratégie.....	51
<b>3.4 LE DIRIGEANT .....</b>	<b>52</b>
3.4.1 Les caractéristiques.....	52
3.4.2 Perception de son rôle.....	53
<b>3.5 L'ÉQUIPE DE PROJET .....</b>	<b>53</b>
3.5.1 Mobiliser, se mobiliser.....	54
3.5.2 Compétence.....	56
3.5.3 Formation.....	59
<b>CHAPITRE IV : FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS UN ENVIRONNEMENT DE PROJETS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>61</b>
4.1.1 Le succès.....	61
4.1.2 Les facteurs de succès.....	64
4.1.3 Le modèle de recherche .....	71

6.3.3	Analyses en composantes principales – l'organisation .....	107
6.3.4	Analyses en composantes principales – le dirigeant.....	109
6.3.5	Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la mobilisation.....	110
6.3.6	Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la compétence .....	112
6.3.7	Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la formation .....	113
6.3.8	Analyses en composantes principales – Sommaire .....	115
<b>6.4</b>	<b>LE MODÈLE : LES FACTEURS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE.....</b>	<b>117</b>
6.4.1	Les facteurs relatifs à l'environnement externe .....	117
6.4.2	Les facteurs relatifs au dirigeant .....	121
6.4.3	Les facteurs relatifs à l'organisation .....	122
6.4.4	Les facteurs relatifs au projet.....	124
6.4.5	Les facteurs relatifs à l'équipe de projet .....	125
6.4.6	Le succès, les facteurs de succès.....	129
	<b>CHAPITRE VII : CONCLUSION .....</b>	<b>132</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>135</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
<b>Annexe 1 :</b>	Lettre et questionnaire .....	141
<b>Annexe 2 :</b>	Données brutes ventilées par question.....	153
<b>Annexe 3 :</b>	Tableaux des données économiques ou du secteur de la construction.....	164

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1	Types de concurrents.....	37
Tableau 4.1	Synthèse des écrits .....	69
Tableau 5.1	Facteurs relatifs à l'environnement externe .....	81
Tableau 5.2	Facteurs relatifs à l'organisation.....	83
Tableau 5.3	Facteurs relatifs au projet.....	84
Tableau 5.4	Facteurs relatifs au dirigeant.....	85
Tableau 5.5	Facteurs relatifs à l'équipe de projet.....	86
Tableau 6.1	Heures déclarées à la CCQ – Année 2000.....	95
Tableau 6.2	Chiffre d'affaires – Année 2000 .....	96
Tableau 6.3	La performance des entreprises.....	100
Tableau 6.4	Les attentes des clients.....	101
Tableau 6.5	La concurrence.....	102
Tableau 6.6	Paramètres : environnement externe / réglementation .....	105
Tableau 6.7	Environnement externe / réglementation.....	106
Tableau 6.8	Paramètres : l'organisation.....	108
Tableau 6.9	L'organisation .....	108
Tableau 6.10	Paramètres : le dirigeant.....	109
Tableau 6.11	Le dirigeant .....	110
Tableau 6.12	Paramètres : l'équipe de projet / la mobilisation.....	111
Tableau 6.13	L'équipe de projet / la mobilisation.....	111
Tableau 6.14	Paramètres : l'équipe de projet / la compétence.....	112
Tableau 6.15	L'équipe de projet / la compétence .....	113
Tableau 6.16	Paramètres : l'équipe de projet / la formation .....	114
Tableau 6.17	L'équipe de projet / la formation.....	114
Tableau 6.18	Sommaire des analyses factorielles.....	116

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.3	Taux d'escompte de la banque du Canada.....	16
Figure 1.3.1	Production de la construction (% du PIB).....	18
Figure 1.4	Nombre d'heures travaillées par les salariés selon la région de domicile, 1995-2000.....	24
Figure 3.1	Les lignes croisées de responsabilité.....	46
Figure 3.2	Actions mobilisatrices .....	55
Figure 3.3	Le capital-compétence d'une entreprise :.....	57
Figure 4.1	Modèle de recherche .....	73
Figure 4.2	Modèle d'analyse – Facteurs de succès des entreprises de construction .....	76
Figure 6.1	Secteur d'activités des entreprises.....	97
Figure 6.2	Marché régional de la construction .....	99
Figure 6.3	Activités du dirigeant.....	103
Figure 6.4	Synthèse des résultats de l'enquête sur les entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue .....	131

## **LEXIQUE DES ACRONYMES**

- ACQ :** Association de la construction du Québec
- ACRGTO :** Association des constructeurs de routes et de grands travaux du Québec.
- AECQ :** Association des entrepreneurs en construction du Québec.
- APCHQ :** Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec.
- CCQ. :** Commission de la Construction du Québec.
- L.R.T.I.C. :** Loi R-20, Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie de la construction.

## INTRODUCTION

Nous sommes à l'ère de la Nouvelle Économie et de la mondialisation des marchés. La complexité est le nouveau paysage des entreprises et celles-ci font face à des situations de turbulences. Le durcissement des enjeux pour les entreprises contemporaines se trouve sur le plan du positionnement sur le marché. Ainsi, le succès des entreprises est lié à la gestion de la valeur ajoutée pour le client. Comment proposer un meilleur rapport qualité/prix que les concurrents? Les vrais attributs de la qualité sont définis par la satisfaction des clients tant du point de vue des produits ou des services que des relations avec le client. Dans cette optique, il y a donc nécessité de transformer l'entreprise avec des leviers de développement et d'innovation orientés vers le client et adaptés au métier.

Qu'en est-il de l'industrie de la construction à l'ère de la Nouvelle Économie et de la mondialisation des marchés? De par sa réglementation, l'industrie de la construction est considérée comme protégée de la concurrence internationale. La construction ne fait pas appel à des entreprises étrangères pour exécuter des travaux au Canada. Et même si des firmes étrangères venaient produire au Canada, elles devraient, au Québec plus particulièrement, se soumettre aux mesures législatives de l'État incluant le champ des relations de travail. (Rabeau, 1980 :1).

Historiquement, l'industrie de la construction s'est vue peu structurée voire anarchique. Au début des années '60, l'expansion économique et le renouveau social amènera au Québec, ce « super » promoteur, qu'est l'État. Ce dernier se substitue à l'Église dans les domaines scolaire et hospitalier, nationalise l'électricité, ouvre de nouveaux programmes d'habitation et d'urbanisation, et s'engage dans un vaste programme routier. Le gouvernement de l'époque n'agira pas au seul titre de promoteur, c'est lui qui se charge de la plus grande part des coûts en recherche et

développement en construction. De plus, avec l'adoption de divers programmes d'habitation, la création de la Caisse de dépôt et de Placement en 1965, il s'ouvre les portes du marché financier et particulièrement celles du financement hypothécaire résidentiel, industriel et commercial. (Bélanger, 1979 :3).

Au fil des ans, l'industrie de la construction se voit tributaire du gouvernement en matière d'expansion industrielle ou de la gestion des crises industrielles. Le processus d'attribution des contrats publics vise à régulariser la concurrence. Et, dans de nombreux cas, faisant fi des entrepreneurs, le gouvernement a réglementé les relations de travail au possible pour convenir de la qualité et de la quantité des ressources. Trente-cinq ans plus tard, l'entreprise de construction compose toujours avec une réglementation industrielle qui semble plus contraignante que libérale. Dans ce contexte, quels sont les atouts d'une entreprise de construction gagnante, sans doute influencée par la nouvelle économie, mais somme toute encadrée.

De nombreuses études ont été consacrées à l'industrie de la construction. Ces dernières ont essentiellement scruté la dimension des relations de travail. Au meilleur de nos connaissances, la recherche scientifique portant sur les stratégies de succès ou les pratiques d'affaires d'une entreprise de construction en Abitibi-Témiscamingue, est inexistante. Notre préoccupation, c'est de repérer des entreprises de construction et de s'intéresser à leurs stratégies de succès.

Le plan de cette recherche se présente ainsi : le chapitre premier rend compte des caractéristiques et défis de l'industrie de la construction. Le chapitre deuxième s'intéresse à la problématique de recherche et des objectifs poursuivis. Le chapitre troisième comporte l'analyse conceptuelle des facteurs inhérents du domaine de la construction. Le quatrième chapitre fait part des facteurs clés de succès dans un environnement de projets. Le cinquième chapitre élabore les propositions de recherche et la méthodologie. Le sixième chapitre porte sur l'analyse des données et

l'interprétation des résultats. Et finalement, les conclusions de cette recherche sont élaborées au septième chapitre.

# **CHAPITRE I : INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION**

## **CARACTÉRISTIQUES ET DÉFIS**

Il n'est pas facile pour un non initié de se retrouver dans les multiples lois et règlements touchant l'industrie québécoise de la construction. Ce chapitre contient des indications d'ordre général sur les diverses législations, des informations sur les activités provinciales et régionales de l'Abitibi-Témiscamingue, nous fait connaître les entrepreneurs de construction qui font affaires au Québec et en Abitibi-Témiscamingue et les défis que comporte l'industrie.

### **1.1 DÉFINITION DE CONSTRUCTION**

Il existe plusieurs définitions de l'industrie de la construction au Québec. Pour les fins de nos travaux c'est la définition qu'en donne le droit, et plus spécifiquement celle qu'en donne la Loi, que nous retiendrons. Cette définition et les exceptions qui délimitent l'industrie de la construction se retrouvent dans la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie de la construction (L.R.T.I.C.).

La législation québécoise a défini le terme « construction » en déterminant ce qu'il comprend (champ d'application industriel) ainsi que les travaux auxquels la loi ne s'applique pas (champ d'application professionnel) :

Art. 1 construction : les travaux de fondation, d'érection, d'entretien, de rénovation, de réparation, de modification et de démolition de bâtiments et d'ouvrages de génie civil exécutés sur les lieux même du chantier et à pied d'œuvre, y compris les travaux préalables d'aménagement du sol.

En outre, le mot « construction » comprend l'installation, la réparation et l'entretien de machinerie et d'équipement, le travail exécuté en partie sur les lieux même du chantier et en partie en atelier, le déménagement de bâtiments, les déplacements des

salariés, le dragage, le gazonnement, la coupe et l'émondage des arbres et arbustes ainsi que l'aménagement de terrains de golf, mais uniquement dans les cas déterminés par règlements;

Art. 19 La présente loi s'applique aux employeurs et aux salariés de l'industrie de la construction; toutefois, elle ne s'applique pas :

1. aux exploitations agricoles;
2. aux travaux d'entretien et de réparation exécutés par des salariés permanents embauchés directement par un employeur autre qu'un employeur professionnel;
3. aux travaux de construction de canalisation d'eau, d'égouts, de pavages et de trottoirs et à d'autres travaux du même genre exécutés par les salariés des communautés urbaines ou régionales et des corporations municipales;
4. aux travaux de construction qui se rattachent directement à l'exploration ou à l'exploitation d'une mine et qui sont exécutés par des salariés des entreprises minières;
5. aux travaux de construction qui se rattachent directement à l'exploitation de la forêt et qui sont exécutés par les salariés des entreprises d'exploitation forestière;
6. aux travaux de construction de lignes de transport de force exécutés par les salariés de la Commission hydroélectrique du Québec;
7. aux travaux de pose ou de montage du verre plat assujettis à un décret en vertu de la Loi sur les décrets de convention collective (chapitre D-2) si le champ d'application de ce décret couvre à la fois les travaux de fabrication, de pose et de montage;
8. aux travaux d'entretien, de rénovation, de réparation et de modification exécutés par des salariés permanents embauchés directement par les commissions scolaires et collèges visés dans la Loi sur l'organisation des parties patronales et syndicales aux fins des négociations collectives dans les secteurs de l'éducation, des affaires sociales et des organismes gouvernementaux (chapitre 7) et par des salariés permanents embauchés directement par les établissements publics visés dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux (chapitre S-5).

Par conséquent, la délimitation de l'industrie est très importante, car elle détermine quels salariés et quels employeurs seront soumis aux dispositions de cette loi, et aux autres lois et règles spécifiques à la construction, incluant le règlement relatif au placement des salariés.

## 1.2 CADRE LEGISLATIF

Les quelques lignes qui suivent ont pour but de tracer une vue d'ensemble des multiples lois et règlements touchant les relations du travail dans l'industrie de la construction au Québec. Le cadre législatif est une caractéristique importante de l'industrie de la construction et il est bon de la traiter comme telle.

### 1.2.1 Généralités (L.R.T.I.C.)

Depuis 1968, les relations du travail dans l'industrie de la construction sont régies par une loi particulière appelée aujourd'hui la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction* (L.R.T.I.C.). Cette dernière établit un régime de négociation sectorielle pour les quatre secteurs suivants : le secteur génie civil et voirie; le secteur industriel; le secteur institutionnel et commercial; et le secteur résidentiel.

De plus, différents règlements se greffent à la L.R.T.I.C.. Les principaux sont : le *Règlement sur la formation professionnelle de la main-d'oeuvre de l'industrie de la construction* et le *Règlement sur la délivrance des certificats de compétence*.

La L.R.T.I.C. s'applique aux employeurs et aux salariés qui effectuent des travaux de construction sauf les exclusions décrites à l'article 19 de la présente loi. Pour en nommer quelques-uns : les travaux d'entretien ou de réparation exécutés par un salarié permanent d'un employeur qui ne fait pas habituellement de la construction; les travaux d'égout et d'aqueduc, de pavage, de trottoirs réalisés par les salariés des villes; les travaux reliés aux mines ou aux forêts réalisés par les salariés des entreprises de ces secteurs. En raison de l'ampleur des exclusions au champ d'application de la Loi, les difficultés d'interprétation doivent être tranchées exclusivement par le commissaire de la construction.

L'administration de la L.R.T.I.C relève de la Commission de la construction du Québec (CCQ) laquelle commission relève du ministre du Travail et de la main-d'œuvre. C'est un organisme tripartite et son conseil d'administration est composé du président directeur général de la CCQ, de six représentants patronaux, six représentants syndicaux, trois membres nommés par le ministre du Travail et un autre par le ministre de l'Éducation.

Outre le mandat d'administrer la Loi, la Commission exerce entre autres les fonctions suivantes :

- Veille à l'application des conventions collectives, au respect des normes relatives à l'embauche et à la mobilité de la main-d'œuvre.
- Perçoit des employeurs et des salariés toute cotisation imposée par les conventions collectives et gère les différents régimes d'avantages sociaux.
- Émet au salarié ou à l'employeur le certificat de compétence et administre le règlement sur l'apprentissage obligatoire dans chaque métier.

Les particularités de ce régime de relation de travail sont : le système de représentation patronale et syndicale en fonction du caractère représentatif des principales associations en présence; l'obligation pour tous les salariés d'appartenir à un syndicat; l'obligation pour tous les employeurs d'appartenir à leur association établie pour fins de relations du travail : l'Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ); et enfin une négociation provinciale sectorielle.

### **1.2.2 La partie patronale**

Trois associations sectorielles d'employeurs sont reconnues par la Loi pour fins de négociation :

- APCHQ, l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec pour le secteur résidentiel;

- ACQ, l'Association de la construction du Québec pour le secteur institutionnel et commercial de même que le secteur industriel;
- ACRGTQ, l'Association des constructeurs de routes et de grands travaux du Québec pour le secteur génie civil et voirie.

Ces trois associations sont mandatées pour les négociations dans chacun leur secteur respectif, sauf pour les clauses communes qui relèvent de l'Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ). En effet, pour conclure une entente sur les clauses communes à tous les secteurs, l'association sectorielle représentative à un degré de plus de 50%, mandate l'AECQ. Quant à la conclusion d'une convention collective dans un secteur, elle peut être donnée à l'association sectorielle d'employeurs du secteur, sans égard au degré de représentativité. La représentativité de l'association correspond au pourcentage du nombre d'heures de travail qu'elle a déclaré dans son secteur par rapport au nombre total d'heures de travail déclarées dans l'ensemble de l'industrie.

### **1.2.3 La partie syndicale**

La L.R.T.I.C. reconnaît les quatre associations représentatives suivantes :

- CSD-Construction, la Centrale des syndicats démocratiques;
- CSN-Construction, la Confédération des syndicats nationaux;
- Le Conseil conjoint de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ-Construction) et du Conseil provincial des métiers de la construction (CPQMC-International)
- Le syndicat québécois de la construction, anciennement le syndicat de la construction Côte Nord de Sept-Iles Inc.

Selon la L.R.T.I.C. , l'appartenance syndicale est automatique et obligatoire. Le vote d'adhésion syndicale doit être tenu au cours du 11<sup>e</sup> mois précédant la date d'expiration de la convention collective. Le dernier vote d'allégeance s'est effectué

en juin 2002. Le total des votes par rapport à l'ensemble des salariés habiles à voter détermine le *degré de représentativité* de l'association à l'échelle de l'industrie. Ainsi, la nouvelle représentativité des associations effective depuis septembre 2000 se distribue comme suit : 72,082% pour le Conseil conjoint de la FTQ-Construction et de la CPQMC-International, 13,187% pour la CSD, 11,774% pour la CSN, et 2,958% pour le syndicat québécois de la construction<sup>1</sup>. En ce qui concerne la convention collective applicable dans un secteur, elle peut être conclue par l'association dont le *degré de représentativité sectorielle* est supérieur à 50%.

Désormais, nous savons qu'en matière de relations du travail, l'industrie québécoise de la construction est très réglementée. Aussi, une autre caractéristique importante de cette industrie a trait au contrôle de la main-d'œuvre tant quantitatif que qualitatif. Ainsi, ce contrôle s'exerce selon les règlements greffés à la L.R.T.I.C.

#### **1.2.4 La qualification professionnelle et les règles d'accès à l'industrie**

C'est la CCQ qui émet au salarié ou à l'employeur le certificat de compétence conformément au *Règlement sur la délivrance des certificats*. La Commission détermine aussi les règles concernant l'apprentissage obligatoire. Par exemple, le salarié doit accomplir un nombre d'heures dans l'apprentissage de son métier afin d'obtenir un *certificat de compétence-compagnon*. Quant au *certificat d'apprenti*, les candidats doivent être titulaires d'un diplôme de secondaire V; avoir 16 ans; faire la preuve du suivi du cours de sécurité; détenir une garantie de 150 heures d'un employeur de l'industrie de la construction; payer 100\$ à la CCQ s'identifier auprès de cet organisme et faire son choix syndical. Il est important de préciser qu'un apprenti doit être sous la surveillance d'un travailleur qualifié. Enfin, le *certificat de compétence-occupation* est délivré à toute personne qui a suivi avec succès le cours de connaissance générale de l'industrie approuvé par la CCQ, dont le nombre annuel

---

<sup>1</sup> Source Internet : [www.ccq.org](http://www.ccq.org)

de places est déterminé à l'avance par l'industrie, ou qui, si une pénurie est constatée, bénéficie d'une garantie d'emploi de 150 heures de la part d'un employeur.

En ce qui a trait à la formation professionnelle, les écoles de métiers forment environ 2000 diplômés par année. Selon Monsieur André Ménard, président directeur général de la Commission de la construction du Québec<sup>2</sup>, ces jeunes diplômés trouvent immédiatement des débouchés sur le marché du travail. Selon lui, ce nombre est insuffisant pour répondre à la demande actuelle. D'ailleurs, Monsieur Ménard précise que, pour l'année 1999, ils ont dû accepter 2000 autres travailleurs sans diplôme afin de combler les besoins. Naturellement ceux-ci ont été acceptés conditionnellement à l'obtention future d'une formation de 150 heures.

Relativement à la formation professionnelle en Abitibi-Témiscamingue, le Centre Polymétiers de la Commission scolaire de Rouyn-Noranda offre présentement deux programmes d'études tels : électricité de construction et charpenterie menuiserie.

- Électricité de construction : en décembre 1999, 12 nouveaux candidats ont été diplômés pour ce métier. Les postes offerts sont : apprenti électricien. Sur les 11 personnes rejointes, 9 étaient disponibles à l'emploi et elles ont trouvé du travail relié à leur formation sauf une. Les 2 personnes non-disponibles à l'emploi poursuivent des études.
- Charpenterie menuiserie : en juin 2000, il y a eu 12 nouveaux diplômés dans ce domaine. Les postes offerts sont : apprenti charpentier menuisier et entretien de bâtiment. Sur les 12 personnes rejointes, 12 ont trouvé du travail relié à leur formation dont 7 emplois permanents et 5 emplois temporaires.

Considérons maintenant l'aspect quantitatif du contrôle de la main-d'œuvre dans cette industrie. C'est la CCQ qui contrôle l'embauche des travailleurs. Elle effectue

---

<sup>2</sup> Source: Marsolais, Claude-V. 2000. « Vote dans la construction : La FTQ obtient la majorité et la CSN perd des plumes », *La Presse* (Montréal) 16 juin 2000, A9. Entrevue réalisée avec monsieur André Ménard, président directeur général de la Commission de la construction du Québec

un suivi des bassins de main-d'œuvre et ouvre ceux-ci au besoin. La CCQ doit émettre des certificats lorsque moins de 5% des apprentis ou «manoeuvres» d'une région sont disponibles. Sur ce point, l'APCHQ rapportait (avril 2000) que les listes de salariés disponibles administrées par la CCQ ne sont pas à jour. Ces listes comportent plusieurs apprentis ou manoeuvres qui ne sont pas toujours disponibles. Les raisons invoquées sont entre autres :

- le salarié préfère attendre que son employeur régulier le contacte;
- le travail n'est pas jugé intéressant, trop spécialisé ou trop difficile;
- travaille actuellement hors de l'industrie;
- veut terminer son chômage etc.

Cette situation bloque l'accès à l'industrie en renforçant la barrière à l'entrée au moment où la demande est à la hausse. En effet, selon Monsieur Jean-Guy Cloutier, président de l'Association de la construction du Québec, en 1999 il y a eu une réelle pénurie de travailleurs. De plus, il déclare que : «La situation de pénurie est liée à la réglementation sur les bassins de main-d'oeuvre»<sup>3</sup>.

#### 1.2.4.1 Profil de la main-d'œuvre active selon le statut professionnel et l'âge

Selon la Commission de la construction du Québec, l'âge moyen de la main-d'œuvre dans la construction au Québec a augmenté passant de 38 ans en 1991 à 40 ans en 2000. Il est de 45 ans pour les compagnons, de 32 ans pour les apprentis et de 41 ans pour les salariés exerçant une occupation.<sup>4</sup>

Par ailleurs, le nombre de travailleurs de 55 ans ne cesse d'augmenter tandis que le nombre de travailleurs actifs a diminué variant de 107000 en 1991 à 97000 en 2000.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Source : Lemieux, Sylvie. 2000 « Entrepreneurs cherchent travailleurs qualifiés » *Les Affaires* 6 mai 2000, p.87. Entrevue réalisée avec M. Jean-Guy Cloutier, président de l'Association de la construction du Québec (ACQ)

<sup>4</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-1

<sup>5</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-2

En ce qui a trait aux départs à la retraite, la CCQ estime que sur les 12000 départs en 1999, 2500 étaient liés à des travailleurs de 55 ans et plus.

Nous devons souligner que la moyenne annuelle des heures travaillées par salarié est de 924 heures. Elle est de 1036 heures pour les compagnons, 778 heures pour les apprentis et 791 heures pour les salariés exerçant une occupation.<sup>6</sup>

En ce qui concerne l'Abitibi-Témiscamingue, le nombre des salariés actifs dans la construction en 2000 se répartit comme suit : 1227 compagnons, 481 apprentis, et 391 salariés exerçant une occupation pour un total de 2099 salariés. Ce nombre correspond à 2,2 % des salariés actifs pour l'ensemble des régions du Québec<sup>7</sup>. L'Abitibi-Témiscamingue et la Côte-Nord et la Baie James sont les trois régions au Québec ayant le plus petit bassin de main-d'œuvre dans la construction par rapport à la population totale des travailleurs.

«Pour le mois de septembre 2000, la construction en Abitibi-Témiscamingue affiche un niveau supérieur de 3500 emplois; un sommet qui n'a pas été dépassé depuis 1988»<sup>8</sup>

#### 1.2.4.2 Mobilité des travailleurs de la construction

On distingue trois types de mobilité pour les travailleurs de la construction : la mobilité interrégionale, intersectorielle et inter employeur.

Interrégionale : cette mobilité du travailleur dépend entre autres de son statut, de son métier, du secteur d'activité et de sa région de domicile. En 1999, la majorité des salariés a travaillé uniquement dans sa région de domicile (84,5%); seulement 10,7%

<sup>6</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-3

<sup>7</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-4

<sup>8</sup> Source : Loiselle, G. 2000. « Le chômage diminue pour un 14<sup>e</sup> mois consécutif en région », *La Frontière*, 18 octobre 2000, p.16

des salariés ont travaillé dans leur région et au moins une autre; et enfin 4,7% n'ont travaillé qu'à l'extérieur de leur région de résidence<sup>9</sup>.

Intersectorielle : cette mobilité fait référence aux quatre grands secteurs tels les secteurs résidentiels , institutionnels et commercial, industriel et le secteur génie civil et voirie. Selon les données de la CCQ, « une proportion de 66,8% des salariés travaillent dans un seul secteur de la construction et 25,1% travaillent dans deux secteurs »<sup>10</sup>.

Interemployeur : un même travailleur peut être embauché par plusieurs employeurs au cours de l'année. La CCQ nous informe que « la proportion de salariés occupant un emploi chez un seul employeur est de 69,7% alors que celle des salariés ayant plus d'un employeur est de 30,3%. Les compagnons métiers et les apprentis métiers ont un seul employeur dans 69, 4 % des cas et pour les occupations, cette proportion est de 71,0% »<sup>11</sup>. Selon la CCQ, il existe au Québec 26 métiers qui sont définis par règlements et une trentaine d'occupations qui eux sont définis à l'intérieur des conventions collectives.

#### 1.2.4.3 Rémunération

Dans l'industrie de la construction, quatre conventions collectives sectorielles sont négociées. Les principales clauses normatives définissent les métiers, spécialités et occupations, la sécurité syndicale, les absences, le mouvement de la main d'œuvre, les congés annuels et fériés, les heures de travail, les primes et les frais de déplacement, la sécurité et l'hygiène. La prochaine convention collective sera négociée en 2004.

<sup>9</sup> Source :CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999, Tableau 4-5-2.

<sup>10</sup> Source CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999.

<sup>11</sup> Source CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999.

Si nous consultons quelques données salariales par métiers, la rémunération horaire pour les métiers, par exemple, d'électricien, ferblantier, ferrailleur, opérateur d'équipements etc. varie approximativement entre 24,00\$ et 29,00\$; le salaire est moindre lorsqu'il s'agit des apprentis métiers, il varie en fonction du nombre d'heures effectuées en apprentissage<sup>12</sup>. De plus, l'employeur paie une indemnité de vacances de 11%, des avantages sociaux, tels les médicaments et fonds de retraite, une indemnité pour les équipements de sécurité, les prélèvements, et le fonds de formation, le régime de santé ainsi que les contributions à la Commission de la santé et sécurité au travail. Finalement, le coût pour l'employeur représente approximativement 35 à 40% de la masse salariale.

### 1.3 CARACTÉRISTIQUES

L'industrie de la construction est un volet essentiel de l'économie. Cette industrie comporte par ailleurs, quelques caractéristiques qu'il est important de traiter tel que son caractère cyclique, ses tendances provinciales et régionales, la structure sectorielle ainsi que l'occupation de l'industrie par les petites entreprises.

#### 1.3.1 Industrie cyclique

Selon Industrie Canada (1998), le marché de la construction se caractérise par trois grands facteurs qui influencent profondément la structure et le rendement de l'industrie.

- *Caractère très cyclique* : la construction est l'une des industries les plus cycliques du Canada, assujettie à des hausses et à des baisses importantes et imprévisibles de la demande.
- *Diversité géographique* : les projets de construction se répartissent, en proportion directe des facteurs démographiques et économiques.

---

<sup>12</sup> Source : Taux de salaire en vigueur 28 avril 2002, Annexe D, voir annexe Tableau A-5

- *Forte présence locale* : la construction est une activité qui se déroule dans un lieu précis, exigeant une gestion pratique et des connaissances de la réglementation et des conditions locales de la main d'œuvre.

### 1.3.2 Tendances et activités

Sur le plan économique, l'industrie de la construction joue un rôle et tient une place importante pour le développement. Le dynamisme de cette industrie dans l'économie a des répercussions directes et indirectes sur l'ensemble des facteurs économiques.

#### 1.3.2.1 Tendances

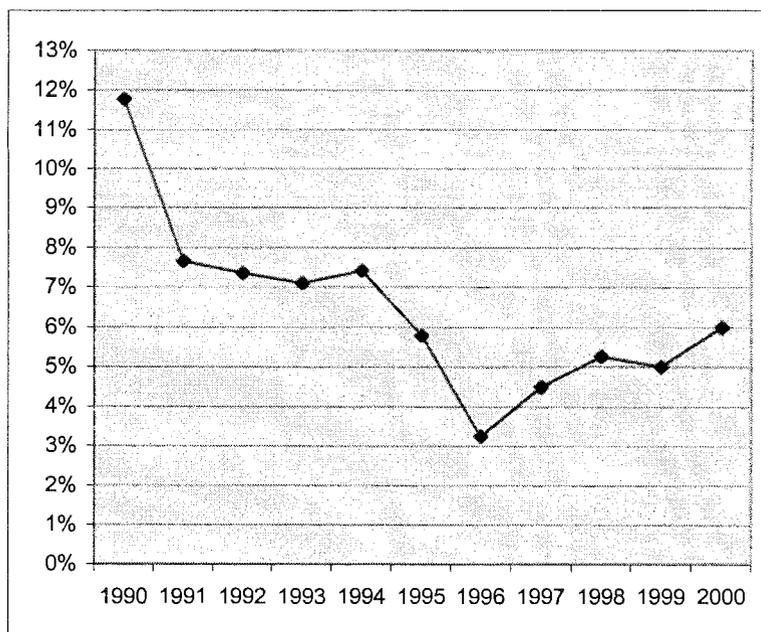
Ces dernières années (à partir de la récession de 1990), l'industrie a subi la période de stagnation la plus prolongée depuis la crise des années 30.

Selon Industrie Canada (1998), cette situation découle de la conjugaison d'un ensemble de facteurs cycliques, démographiques et structurels. Le marché immobilier institutionnel, commercial et industriel a connu une chute à la suite des restrictions budgétaires gouvernementales, d'une surcapacité immobilière accumulée au cours des années 1980 et d'une faible croissance économique du marché intérieur canadien. Les restrictions budgétaires gouvernementales ont frappé les travaux de génie civil. Pour sa part, le marché de la construction résidentielle a dû faire face à la réduction du revenu disponible et à la diminution du nombre de nouveaux ménages. De surcroît, les marchés ont durement accusé, à tort, l'augmentation des taux d'intérêts. Le 30 novembre 1990, le taux d'escompte de la Banque du Canada est à 12,25%; à cette même date de l'an 2000, le taux affiche 5,75%. Au début de 1997, le taux est au plus bas, soit 3,25%<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Source Internet, [www.bank-banque-Canada.ca/cgi-bin](http://www.bank-banque-Canada.ca/cgi-bin), Taux d'escompte

Figure 1.3 : Taux d'escompte de la Banque du Canada\*



\*Source : Banque du Canada

D'importants changements se produisent dans la façon dont on investit dans les projets de construction. On assiste à une augmentation importante du nombre de projets de construction entrepris dans le cadre de contrats de conception /construction en partenariat entre les secteurs privé et public. L'industrie et les propriétaires collaborent afin d'élaborer des pratiques en ce domaine. En Ontario, l'autoroute 407 a été réalisée dans le cadre d'un tel partenariat.

Les nouveaux règlements en matière d'environnement, amènent de nouveaux débouchés à l'industrie; cependant, ils accroissent aussi les responsabilités des entreprises de construction et conduisent à l'accroissement des coûts de construction.

L'industrie doit répondre par l'innovation aux enjeux qui se présentent en matière de coûts, de qualité et de respect de l'environnement.

### Perspectives :

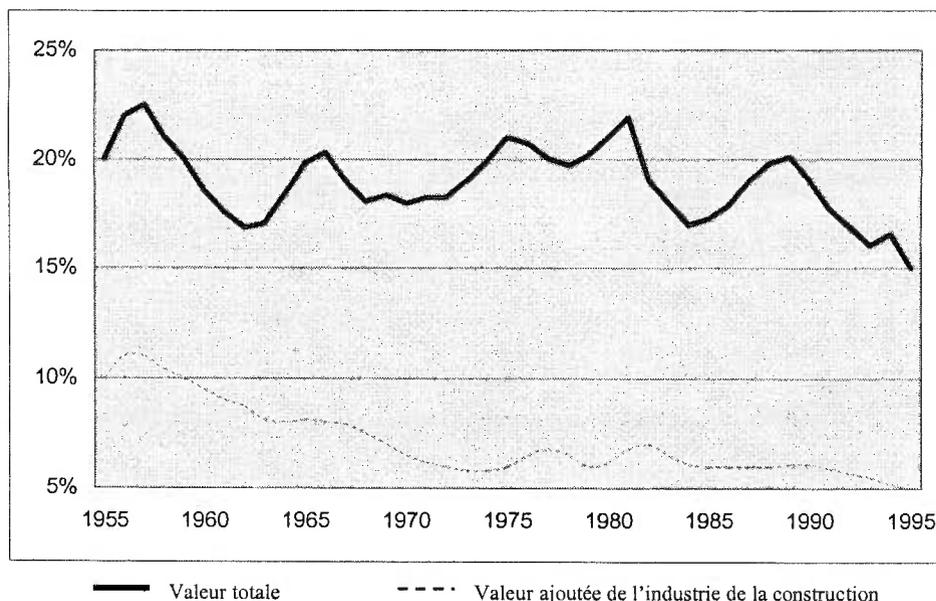
Le marché canadien de la construction neuve devrait connaître possiblement une croissance limitée à long terme, pense Industrie Canada (1998). Certains intervenants du milieu se demandent si le marché de la construction n'entre pas dans une phase postindustrielle, où une grande partie de l'infrastructure et des immeubles nécessaires à la croissance de l'économie canadienne sont déjà en place. Par conséquent, les travaux de réparation, de rénovation et de restauration devraient connaître une croissance.

### Place dans l'économie :

L'industrie de la construction joue un grand rôle au sein de l'économie. Non seulement a-t-elle une importance en soi, mais elle influence directement ou indirectement plusieurs industries en aval ou en amont. Selon Leclerc Sexton (1983) cet effet d'entraînement que cause ou subit l'industrie de la construction en fait un thermomètre de l'activité économique et peut servir à expliquer pourquoi tant de gens prétendent que « quand la construction va, tout va ». Cependant, l'aspect dynamique de toute économie peut également suggérer que « quand tout va, la construction va ».

Au Québec, l'industrie de la construction représente 5% du PIB canadien en 1995. La part de l'industrie de la construction au PIB était sensiblement plus importante en 1970 (18%) qu'en 1995 (15%). Ainsi, selon Industrie Canada (1998), à mesure que l'économie canadienne s'est développée et a pris de l'expérience, la part de l'industrie de la construction au PIB a diminué.

Figure 1.3.1 : Production de la construction (% du PIB)\*



\*Source : Statistique Canada, Produit intérieur brut, matrice 6627 (in Industrie Canada 1998).

### 1.3.2.2 Activités au Québec et en Abitibi-Témiscamingue

#### Activités au Québec

Au Québec, le montant consacré aux dépenses d'immobilisations en construction par les administrations publiques, les entreprises et les particuliers s'élève à 18,4 milliards (\$ courants) en 1999. C'est 9,0% de plus que l'an dernier alors que les immobilisations avaient augmenté de 6,4%. Contrairement à 1998, la croissance provient de la construction résidentielle avec des immobilisations en hausse de 20,7%.<sup>14</sup>

Si l'on se réfère aux indicateurs de l'activité de l'industrie, 1992-2001<sup>15</sup>, après cinq années consécutives de disette, l'industrie de la construction s'achemine vers une

<sup>14</sup> Source : CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999, p :21

<sup>15</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-6

troisième année de croissance en l'an 2000. Une hausse importante de 10,5% des heures travaillées et rapportées à la CCQ permet d'atteindre le niveau de 80,5 millions d'heures en 1999, le meilleur résultat depuis 1991. Les 90 millions d'heures travaillées pour l'année 2000 représentent une progression de 11,7% par rapport à 1999. Sur la période 1998-2000, le volume d'activité réalisé par les entrepreneurs en construction se sera accru de 31% en considérant la masse salariale. Ce rythme est comparable à celui de la dernière période de forte croissance, soit celle de la deuxième moitié des années 80. Par contre, ces indicateurs ont fléchi légèrement en 2001, affichant une variation négative.

#### Activités en Abitibi-Témiscamingue

Selon la Commission de la construction, depuis 1996, l'activité provinciale de la construction démontre une progression importante jusqu'à 2000 passant de 65 à 90 millions d'heures. Pour cette même période, l'Abitibi-Témiscamingue enregistre une baisse d'activité de 40% jusqu'en 1999, passant, pour cette même période, de 1,9 à 1,03 million d'heures travaillées.<sup>16</sup>

### **1.3.3 Structure sectorielle et industrie de projets**

Il est utile d'examiner quels sont les secteurs d'activité de l'industrie de la construction ainsi que l'industrie elle-même dans un environnement de projets.

#### 1.3.3.1 Structure sectorielle

Le marché de la construction se compose de quatre grands secteurs. C'est l'industrie elle-même, qui décide de cette typologie. Chaque secteur répond à des forces de marché distinctes, fait appel à des techniques et des matériaux de construction différents et emploie des secteurs distincts de main d'œuvre.

---

<sup>16</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-7

Le marché de la **construction résidentielle** comprend tous les logements, allant des maisons unifamiliales aux gros immeubles à appartements.

Le marché de la **construction commerciale et institutionnelle** regroupe tous les immeubles non résidentiels, soit les établissements d'enseignement et médicaux, les bureaux, les magasins, les hôtels.

Le marché de la **construction industrielle** regroupe toutes les usines et les entrepôts.

Le marché de la **construction de projets de génie civil** couvre tous les projets de construction qui ne sont pas des édifices, soit les routes, les plans d'approvisionnement en eau et de refoulement des eaux usées, les ponts, les barrages, les chemins de fer, les ports, les aéroports, les pipelines, et les installations gazières et pétrolières.

#### 1.3.3.2 Industrie de projets

Les projets d'investissement :

Les projets d'investissement représentent les éléments de la formation de capital qui sont utilisés afin de construire des usines et de fabriquer du matériel et des installations fixes ou mobiles. Ces capitaux sont de source privée ou publique.

La construction : l'industrie de la réalisation des projets d'investissement

Dans le système de réalisation des projets d'investissement, l'industrie du bâtiment et des travaux publics est définie comme le secteur qui suscite des projets d'investissement. Elle est donc appelée « l'industrie qui réalise des projets d'investissement », selon Industrie Canada (1998). Voici les activités qu'une entreprise est appelée à produire au cours du **cycle de vie d'un projet** en sept étapes :

- l'élaboration du concept
- le développement de la conception

- l'obtention du financement
- l'obtention des approbations réglementaires
- la construction du projet
- l'entretien des actifs une fois le projet achevé
- la démolition des actifs à la fin de la période de vie utile.

Au Québec, les travaux de construction, l'entretien ou la démolition des actifs énumérés ci-dessus, sont des travaux assujettis par la L.R.T.I.C. si ces travaux sont réalisés par une entreprise de construction.

#### **1.3.4 Industrie composée de petites entreprises**

L'entrepreneur doit être titulaire d'une licence d'entrepreneur de construction délivrée par la Régie du bâtiment du Québec. Elle atteste que l'entrepreneur est autorisé à soumissionner, organiser, coordonner, exécuter et faire exécuter des travaux de construction dans les catégories entrepreneur général et/ou entrepreneur spécialisé.

Les entrepreneurs généraux :

Ce sont les entreprises principales qui font habituellement fonction d'entrepreneurs principaux de travaux de construction, qui en assurent la coordination globale et qui assument souvent la responsabilité financière de leur exécution.

Les entrepreneurs spécialisés :

Selon Industrie Canada (1998), les entreprises qui exécutent les travaux de construction se rapportant principalement à un seul métier du bâtiment et des travaux publics, qui remplissent un contrat qui leur a été confié par un entrepreneur principal, par un constructeur, par un promoteur ou par un sous-traitant, ou qui relève directement du propriétaire.

La construction est extrêmement concurrentielle et les relations contractuelles et sous-contractuelles sont complexes et réglementées; son fonctionnement est soumis aux forces du marché par la règle du plus bas soumissionnaire.

Efficacité par la spécialisation :

La spécialisation des entrepreneurs constitue la pierre angulaire de la structure de l'industrie. Des entreprises concurrentielles offrent une main d'œuvre hautement qualifiée, des idées novatrices et des coûts axés sur la compétition. La prédominance, de plus en plus grande des spécialistes, va de pair avec le besoin reconnu de compétence plus poussée en matière de gestion des travaux et de la construction afin d'assurer la coordination nécessaire.

Répartitions : Entrepreneurs généraux et entrepreneurs spécialisés

En 1995, au Canada, cette industrie se composait de 20 000 entrepreneurs généraux et 107500 entrepreneurs spécialisés (Industrie Canada 1998). Nous n'avons pas de données de l'année 1999, pour le Canada.

En 2001, au Québec, l'industrie se compose de 18626 entrepreneurs de la construction. A l'échelle provinciale, depuis 1994, le nombre d'entrepreneurs n'a cessé de croître passant de 13507 à 18626.<sup>17</sup> De plus, en 2002, 85% des employeurs a cinq salariés ou moins et déclare en moyenne 4809 heures. Ce qui nous témoigne du marché croissant au Québec ainsi que de la petite taille des entrepreneurs.

En 1999, en Abitibi-Témiscamingue, il y a 409 entrepreneurs en construction. C'est 111 entrepreneurs généraux et 298 entrepreneurs spécialisés; ces derniers représentent donc 73% de la population des entrepreneurs de la région.<sup>18</sup> Dans ce même tableau, il est possible de constater la distribution des spécialités en région. Toujours selon la Commission de la construction (1999), parmi les cent plus importants employeurs

<sup>17</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-8

<sup>18</sup> Source : CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999, tableau 3-7.

québécois, selon les heures enregistrées, il faut souligner que deux employeurs de Rouyn-Noranda se situent au 32<sup>e</sup> et 34<sup>e</sup> rang : Construction Promec et R.Blais & Fils. Ces entrepreneurs oeuvrent dans le secteur industriel.<sup>19</sup> Avec ces statistiques nous comprenons que l'industrie de la construction en Abitibi-Témiscamingue se compose surtout de petites entreprises spécialisées.

## **1.4 DÉFIS DE L'INDUSTRIE**

Les éléments essentiels de la problématique de l'industrie tels ses caractéristiques de marché ainsi que la complexité de la réglementation comportent un enjeu considérable pour l'entreprise de construction. Voyons en quoi consistent ces lourdes tendances.

### **1.4.1 L'industrie**

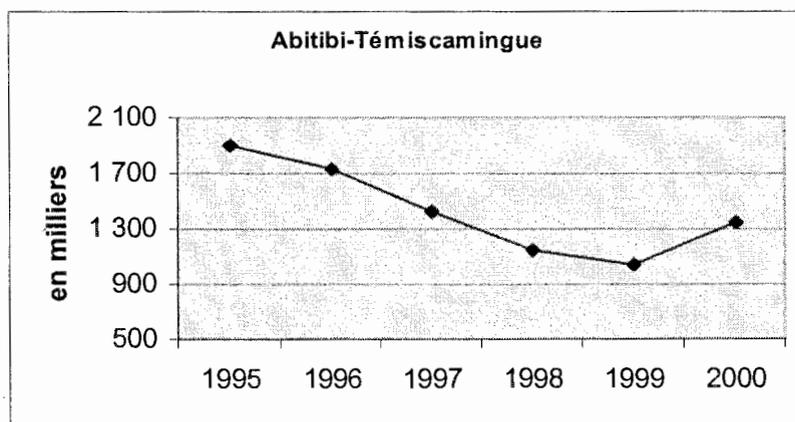
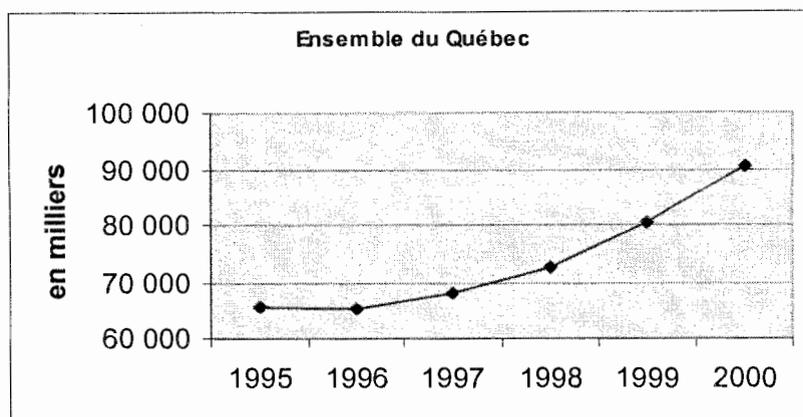
De par sa nature même, l'industrie de la construction est sujette à l'instabilité. D'abord parce que l'exécution des travaux est influencée par les conditions climatiques; ainsi, cette situation entraîne une baisse d'activités durant la saison hivernale. Sous un autre aspect, la demande de travaux subit des fluctuations marquées de nature cyclique liées à la vigueur de l'économie nationale. Aussi, les fluctuations régionales n'ont pas toujours la même ampleur ni la même direction que les fluctuations provinciales (Leclerc Sexton 1984). Dans cet ordre d'idées, la Commission de la construction nous démontre les activités de construction à la hausse dans l'ensemble du Québec pendant que l'Abitibi-Témiscamingue subit des pertes d'activités depuis les cinq dernières années.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Source : CCQ, Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1999, tableau 3-10.

<sup>20</sup> Source Internet : [www.ccq.org/statistiques](http://www.ccq.org/statistiques), voir annexe tableau A-7

Figures 1.4 : Nombre d'heures travaillées par les salariés\*



\*Source : CCQ, mai 2002

Par ailleurs, les entrepreneurs qui répondent aux donneurs d'ouvrages sont totalement dépendants des dépenses publiques et du niveau des dépenses privées en immobilisations.

Nous constatons que l'industrie subit une période de stagnation prolongée et que possiblement le marché de la construction entre dans une phase postindustrielle, où une grande partie de l'infrastructure et des immeubles nécessaires à la croissance de l'économie sont déjà en place (Industrie Canada 1998).

D'une part, il est défini précédemment le caractère cyclique de l'industrie, et d'autre part, le déficit structurel des gouvernements a conduit à la compression des finances publiques. La région de l'Abitibi-Témiscamingue vit présentement les conséquences des investissements publics et privés en perte de vitesse.

#### **1.4.2 Particularisme du cadre législatif et administratif**

À ce propos, Leclerc Sexton (1984) avance que l'industrie québécoise de la construction constitue une exception au modèle général nord-américain de relations du travail dans cette industrie. Les particularités du régime actuel se retrouvent principalement à trois niveaux : les parties négociantes, l'élaboration des conditions de travail et l'administration du régime. Aussi, nous retrouvons l'absence d'accréditation, le pluralisme syndical, la représentativité, l'absence du marché du travail non-syndiqué, l'obligation pour tous les salariés d'appartenir à un syndicat pour pouvoir travailler dans la construction, l'obligation pour tous les employeurs d'appartenir à leur association établie pour fins de relations du travail, la négociation sectorielle; enfin, l'administration de la convention collective et le contrôle qualitatif et quantitatif de la main d'œuvre par un organisme parapublic. Telles sont, en résumé, les principales caractéristiques générales du système de relations du travail dans l'industrie québécoise de la construction.

Par conséquent, l'entreprise de construction doit composer non seulement avec les instabilités cycliques de l'industrie, mais aussi avec la réglementation excessive qui, par ailleurs est contrôlée par le pouvoir public.

## **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<sup>re</sup> entrepreneurs concurrents directs, indirects et potentiels, 2<sup>e</sup> les clients qui réalisent leurs travaux, 3<sup>e</sup> les gérants de projets professionnels, 4<sup>e</sup> les petites organisations professionnelles, 5<sup>e</sup> 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"> <li>• Rôle traditionnel</li> <li>• Familier avec le client</li> <li>• Souvent le premier désigné;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de compétence;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bas coût;</li> <li>• Support politique;</li> <li>• Il lui incombe de fournir le service;</li> </ul>
2. Clients qui réalisent ses travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'accapare son marché</li> <li>• Perception de bas coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inertie</li> <li>• Peu de compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support politique;</li> </ul>
3. Gérants de projet professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service personnalisé;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risqué;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix;</li> </ul>
4. Fournisseurs et consultants dans la construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance habile à produire le matériau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de production établie;</li> </ul>

\*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 compétiteurs. 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.

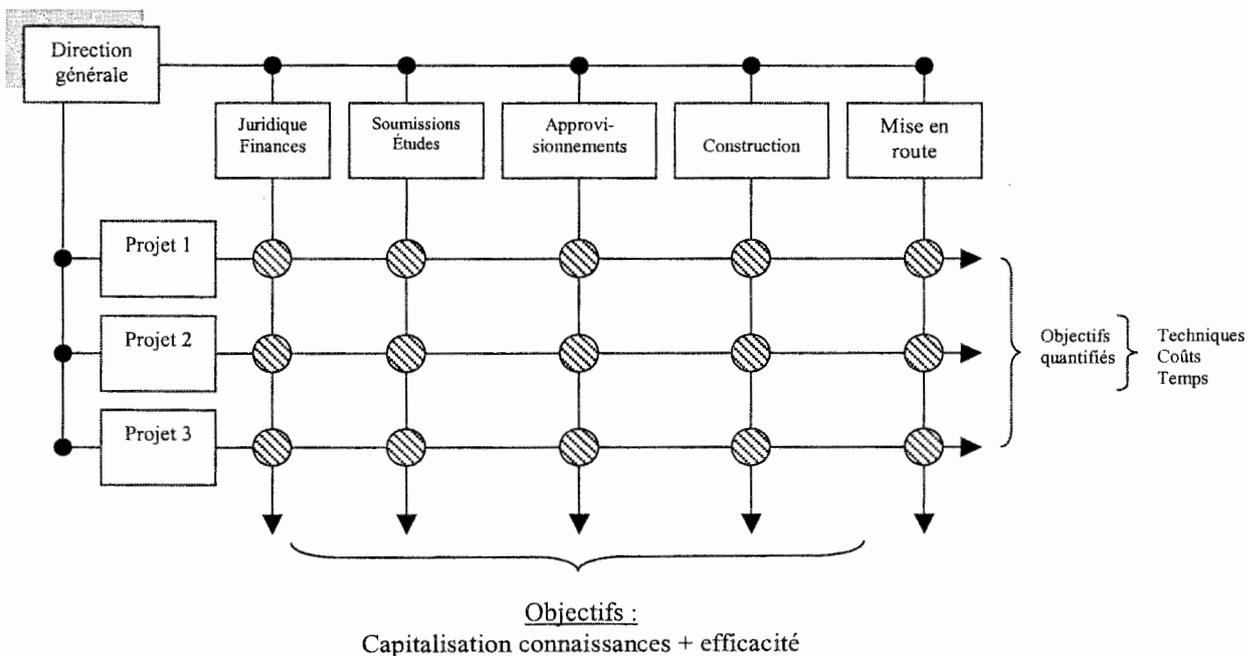
Toute organisation existe dans un milieu auquel elle doit répondre lorsqu'elle conçoit sa structure. Mintzberg (1986) démontre que l'environnement a un impact profond sur la structure, impact souvent plus important que l'âge, la taille ou du système technique. «La structure organisationnelle simple existe 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<sup>er</sup> Juridique et finances, 2<sup>e</sup> Études, 3<sup>e</sup> Approvisionnements, 4<sup>e</sup> Construction, 5<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> ) Soyez attentif à votre marché et à vos clients, 2<sup>e</sup> ) Accordez la priorité à vos ressources humaines, 3<sup>e</sup> ) Développez et préservez la culture de votre entreprise, 4<sup>e</sup> ) Soyez entrepreneur visionnaire et opportuniste, 5<sup>e</sup> ) 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.

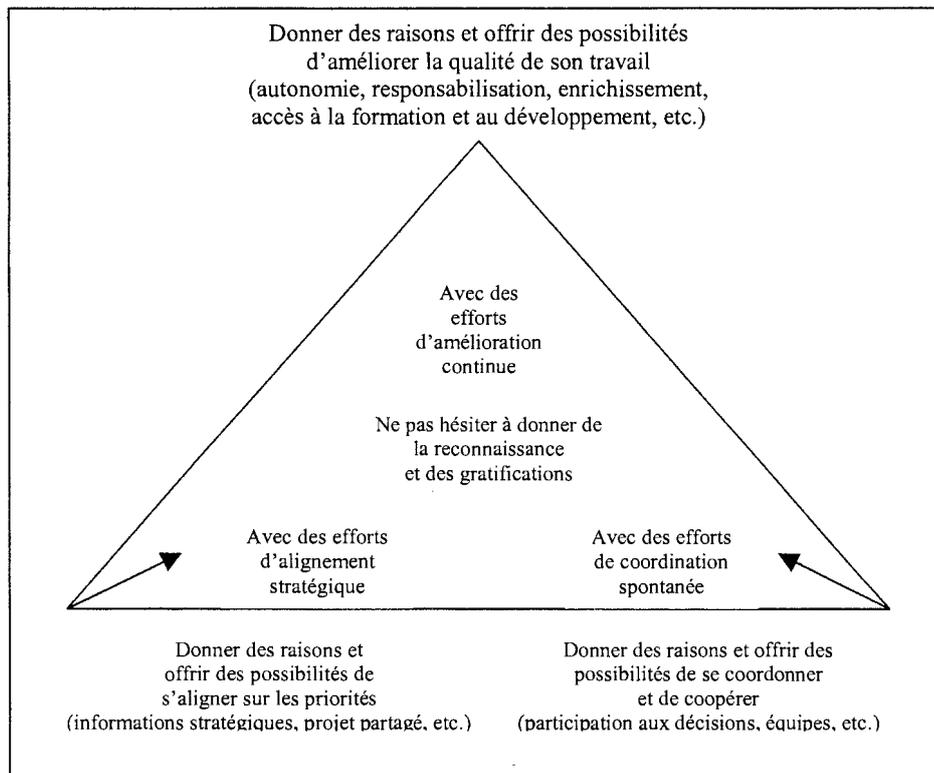
Puisque la mobilisation est une des conditions de succès dans l'implantation stratégique confirmée par les propos de *Strategic Management of IT in Construction* (1999 :214), « *the critical factors for successful implementation of IT strategies are the company's commitment...* » nous tenterons de comprendre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

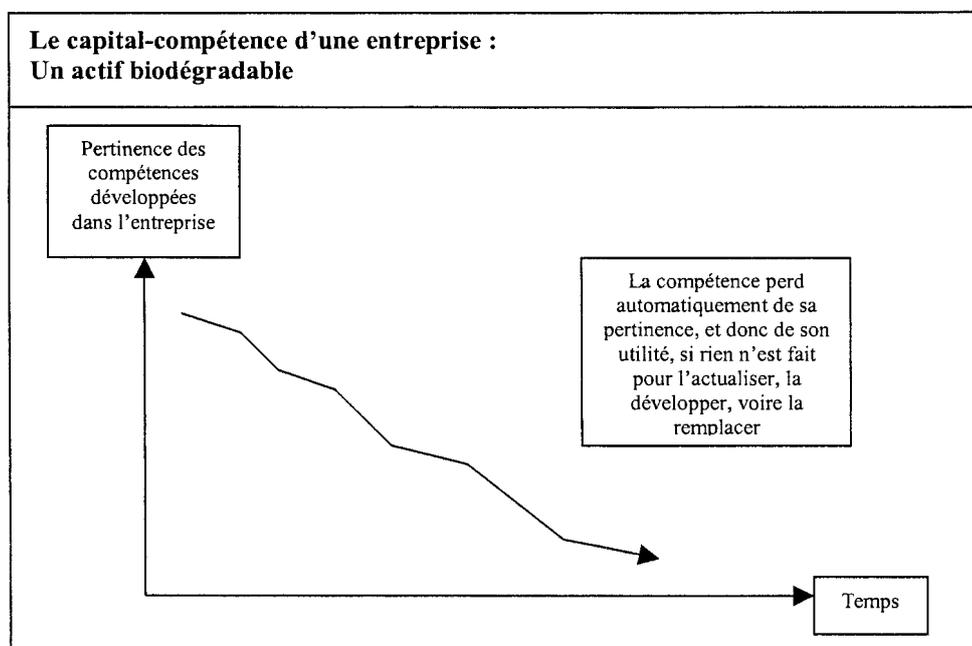
### **3.5.2 Compétence**

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.

## **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 dégagons 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"> <li>• La demande spécifique à chaque industrie;</li> <li>• L'âge de l'entreprise;</li> <li>• Les caractéristiques de l'environnement : la concurrence et la clientèle;</li> <li>• Les caractéristiques de l'entreprise : son statut juridique, l'existence d'un système de planification et une politique de recherche et développement;</li> <li>• Les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant.</li> </ul>
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"> <li>• Le degré de performance technique, le temps et le budget;</li> <li>• La contribution du projet à la mission stratégique de l'entreprise</li> </ul>
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"> <li>• Les critères de succès de projet : techniques, coût et échéances;</li> <li>• Les fonctions et l'implication du projet de même que les performances commerciales de l'organisation;</li> <li>• Les facteurs mesurant le contexte : un environnement favorable, les stratégies gagnantes et l'habileté à diriger le développement technologique.</li> </ul>

<b>SYNTHÈSE DES ÉCRITS</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>	<b>Titre</b>	<b>Conclusion</b>
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"> <li>• Le temps, le coût et la performance technique;</li> <li>• La satisfaction de la clientèle.</li> </ul>
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"> <li>• Le temps, le coût et la qualité;</li> <li>• Compétence de l'équipe.</li> </ul>
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"> <li>• Une équipe bien organisée;</li> <li>• Une série de contrats avec des spécialités variées qui stimule les intérêts et les aspirations de chacun;</li> <li>• Une expérience du dirigeant en management;</li> <li>• Information entre le propriétaire, l'entrepreneur et l'ingénieur.</li> </ul>
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"> <li>• Facteurs relatifs à l'environnement externe;</li> <li>• Facteurs relatifs à l'organisation</li> <li>• Facteurs relatifs au dirigeant et à l'équipe de projet;</li> <li>• Facteurs relatifs au projet.</li> </ul>
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"> <li>• Le bénéfice et la satisfaction du client;</li> <li>• La rencontre des objectifs du projet;</li> <li>• Le bénéfice et le développement de l'organisation;</li> <li>• Le bénéfice des infrastructures nationales.</li> </ul>

### 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

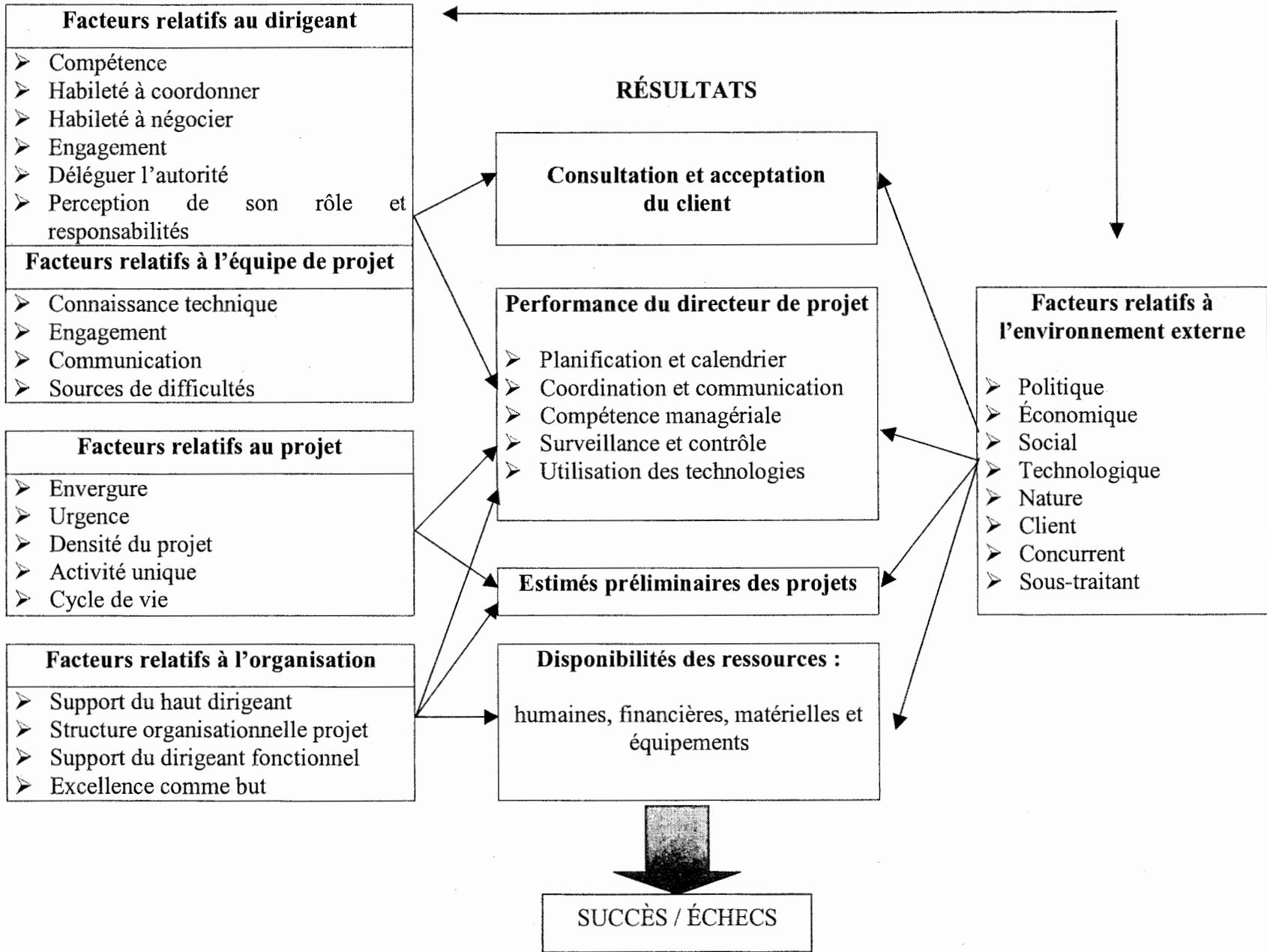
En définitive, le modèle Belassi & Tukul (1996) illustré à la figure 4.1 ci-après, contient ce qui est strictement nécessaire à la compréhension du phénomène du succès dans un environnement de projets. Selon l'approche systémique et conceptuelle, il est qualifié d'outil de compréhension de la réalité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

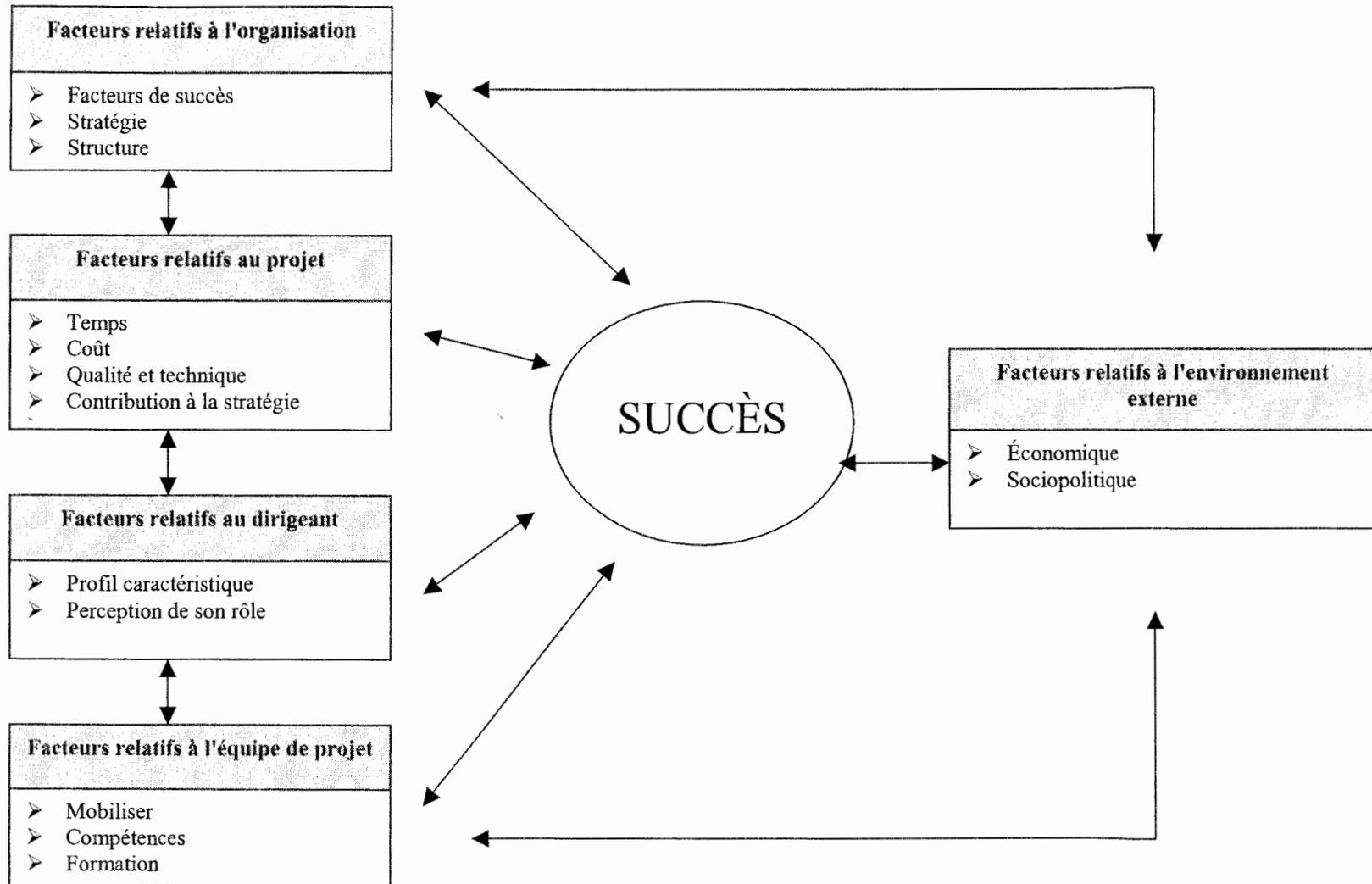
#### **4.1.5 Le modèle d'analyse**

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

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

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

### 5.2.2 Variables reliées à l'organisation

Tableau 5.2

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

### 5.2.3 Variables reliées au projet

Tableau 5.3

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

### 5.2.4 Variables reliées au dirigeant

Tableau 5.4

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

### 5.2.5 Variables reliées à l'équipe de projet

Tableau 5.5

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

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

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

### 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,<sup>21</sup> 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.

---

<sup>21</sup> 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.

## **CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Le présent chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des données fournies par les 130 entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue et par la suite, suivra l'interprétation de ces résultats. Les hypothèses de recherche seront par la suite vérifiées. Concrètement, nous tenterons d'identifier les éléments essentiels à la réussite d'une entreprise du domaine de la construction en Abitibi-Témiscamingue.

En premier lieu, le profil des entreprises de construction et de leurs dirigeants est analysé.

### **6.1 LE PROFIL DES ENTREPRISES ET DES DIRIGEANTS**

Dans la section trois du questionnaire, sont regroupées les variables relatives au profil des entreprises : l'année de fondation, le lieu du siège social, la certification ISO, les heures déclarées à la Commission de la construction du Québec (CCQ), le nombre d'employés à la CCQ, le nombre d'employés de bureau, leur chiffre d'affaires et sa répartition sectorielle dans l'industrie de la construction. Les variables relatives au profil des dirigeants sont le statut de ce dernier au sein de l'entreprise, l'âge, la langue maternelle, le sexe et le niveau de scolarité.

#### **6.1.1 Le profil des entreprises**

Les résultats de l'enquête proviennent de 130 entreprises de construction dont l'année de fondation se situe moyennement autour de 1983. Il s'avère intéressant de constater que 95.3% des entreprises de construction ne sont pas affiliées. Seulement 4.7% d'entre elles sont une filiale d'une autre entreprise. Le siège social des compagnies-

mère se situe en Abitibi-Témiscamingue dans 2.35% des cas et ailleurs au Québec dans 2.35% des cas; aucune compagnie-mère se trouve à l'extérieur du Québec.

L'implantation de la norme ISO 9002 dans le secteur de la construction en Abitibi-Témiscamingue est réalisée dans une proportion de 7.9%. Ainsi, 89.8% des entreprises reconnaissent ne pas être certifiées ISO et 2.4% d'entre elles déclarent être en démarche pour le devenir.

Par ailleurs, la réglementation de l'industrie exige aux entreprises de déclarer les heures travaillées sur la construction. Nous avons donc demandé aux entreprises d'inscrire les heures déclarées à la Commission de la construction en 2000. Des 130 entreprises de notre échantillon, 75 d'entre elles ont répondu à cette question. Il est, toutefois intéressant de pouvoir comparer ces chiffres avec la répartition de la population d'employeurs que la direction recherche et organisation de la Commission de la construction a bien voulu nous communiquer pour l'année 2000<sup>22</sup>.

Tableau 6.1 : Heures déclarées à la CCQ – Année 2000

<b>Heures déclarées à la CCQ Année 2000</b>	<b>ÉCHANTILLON 75/130 répondants</b>	<b>POPULATION Source : CCQ</b>
Moins de 100 heures	6,7%	17%
100-499 heures	16,0%	29%
500-999 heures	16,0%	17%
1000-1999 heures	18,7%	16%
2000-4999 heures	14,7%	11%
5000 heures et plus	28,0%	11%

<sup>22</sup> Source : CCQ, Direction recherche et organisation, voir annexe tableau A-9

Les résultats laissent croire que les entreprises qui ont effectué moins de 500 heures sur la construction (22.7%) ont été moins intéressées par l'étude puisqu'elles constituent dans la population 43%. Par ailleurs, les entreprises ayant déclarées 2000 heures et plus constituent 42.7% de l'échantillon par rapport à leur proportion de 22% dans la population. Il est fort possible que ces entreprises se sentent plus concernées par l'étude et ont une infrastructure qui rend le dirigeant moins dépendant de toutes les opérations de l'entreprise.

Il importe aussi d'observer la répartition des entreprises selon leur chiffre d'affaires en l'an 2000.

Tableau 6.2 : Chiffre d'affaires – Année 2000

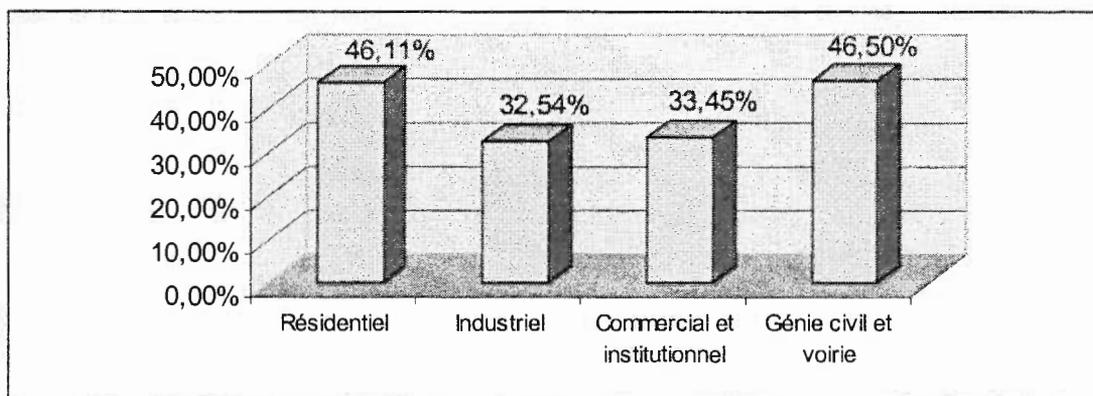
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES Année 2000</b>	<b>%</b>
Moins de 100 000 \$	16,7
100 000 \$ à 499 999 \$	34,9
500 000 \$ à 999 999 \$	23,0
1 000 000 \$ à 4 999 999 \$	15,9
5 000 000 \$ à 9 999 999 \$	5,6
10 000 000 \$ et plus	4,0

Le lecteur remarquera que la majorité des entreprises, dans une proportion de 74.6%, réalisent des ventes inférieures à 1 M \$ alors que seulement 25.5% voient leur chiffre d'affaires au-delà du million. Parmi ces derniers, les entreprises réalisant un chiffre de vente de 10 M \$ et plus, constituent 4% de nos répondants.

Finalement, il reste à connaître dans quel secteur de l'industrie, les activités des entreprises de construction se concentrent. En premier lieu, 46,1% des ventes des entreprises se réalisent dans le secteur résidentiel, les ventes dans le secteur industriel

sont de l'ordre de 32,5%; de plus, 33,5% du chiffre d'affaires se trouve dans le secteur commercial et institutionnel et 46,5% des travaux s'exécutent dans le secteur du génie civil et voirie. De plus, 74% des entreprises soulignent avoir des activités dans plus d'un secteur de la construction.

Figure 6.1 : Secteur d'activités des entreprises



Somme toute, selon les informations recueillies, l'entreprise de construction en Abitibi-Témiscamingue correspond à ce profil typique :

- Année de fondation vers 1983
- Non-affiliée à une compagnie-mère (95,3%)
- N'est pas certifiée ISO (89,8%)
- Chiffre d'affaires inférieur à 1 M \$ (74,6%)
- Travaille dans les 4 secteurs d'activités, ou généraliste (74%).

### 6.1.2 Le profil des répondants

D'autre part, le profil des répondants se qualifie par le statut, l'âge, la langue, le sexe et le niveau de scolarité.

Les résultats du questionnaire proviennent des 130 répondants dont 129 ont bien voulu répondre à ces questions; 91,5% d'entre eux sont des hommes et 8,5% des

femmes. Nous pouvons établir la moyenne d'âge des répondants à 46 ans. Leur langue maternelle est le français (97,7%), les autres sont de langue maternelle anglaise dans la proportion de 1,6%.

Parmi les répondants, 86% sont les propriétaires et dirigeants tandis que 6,2% constituent les gestionnaires et directeur général. Dans une proportion de 7,8%, ce sont les secrétaires ou comptables qui ont répondu au questionnaire. Ce qui, dans les circonstances, est nettement satisfaisant et rassurant de constater que c'est bel et bien des propriétaires-dirigeants qui ont répondu au questionnaire.

Et finalement, 55% des répondants possèdent un niveau de scolarité secondaire ou moins alors que 27,2% d'entre eux soutiennent avoir complété leurs études collégiales et 17,8% sont des universitaires.

En résumé, voici donc le portrait type du répondant :

- Un homme (91,5%)
- Propriétaire et dirigeant (86%)
- 46 ans
- Langue française (97,7%)
- Études secondaires ou moins (55%) études collégiales ou mieux (45%)

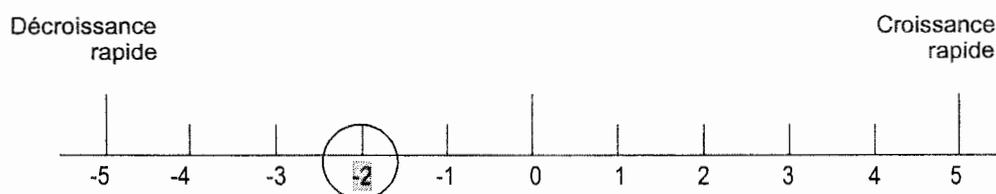
## **6.2 RÉSULTATS DESCRIPTIFS**

Il est intéressant de poursuivre l'examen descriptif des pourcentages et des moyennes à la recherche des pistes d'interprétation dans le sens de nos hypothèses.

Tout d'abord, la question 1, renseigne sur la perception des entrepreneurs concernant l'état actuel du marché de la construction en Abitibi-Témiscamingue. Le résultat indique, que sans être totalement pessimistes, les répondants considèrent que le

**marché régional** de la construction, tout secteur confondu, est présentement en légère décroissance, tel qu'illustré par le graphique suivant.

Figure 6.2 : Marché régional de la construction



Autrement dit, les entreprises de construction de la région doivent composer avec une réduction de l'envergure de leur marché. Toutefois, l'étude ne permet pas de déterminer la nature du déclin de la demande de la construction en Abitibi-Témiscamingue

Quant à la **gamme de services** offerts par les entreprises, en effet, l'offre est plus restreinte dans 19,4% des cas. Près de la moitié (48,1%) des entreprises de construction offrent les mêmes services qu'au début de leurs opérations, il y a en moyenne 19 ans, et 32,6% des entreprises ont diversifié depuis, leur gamme des services offerts.

Il importe aussi de savoir comment les entreprises de construction, comparativement avec les autres entreprises concurrentes en région, évaluent leur **performance**. À cet égard, constatons le tableau 6.3, ci-après.

Tableau 6.3 : La performance des entreprises

<b>LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES</b>	<b>Moyenne sur 3<sup>23</sup></b>
La qualité de nos services	2,58
La satisfaction de nos services	2,57
La coopération avec nos clients	2,49
Notre rapidité d'exécution	2,48
La compétence de notre (nos) équipe(s) de travail	2,44
L'image que projette notre entreprise	2,29
Le niveau de technologie utilisée en production	2,26
Nos prix pour les services	2,21
La croissance de nos ventes	2,02

Il est tout à fait intéressant de constater que le service à la clientèle est l'axe par lequel l'entreprise assure sa progression. Mentionnons en outre que, malgré la problématique du plus bas soumissionnaire, les entreprises n'expliquent pas leur performance par le prix pour les services ni la croissance de leurs ventes puisque ces variables se classent respectivement avant-dernière et dernière parmi les neuf choix suggérés.

Désormais, nous savons que les entreprises se différencient autour des enjeux stratégiques vis-à-vis le service à la clientèle. Il importe maintenant d'observer, les **attentes des clients** du domaine de la construction. Les entreprises ont répondu dans l'ordre selon le tableau 6.4, ci-après. Le client recherche en premier lieu, une excellente qualité dans les travaux, suivie du plus bas prix. De plus, précisons qu'en dernier lieu, les répondants soulignent que le client s'intéresse peu à développer une alliance avec l'entrepreneur.

<sup>23</sup> Échelle : 1 est inférieur à la concurrence et 3 est supérieur à la concurrence.

Tableau 6.4 : Les attentes des clients

LES ATTENTES DES CLIENTS	Moyenne sur 5 <sup>24</sup>
Le client exige des travaux d'une excellente qualité	1,85
Le client exige le plus bas prix	2,10
Le client recherche notre compétence	2,12
Le client recherche les conseils de notre entreprise	2,85
Le client recherche une alliance avec notre entreprise	4,03

Quant à l'ampleur de la rivalité entre les entreprises **concurrentes** de la construction en Abitibi-Témiscamingue, signalons ce qui semble être prioritaire pour les répondants. À ce propos, ces derniers ont évalué la variable « pression concurrentielle exercée par le prix » comme étant la plus importante, suivie d'être « défavorisé par le travail au noir » et d'un « niveau de rivalité élevé dans leur secteur ».

Mentionnons en outre que les répondants ont ensuite signifié le « nombre élevé de concurrents » et « l'impossibilité d'avoir recours à des ententes et à des alliances ». Le tableau 6.5 qui suit, reprend les données.

<sup>24</sup> Échelle : 1 est le plus important et 5 est le moins important

Tableau 6.5 : La concurrence

LA CONCURRENCE	Moyenne sur 9 <sup>25</sup>
La pression est surtout exercée sur le prix	7,33
Défavorisé par le travail au noir	6,85
Niveau de rivalité élevé dans le secteur	6,55
Règle du plus bas soumissionnaire ne favorise pas	6,36
Établit de bons rapports de collaboration	5,52
Peu de concurrents dans le secteur	3,52
Avons recours à des ententes ou alliances avec les concurrents	3,35

Enfin, le questionnaire suggère aux répondants de l'industrie de la construction huit éléments dont ils peuvent se préoccuper dans **le choix d'un projet à soumissionner**; celles-ci ont établi leur appréciation sur les trois premiers choix suivants :

1. L'envergure du projet (2,46)<sup>26</sup>;
2. Le niveau de risque (2,98);
3. Le profit acceptable (3,17).

Par contre, le nombre de concurrents potentiels (5,31) constitue l'élément le moins préoccupant pour prendre la décision de soumissionner sur un projet, probablement explicable par la dynamique concurrentielle que nous connaissons: soit le plus bas prix et un nombre élevé de concurrents sans avoir recours à des alliances.

La commande de **gestion de projet** fait partie du quotidien des entreprises de construction et, dans cette optique, il est pertinent de considérer les trois principaux éléments suggérés, lors de l'exécution d'un contrat. Selon les informations recueillies, les entreprises considèrent important de gérer, dans l'ordre :

<sup>25</sup> Échelle : 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord

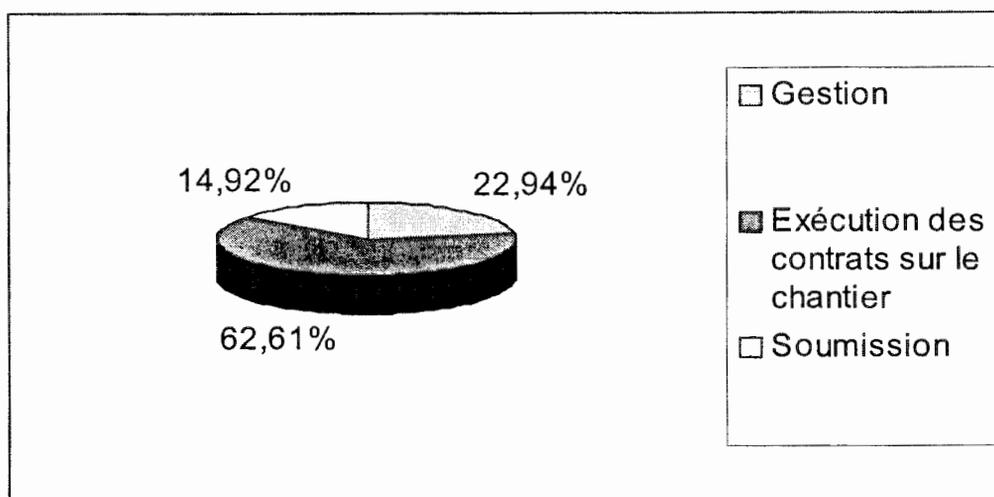
<sup>26</sup> Échelle : 1 est le plus important et 8 est le moins important; moyenne sur 8

1. ... le suivi des coûts d'exécution de notre contrat (2,31);<sup>27</sup>
2. ... les compétences techniques sur le chantier (2,37);
3. ... le calendrier d'exécution (2,81).

En référant aux concepts de la théorie au chapitre 3, le budget, la qualité et l'échéancier sont dans l'ordre, les priorités des répondants. Par ailleurs, l'attention se porte peu, en cours d'exécution, sur la liste des déficiences (4,24) et la reprise des travaux (4,79). Probablement, que la qualité en cours d'exécution rend ces procédures moins importantes à la fin du projet.

Ensuite, les **activités hebdomadaires d'un dirigeant** d'une entreprise de construction sont concernées. Les répondants ont réparti leur occupation du temps selon trois activités suggérées. Premièrement, l'exécution des contrats sur le chantier occupe 62,6% du temps du dirigeant alors que la gestion de l'entreprise vient en 2<sup>e</sup> avec 22,9% du temps. Et finalement, le dirigeant travaille aux soumissions durant 14,9% de son temps hebdomadaire. Voici donc illustré, l'emploi du temps du dirigeant à la figure 6.3.

Figure 6.3 : Activités du dirigeant



<sup>27</sup> Échelle : moyenne sur 7, 1 le plus important et 7 le moins important

Finalement, la reconnaissance des performances, par quelque **forme de récompense** que ce soit, est utilisée à l'intention des travailleurs de la construction. À cette question, il est suggéré neuf formes de reconnaissances lesquelles les entreprises sont susceptibles de pratiquer au profit de leurs travailleurs. Le « party » annuel à l'occasion de la fête de Noël est le plus populaire avec 63,8% des entreprises qui l'organisent. Ensuite, 50,8% des dirigeants communiquent directement leur reconnaissance par des gestes et dans 31,5% des cas les entreprises remettent une gratification monétaire pour remercier la performance. De plus, à la question ouverte sur le même sujet, 13% des entreprises ont aussi fait part d'autres formes de récompenses dont ils font bénéficier à leurs travailleurs : des billets de hockey, droits de jeu au golf ou aux quilles, des bonus à Noël, la participation aux bénéfices, fournir un véhicule, un horaire flexible, journée payée, ou encore, des meilleurs prix à la boutique de l'entreprise.

### **6.3 L'ANALYSE FACTORIELLE – COMPOSANTES PRINCIPALES**

L'analyse factorielle permet d'identifier les facteurs principaux qui expliquent les construits de l'environnement externe, de l'organisation, du dirigeant et de l'équipe de projet. L'objectif recherché est de réduire l'espace multidimensionnel, composé de plusieurs variables, en un espace de dimension plus restreinte, tout en perdant le moins d'information possible. Tous les facteurs sont épurés afin de conserver que les plus homogènes et les plus stables en regroupant les énoncées les plus fidèles. Les manipulations répondent aux règles de base des analyses en composantes principales telles que : éliminer les faibles communalités, n'accepter que les valeurs propres (Eigenvalues) supérieures à 1.0, minimiser les résidus et considérer un nombre suffisant d'observations. Par la suite, il est nécessaire d'effectuer une rotation « varimax » afin de maximiser la configuration des résultats.

Les variables explicatives prises en compte dans le modèle de recherche sont au nombre de 84. Le regroupement de ces construits pour l'analyse factorielle, se présente dans l'ordre suivant : l'environnement externe (24 variables), l'organisation (9 variables), le dirigeant (12 variables) et l'équipe de projet (39 variables).

### 6.3.1 Analyses en composantes principales – l'environnement externe / la réglementation

Cette première analyse s'est effectuée sur 12 des 17 énoncés initiaux; ainsi, quatre énoncés ont été retranchés vu qu'ils n'offraient pas une mesure de fidélité satisfaisante et un énoncé a été retranché à cause de sa faible communalité. La mesure de l'alpha de Cronbach <sup>28</sup> pour cette analyse s'établit à ,8069 assure non seulement la poursuite de l'analyse en composantes principales, mais procure un niveau de fidélité fort intéressant (Nunally,1972). De cette analyse, il résulte quatre facteurs expliquant 67% de la variance totale. Le tableau 6.6 ci-après, résume les paramètres à la base de cette analyse:

Tableau 6.6 : Paramètres : environnement externe/réglementation

<b>PARAMÈTRES : ENVIRONNEMENT EXTERNE RÉGLEMENTATION</b>	
Alpha de Cronbach	,8069
% de la variance totale expliquée	67%
Nombre d'items (version originale)	17
Nombre d'items (version finale)	12
Nombre de facteurs obtenus	4

<sup>28</sup> L'alpha de Cronbach doit se rapprocher le plus possible de 1,0; une valeur inférieure à 0,5 indique qu'il n'est pas pertinent de poursuivre une analyse factorielle.

Le tableau suivant présente les quatre facteurs expliquant la réglementation dans l'industrie de la construction, soit dans l'ordre: les « contraintes de la réglementation » avec 29,6% de la variance totale expliquée et regroupant cinq énoncés; « les règles d'embauche des travailleurs » 15,4% avec trois énoncés; « l'ingérence de la CCQ » 13,1% réunit deux énoncés; et « les communications administratives » 8,9% avec deux autres énoncés.

Tableau 6.7 : Environnement externe/réglementation

<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE/RÉGLEMENTATION</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Contraintes de la réglementation	Q7.9, Q7.10, Q7.11, Q7.12, Q7.13	29,6%
Règles d'embauche des travailleurs	Q7.1, Q7.2 Q7.14	15,4%
Ingérence de la CCQ	Q7.5, Q7.6	13,1%
Communications administratives	Q7.3, Q7.4	8,9%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>67%</b>

Des dimensions théoriques étudiées au chapitre 3, les contraintes de la réglementation et les communications administratives s'inscrivent dans ces résultats. À la lumière d'une révision de la réglementation, les résultats justifient, une attention particulière concernant « les contraintes de la réglementation ». Aussi, au moment de rédiger le questionnaire, il a été décidé de mesurer « le règlement d'embauche des travailleurs » ainsi que « l'ingérence de l'institution administrative de l'industrie ». Ces dernières mesures se retrouvent dans nos résultats. Finalement, lors d'études postérieures, dans le domaine de la construction, l'application de la convention collective dans chacun des secteurs, les règles d'apprentissage dans les métiers, le règlement sur la formation de la main d'œuvre de la construction et l'attribution des licences d'entrepreneur par

la Régie du bâtiment sont autant de sujets à exploiter pour mesurer la réglementation de l'industrie.

### **6.3.2 Analyses en composantes principales – la concurrence**

La question portant sur la dynamique concurrentielle contient sept variables explicatives sur ce concept. Malheureusement, les manipulations n'ont pas permis d'obtenir un alpha de Cronbach (-,0476) satisfaisant donc l'analyse factorielle n'a pu être poursuivie. Signalons à ce propos que l'environnement concurrentiel est beaucoup plus complexe et âpre que le veut la dimension exploratoire de cette démarche de recherche. Il n'est pas impossible non plus, que le répondant soit avare d'informations puisque la défense de ses positions concurrentielles sont des moments critiques pour l'entreprise : elle y joue sa pérennité, sa rentabilité.

### **6.3.3 Analyses en composantes principales – l'organisation**

Cette troisième analyse est effectuée avec sept des neuf énoncés de la dimension mesurant la stratégie de l'organisation. Deux énoncés ont été retranchés vu la mesure de fidélité insatisfaisante.

L'alpha de Cronbach à 0,7763 étant le plus élevé possible nous assure la poursuite de l'analyse en composantes principales. De cette analyse, nous obtenons deux facteurs expliquant un total de 59,19% de la variance totale. Nous résumons les manipulations par le tableau suivant :

Tableau 6.8 : Paramètres : l'organisation

<b>PARAMÈTRES : L'ORGANISATION</b>	
Alpha de Cronbach	0,7763
% de la variance totale expliquée	59,19%
Nombre d'items (version originale)	9
Nombre d'items (version finale)	7
Nombre de facteurs obtenus	2

Le tableau ci-après présente les dimensions affectant la stratégie de l'organisation de construction. Le facteur expliquant le plus de variance est celui décrivant les « manœuvres pour adapter l'organisation » avec 44,24% de la variance totale expliquée; ce facteur comprend cinq énoncés. L'autre facteur, « l'analyse et planification du marché » qui, avec 14,94% de la variance expliquée, regroupe deux énoncés

Tableau 6.9 : L'organisation

<b>L'ORGANISATION</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Manœuvre pour adapter l'organisation	Q8.3, Q8.4, Q8.6, Q8.7, Q8.8	44,24%
Analyse et planification du marché	Q8.1, Q8.2	14,94%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>59,19%</b>

De notre théorie développée au chapitre 3, il est question des deux dimensions retrouvées « manœuvres pour adapter l'organisation » et « analyse et planification du marché ». Nous constatons par contre en examinant les résultats descriptifs des questions relatives au facteur « analyse et planification du marché » que les répondants s'adonnent très peu à ces activités stratégiques. Aussi, ce dernier facteur

« analyse et planification du marché » pourrait comporter d'autres variables expliquant mieux la dimension soit, les menaces et les opportunités des marchés. Finalement, certaines manœuvres sont exécutées à court terme pour adapter l'organisation à son environnement : information et consultation des employés, ainsi que l'évaluation des besoins humains et des investissements nécessaires pour réaliser les contrats.

#### 6.3.4 Analyses en composantes principales – le dirigeant

Cette quatrième analyse porte sur la dimension du dirigeant, ses comportements et ses croyances dans la gestion de ses équipes de travail. De plus, il est compté 12 énoncés initiaux et aucun de ceux-ci n'ont été retranchés parce qu'ils offraient tous une mesure de fidélité satisfaisante. L'alpha de Cronbach à 0,7405 assure de poursuivre l'analyse factorielle. Il résulte donc quatre composantes expliquant 62,01% de la variance totale. Voici donc en tableau le résultat de cette analyse :

Tableau 6.10 : Paramètres : le dirigeant

<b>PARAMÈTRES – LE DIRIGEANT</b>	
Alpha de Cronbach	0,7405
% de la variance totale expliquée	62,01%
Nombre d'items (version originale)	12
Nombre d'items (version finale)	12
Nombre de facteurs obtenus	4

Le tableau suivant explique les comportements et croyances du dirigeant d'une entreprise de construction, dans l'ordre « la planification du travail » avec 26,45% de la variance totale expliquée et regroupant 3 énoncés. Ensuite, « le comportement auprès des travailleurs » avec 2 énoncés explique 16,06% de la variance totale. De plus, 5 énoncés expliquent « la communication directe avec les travailleurs » et

représentent 11,04% de la variance totale. Finalement, « l'implication des travailleurs dans les décisions » regroupe 2 énoncés et explique 8,45% de la variance.

Tableau 6.11 : Le dirigeant

<b>LE DIRIGEANT</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Planification du travail	Q12.8, Q12.9, Q12.10	26,45%
Comportement auprès des travailleurs	Q12.4, Q12.5	16,06%
Communication directe avec les travailleurs	Q12.1, Q12.6, Q12.7 Q12.11, Q12.12	11,04%
Implication des travailleurs dans les décisions	Q12.2, Q12.3	8,45%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>62,01%</b>

Dans la théorie élaborée au chapitre 3, il est discuté des pratiques comportementales du dirigeant pour augmenter le rendement de l'équipe de projet et des individus. L'attitude du dirigeant dépend de plusieurs facteurs. Son style de leadership d'équipe tente d'influencer directement les processus de production. Ces dimensions se retrouvent dans l'interprétation du concept du dirigeant.

### **6.3.5 Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la mobilisation**

La dimension suivante porte sur la mobilisation des travailleurs de l'équipe de projet. Cette analyse s'est effectuée sur six des 11 énoncés initiaux avec un alpha de Cronbach à 0,7102; malheureusement, cinq énoncés ont été retranchés compte tenu de leur instabilité. Par ailleurs, de cette analyse, résulte deux facteurs expliquant 57,89% de la variance totale. Ainsi, les résultats sont résumés au tableau suivant.

Tableau 6.12 : Paramètres : l'équipe de projet / la mobilisation

<b>PARAMÈTRES : L'ÉQUIPE DE PROJET / LA MOBILISATION</b>	
Alpha de Cronbach	0,7102
% de la variance totale expliquée	57,89%
Nombre d'items (version originale)	11
Nombre d'items (version finale)	6
Nombre de facteurs obtenus	2

Les deux facteurs expliquant la mobilisation des travailleurs de la construction, sont dans l'ordre : « les intérêts personnels » avec 41,065% de la variance totale, regroupant trois énoncés et « l'intérêt de l'entreprise » avec trois énoncés explique 16,827% de la variance. Voici donc en tableau, les résultats de l'analyse factorielle de la mobilisation :

Tableau 6.13 : L'équipe de projet / la mobilisation

<b>L'ÉQUIPE DE PROJET / LA MOBILISATION</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Les intérêts personnels	Q13.2, Q12.4, Q12.5	41,06%
Les intérêts de l'entreprise	Q13.8, Q13.9, Q13.11	16,83%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>57,89%</b>

Avec les deux dimensions ci-dessus énumérées, il est possible de confirmer ce qu'est un travailleur mobilisé tel que référé à la théorie. C'est le travailleur qui non seulement peut être attentif à ses intérêts personnels mais aussi celui qui participe activement à l'avancement des méthodes de travail. Outre les incitatifs monétaires ou non monétaires suggérés, d'autres pratiques de gestion mobilisatrices peuvent être explorées pour encourager la mobilisation : les pratiques de réorganisations du travail

ainsi que les pratiques de stimulation globale de la participation des employés. Voilà ce qui aurait été pertinent d'élaborer pour mieux expliquer la dimension. En outre, il serait pertinent de revoir « la mobilisation » compte tenu du retrait d'autant de variables. Sans doute, faudrait-il étudier cette dimension pour obtenir des énoncés plus stables.

### 6.3.6 Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la compétence

Cette analyse portant sur la dimension compétence est effectuée sur dix des 16 énoncés originaux. Ainsi, six énoncés ont été retranchés faute de mesure de fidélité satisfaisante. L'alpha de Cronbach à 0,8202 assure de la stabilité des autres énoncés. Deux composantes principales expliquant 55,87% de la variance totale, sont obtenues. Les résultats sont au tableau suivant :

Tableau 6.14 : Paramètres : l'équipe de projet / la compétence

<b>PARAMÈTRES : L'ÉQUIPE DE PROJET / LA COMPÉTENCE</b>	
Alpha de Cronbach	0,8202
% de la variance totale expliquée	55,87%
Nombre d'items (version originale)	16
Nombre d'items (version finale)	10
Nombre de facteurs obtenus	2

Les deux facteurs expliquant la compétence des travailleurs de la construction se retrouvent au tableau ci-après, soit dans l'ordre : « les habiletés et aptitudes du travailleur » regroupent sept énoncés avec 44,29% de la variance expliquée et « le savoir faire supérieur à son métier » avec 11,58% de la variance expliquée et réunit trois énoncés.

Tableau 6.15 : L'équipe de projet / la compétence

<b>L'ÉQUIPE DE PROJET / LA COMPÉTENCE</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Habilités et aptitudes du travailleur	Q15.1, Q15.2, Q15.3, Q15.4, Q15.5, Q15.10, Q15.11	44,29%
Savoir-faire supérieur	Q15.6, Q15.8, Q15.9,	11,58%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>55,87%</b>

Les deux facteurs qui s'inscrivent aux résultats « habiletés et aptitudes du travailleur » et « savoir faire supérieur » sont discutés selon l'aspect théorique du chapitre trois. Il convient de commenter le faible taux de variance expliquée par le caractère exploratoire de la recherche. Enfin, bien qu'il est questionné les conséquences du vieillissement de la main d'œuvre dans l'entreprise, ce facteur n'influence pas la perception de cette dimension « compétence »; ainsi ces énoncés ont été retranchés.

### **6.3.7 Analyses en composantes principales – l'équipe de projet / la formation**

Cette dernière analyse s'effectue dans le même ordre d'idées concernant la formation. Neuf énoncés sont retenus des 12 énoncés initiaux, trois énoncés sont retranchés vu la mesure de fidélité insatisfaisante. Il est constaté un alpha de Cronbach à 0,8032. Il en résulte donc trois composantes principales expliquant 76,98% de la variance totale. Retrouvons le résultat des données en tableau:

Tableau 6.16 : Paramètres : l'équipe de projet / la formation

<b>PARAMÈTRES : L'ÉQUIPE DE PROJET / LA FORMATION</b>	
Alpha de Cronbach	0,8032
% de la variance totale expliquée	76,98%
Nombre d'items (version originale)	12
Nombre d'items (version finale)	9
Nombre de facteurs obtenus	3

Les trois facteurs faisant partie de la composante sont énumérés dans le tableau présenté plus bas. Effectivement, nous obtenons dans l'ordre « l'évolution du métier et des connaissances » expliquée par trois énoncés et représentant 48,07% de la variance expliquée. De plus, « la valeur ajoutée au service » regroupe quatre énoncés et explique 17,69% de la variance et finalement, « les coûts et ressources » pour soutenir la formation explique 11,21% de la variance totale avec 2 autres énoncés.

Tableau 6.17 : L'équipe de projet / la formation

<b>L'ÉQUIPE DE PROJET / LA FORMATION</b>		
<b>INTERPRÉTATION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>
Évolution du métier et des connaissances	Q16.1, Q16.2, Q16.3	48,07%
Valeur ajoutée au service	Q16.4, Q16.5, Q16.6, Q16.7	17,69%
Coûts et ressources	Q16.8, Q16.9	11,21%
<b>VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE :</b>		<b>76,98%</b>

Les dimensions théoriques proposées au chapitre 3, se retrouvent dans les résultats. Les entreprises veulent une formation qui tient compte des changements technologiques, de l'avancement technique et technologique du métier, et de la valeur ajoutée à leurs services. Si l'on venait à revoir les objectifs de formation à la CCQ,

les résultats de cette recherche justifient d'apporter une attention particulière à « l'évolution du métier et des connaissances » ainsi que « la valeur ajoutée au service ». D'autre part, l'entreprise ne s'implique pas dans la formation à cause des coûts supplémentaires que cette démarche engendrerait et le manque de ressource pour planifier cette formation.

### **6.3.8 Analyses en composantes principales – Sommaire**

Dans le tableau ci-après, il convient d'examiner la synthèse de l'ensemble des analyses factorielles produites. La première constatation porte sur l'environnement externe soit « la réglementation »; le taux de variance expliquée (67%) est intéressant et les principaux facteurs méritant une attention spéciale sont « les contraintes de la réglementation », ainsi que « les règles d'embauche des travailleurs ».

Aussi, le lecteur remarquera que la variance expliquée des concepts de « l'organisation » (59,19%), de « la mobilisation » (57,89%) et de « la compétence » (55,87%) comportent un pourcentage légèrement faible. Ce qui signifie que d'autres variables devraient être ajoutées pour compléter chacune de ces dimensions dans l'ensemble.

L'analyse factorielle de « la concurrence » n'a pas été effectuée. La complexité de cette dimension et probablement la réticence des répondants à s'exprimer sur ce sujet, ont sans doute brimé les résultats.

Pour terminer, la dimension de « la formation » comporte un taux de variance expliquée plus qu'intéressant (76,98%); ces résultats devraient orienter sérieusement la réflexion de l'industrie sur les pistes à considérer dans le domaine de la formation, notamment « l'évolution du métier et les connaissances ».

En conclusion, il convient de préciser que toutes les analyses en composantes principales, sauf une, procurent un niveau de fidélité des mesures satisfaisant dans les circonstances.

Tableau 6.18 : Sommaire des analyses factorielles

<b>SOMMAIRE DES ANALYSES FACTORIELLES</b>				
	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>% VARIANCE EXPLIQUÉE</b>	<b>NOMBRE D'ÉNONCÉS</b>	<b>FACTEURS OBTENUS</b>
<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE/ RÉGLEMENTATION</b>	,8069	67%	12	4
<b>CONCURRENCE</b>	-,0476		7	
<b>ORGANISATION</b>	,7763	59,19%	7	2
<b>DIRIGEANT</b>	,7405	62,01%	12	4
<b>L'ÉQUIPE DE PROJET/ MOBILISATION</b>	,7102	57,89%	6	2
<b>L'ÉQUIPE DE PROJET/ COMPÉTENCE</b>	,8202	55,87%	10	2
<b>L'ÉQUIPE DE PROJET/ FORMATION</b>	,8032	76,98%	9	3

Bien qu'il faille considérer le caractère exploratoire de la recherche, il a fallu privilégier l'ensemble du modèle au détriment de la profondeur de chacun des concepts. La faiblesse relative de ces résultats s'explique par le fait du caractère exploratoire de la recherche. Ainsi, en privilégiant l'ensemble du modèle d'étude, il a fallu réduire le nombre de variables pour amener notre questionnaire le moins volumineux possible. Ainsi, la profondeur de chacun des concepts a été sacrifiée. La faiblesse de ces résultats tient aussi probablement à la nature des données collectées. Certaines questions pouvaient être compromettantes pour le répondant qui se méfie de la confidentialité; notamment la réglementation, la concurrence ou les stratégies de

marché. Si, par tempérament, l'entrepreneur n'est pas porté à se confier naturellement, il faut être conscient des biais possibles. Sans doute qu'un questionnaire plus élaboré et plus volumineux aurait permis de mieux définir chaque dimension mais aurait probablement une incidence négative sur le taux de réponse. Néanmoins, ces résultats offrent une piste intéressante pour toute recherche ultérieure puisqu'ils permettent d'établir une base d'analyse intéressante.

## **6.4 LE MODÈLE : LES FACTEURS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

### **6.4.1 Les facteurs relatifs à l'environnement externe**

L'environnement externe, soit les dimensions économique et sociopolitique, constituent les informations dont nous possédons pour notre modèle. Présentement, le marché de la demande est en décroissance. Toutefois, la nature de ce déclin n'a pas été considérée par cette recherche. La dynamique concurrentielle se présente sous forme de guerre de prix (7,33)<sup>29</sup>, avec un nombre élevé de concurrents (5,48) de petites tailles équivalentes; les entrepreneurs se sentent défavorisés par la règle de la plus basse soumission (6,36) et avec aucune possibilité d'ententes ou d'alliances avec des compétiteurs (3,35). Aussi, la situation du travail au noir défavorise l'entreprise (6,85).

Baumard (2000) affirme qu'une guerre de prix est le mouvement offensif le plus radical, le plus coûteux et devrait être une stratégie concurrentielle de dernier recours puisqu'elle affaiblit les capacités excédentaires de l'entreprise, en terme de volume et de financement, pour soutenir l'effort demandé par cette stratégie. Toujours selon cet auteur, la guerre de prix a pour conséquence de réduire les marges de manœuvres, de ralentir l'innovation dans le secteur et peut aller jusqu'à détruire des marchés.

---

<sup>29</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

On peut aussi penser que les soumissions scellées sont responsables des guerres de prix. Baumard (2000) ajoute que les appels d'offres scellés entraînent une forte incertitude sur le destin du perdant, qui se retrouve dès lors en surcapacité, et risque de choisir de survivre par une guerre de prix. Ce même auteur insiste sur le fait que dans le cadre de marchés d'appels d'offres, il existe une asymétrie de pouvoir de négociation vis-à-vis l'acheteur. Ce dernier reste maître du jeu si les firmes concurrentes ne mettent pas en œuvre, de temps en temps, des stratégies collectives pour renforcer leur pouvoir de négociation. Finalement, Love & Al (1999) ont abordé cette question, et soutiennent, que les alliances sont une avenue importante pour la survie des organisations dans la construction.

De toutes ces considérations, il ressort que dans ce déclin, les entreprises ne peuvent trouver la croissance qu'aux dépens des autres entreprises; il y a donc une bataille farouche pour la conservation des parts de marché. Ainsi, aucune entreprise ne peut alors survivre si les coûts d'opération ne sont pas compétitifs. Il faut s'assurer un avantage concurrentiel, soit, la réduction des coûts au plus bas niveau. Tout retard à cet égard, peut être mortel pour l'entreprise et qui sait... la vulnérabilité la pousse peut-être jusqu'au travail au noir.

Le travail au noir est très préoccupant pour les entreprises. Il se présente sous plusieurs formes, principalement dans les heures travaillées sur la construction et non-déclarées à la CCQ, ou en embauchant des travailleurs sans cartes de compétences. D'une part, ces pratiques à court terme diminuent les coûts d'opération, par contre le risque de se faire prendre et défrayer les économies en amendes est peut-être plus grand. L'entreprise qui inclut ces tactiques à ses opérations se voit-elle placée en isolement et sa réputation entachée auprès de ses partenaires? Les entreprises, en tant qu'acteurs solidaires, auraient avantage à inclure cette valeur à leurs jeux politiques, voire la responsabilité. D'autre part, l'institution chargée de punir les récalcitrants, intervient-elle avec un plan d'actions global pertinent à la

problématique? La question du travail au noir est nuisible pour les entreprises dans des enjeux aussi importants que le marché concurrentiel. Cette problématique restera-t-elle collée à l'industrie tant que les pressions réglementaires ne lâcheront pas prise? Et la partie syndicale peut-elle agir autrement que de simplement dénoncer à la CCQ les faits et gestes des entrepreneurs et regarder dans sa propre cour les agissements de ses membres dans la prolifération des heures non déclarées?

Le client, quant à lui, apporte son lot d'exigences. Ce dernier exige en premier lieu des travaux d'une excellente qualité (1,85)<sup>30</sup>, exige le plus bas prix (2,10) et recherche la compétence de l'entreprise (2,12). Non seulement il est normal que le client appose ses exigences, mais cette recherche confirme ces points. La qualité du service comporte un coût et il doit être inclus dans la plus basse soumission. Ainsi, la concertation autour des enjeux stratégiques vis-à-vis de la clientèle, aura son impact sur le succès de l'organisation.

L'environnement sociopolitique se caractérise par un cadre réglementaire complexe (8,04)<sup>31</sup> et rigoureux. Les entreprises interrogées, rapportent que certains règlements sont maintenant désuets (7,38) et difficiles d'application (7,17). De plus, la réglementation comporte des coûts inutiles (7,41) et constitue une entrave à la bonne marche des activités de contrats (6,83). Les règles administratives, tels les rapports mensuels, semblent compliquées à produire (5,61) et l'information en provenance de la CCQ, est difficile à obtenir (6,27). Enfin, les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue nous confirment le manque de main d'œuvre qualifiée en période de pointe (6,63) et que l'accès à l'industrie pour les nouveaux travailleurs est très limité (6,58). En fait, les entreprises souhaitent l'assouplissement des règles d'embauche pour les nouveaux travailleurs (7,77). Dans le contexte actuel, le problème de la main d'œuvre disponible est présent dans la région.

---

<sup>30</sup> Moyenne sur 5; 1 est le plus important et 5 est le moins important.

<sup>31</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

Il est fort à parier que la problématique deviendra criante lorsque la demande de services sera croissante ou que plus de travailleurs se seront expatriés vers des marchés plus dynamiques du point de vue construction. Et, plus que tout autre, les coalitions syndicales sont à l'œuvre, utilisant la réglementation pour protéger le marché de l'emploi de leurs membres. Aussi légitime que leurs démarches puissent paraître, n'oublions pas que le pouvoir est un trafic à deux sens.

Il est évident que la réglementation dans la construction a pour seul avantage d'ériger une remarquable barrière à l'entrée, protégeant ainsi les entreprises de l'industrie de la nouvelle concurrence. Les pressions réglementaires qui s'exercent sur l'entreprise accentuent davantage sa vulnérabilité par les contraintes et les coûts, jusqu'à vouloir en faire un franchisé de l'État. En somme, l'entreprise de construction en Abitibi-Témiscamingue transige avec un environnement à la fois turbulent et stagnant à cause du marché économique et contraignant à cause du cadre réglementaire. Ces environnements sont tout aussi critiques à la survie et à la croissance de l'organisation.

Tout d'abord, l'industrie de la construction en région subit un ralentissement de son économie; de ce fait, la concurrence est dévastatrice et les occasions d'innover sont réduites. Ensuite, le contexte réglementaire étouffe les entreprises. En conséquence, ne pourrait-on pas qualifier de « chaos », l'univers socio-économique de la construction en Abitibi-Témiscamingue? Il y aurait peut-être lieu de prêter attention à une révision et une actualisation de la réglementation. Si l'on venait à revoir la réglementation dans la construction, « les contraintes de la réglementation » ainsi que « les règles d'embauche des travailleurs » sont les principaux facteurs à apporter une attention très spéciale, tel que le démontrent les résultats de l'analyse en composantes principales, à la section précédente de ce chapitre. Aussi, l'entreprise de construction ne devrait-elle pas activer ce débat au lieu de s'en remettre aux solutions décidées par

d'autres? Il y va de sa marge de manœuvre et à long terme d'une importance stratégique.

Voyons maintenant, quel type de réponse l'organisation apporte pour atteindre la réussite.

#### **6.4.2 Les facteurs relatifs au dirigeant**

Les données recueillies révèlent que lorsque le dirigeant planifie ses opérations, il est plus facile pour lui de le faire seul (3,82)<sup>32</sup>. Par contre, en aidant l'équipe à travailler ensemble, il a confiance que l'équipe sait où elle va pendant son absence (5,28). Le climat instauré est que chacun se sent responsable des résultats (4,5).

Aussi, le principal facteur de motivation chez ses travailleurs, c'est la satisfaction du travail bien fait (6,33). De plus, le dirigeant tente plus souvent qu'autrement, à résoudre les problèmes par lui-même (2,71) et à transmettre les informations à l'équipe. À l'inverse, l'équipe soumet rapidement les problèmes ou mauvaises nouvelles au dirigeant (5,23). Et finalement, c'est le dirigeant qui suggère des méthodes pour le travail (5,22).

Diriger des travailleurs de la construction est probablement une des grandes difficultés que vit le dirigeant. Il est en contact direct avec eux sur le chantier pour presque les deux tiers de son temps (62.6%). Lorsqu'un projet de chantier voit le jour, le lancement des travaux doit se faire avec beaucoup d'habiletés interpersonnelles. La direction doit se soucier concrètement des personnes qui y travaillent pour assurer la survie à long terme de l'entreprise. Si l'on se réfère à l'analyse factorielle de cette recherche, il importe de souligner l'importance des deux principaux facteurs dans la tâche du dirigeant : premièrement, « la planification du travail » et deuxièmement, « son comportement auprès des travailleurs ». L'exercice du leadership dans la

---

<sup>32</sup> Moyenne sur 7.

direction des personnes est un important facteur de succès dans une organisation de construction suivant les auteurs Enshassi & Liska (1999). Ces derniers attirent notre attention sur le fait que le leader a un impact direct sur la productivité des activités de construction pour stimuler la motivation de la force de travail

Ces mêmes dirigeants ont lancé leur firme de construction, compte tenu de leurs aptitudes techniques. Ils ont fondé leur entreprise il y a presque 20 ans en moyenne, et ce sont pour la plupart, des propriétaires (86%) qui dirigent leur entreprise. Si plus de la moitié d'entre eux ont un cours secondaire ou moins (55%), il est fort à parier que leurs compétences en gestion laissent entrevoir certaines carences. Un dirigeant ne peut pas ignorer ces données concernant son organisation: les données financières, l'information touchant son marché et son environnement sociopolitique, les modes ou les modèles de gestion. Voilà des faits importants à considérer pour le stratège, non seulement dans son rôle interne mais aussi son rôle externe. Il faut reconnaître également toute l'influence du dirigeant sur le succès de l'organisation par ses habiletés de gestion qui portent sur les mouvements stratégiques.

#### **6.4.3 Les facteurs relatifs à l'organisation**

Les informations que nous possédons relatives au concept de l'organisation concernent « l'analyse et la planification des marchés » et « les manœuvres pour adapter l'organisation »; voilà les deux facteurs qui ressortent de l'analyse en composantes principale de cette dimension.

Selon les données recueillies, il y a peu d'entreprises de construction qui effectuent une analyse de rentabilité de leurs marchés (4,62)<sup>33</sup> et la planification stratégique à terme ne semble pas pratique courante (6,86).

---

<sup>33</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

Toutefois, certaines manœuvres sont pratiquées pour adapter l'organisation au marché telles : évaluer les investissements nécessaires à la réalisation des contrats (7,18), évaluer les besoins humains pour exécuter les ouvrages (6,36), consulter les employés pour améliorer les opérations (6,3) et informer les employés sur les priorités stratégiques (6,25).

Une question se pose : comment être certain que ces démarches soient les bonnes puisque l'analyse des marchés est pratiquement inexistante? Les pratiques d'affaires intuitives et les apprentissages coûteux sont autant d'embûches qui freinent le succès. Avec de meilleures techniques de prévisions / planification, l'entreprise peut comprendre et mieux dominer l'environnement économique. Pasquero (1989) soutient qu'en situation de concurrence, l'analyse du marché est une dimension essentielle de la décision stratégique. La stratégie est un plan d'actions qui permet à l'entreprise de se positionner au sein d'un environnement donné, nous rappelle Pasquero (1989).

La planification est un processus continu, particulièrement dans un environnement turbulent. Dans cet ordre d'idées, un plan qui a bien fonctionné par le passé ne sera pas nécessairement efficace pour d'autres circonstances de marché. Le plus important, est d'établir clairement un plan d'actions annuel qui tient compte d'objectifs à court terme et fonction d'activités stratégiques spécifiques. Il est aussi pertinent pour l'organisation d'intégrer ce plan d'actions spécifique dans une perspective à long terme, perspective qui tient compte de la vision et mission propre à l'organisation. Essentiellement, nous avons deux perspectives; une première à court terme qui concerne les actions prioritaires, les tactiques et les indicateurs de performance, une deuxième à plus long terme concernant les enjeux, les grandes orientations et la mission de l'organisation.

Cité dans Baumard (2000), cette argumentation est tout à fait convaincante: « les plans stratégiques sont non seulement indispensables, mais témoignent de la robustesse de l'entreprise ».

#### **6.4.4 Les facteurs relatifs au projet**

Dans la sélection des projets sur le marché, l'entreprise de construction nous soumet ce qui motive sa décision de soumissionner ou non sur un projet. En premier lieu, l'envergure du projet (2,46)<sup>34</sup> s'avère un critère essentiel de sélection, ensuite, le niveau de risque (2,98) et finalement l'horizon d'un profit acceptable (3,17).

Nous avons déjà évoqué que l'entreprise de construction est soumise à des batailles sur le prix. La décision de soumissionner sur un projet signifie d'engager une bataille pour s'approprier un chiffre d'affaires. Quoique les critères de l'envergure, du risque et du profit soient tout à fait légitimes compte tenu de leur petite taille, considérer le critère de la concurrence potentielle (5,31) pourrait être un atout supplémentaire dans la bataille à engager.

De plus, il est impossible de mener un projet à bien sans une gestion organisée et rigoureuse, tel que souligné au chapitre trois. En gestion de projet, les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue considèrent le coût (2,31)<sup>35</sup> comme principal facteur de succès d'un projet. Il est absolument nécessaire que le projet se réalise dans les limites budgétaires de la soumission. Rappelons qu'il est vital d'avoir des coûts d'opérations compétitifs.

Le deuxième facteur de succès du projet, c'est la qualité (2,37). La gestion de la qualité est une procédure incontournable pour l'entreprise et elle est aussi considérée comme primordiale dans le lot d'exigences du client.

---

<sup>34</sup> Moyenne sur 8; 1 est le plus important et 8 est le moins important.

<sup>35</sup> Moyenne sur 7; 1 est le plus important et 7 est le moins important

Le troisième facteur de succès, c'est le temps (2,81). Le calendrier d'exécution est l'instrument le plus utilisé par l'entreprise et le client pour assurer les objectifs d'échéancier.

En résumé, le succès d'un projet pour l'entreprise de construction, en coût, en qualité et en temps, nous donne un indicateur de performance à court terme.

#### **6.4.5 Les facteurs relatifs à l'équipe de projet**

##### Mobilisation

Concernant la mobilisation, les résultats obtenus selon l'analyse en composantes principales, se regroupent selon les facteurs suivants: « les intérêts personnels » et « les intérêts de l'entreprise ». Tout d'abord, l'intérêt personnel le plus marqué chez le travailleur est son assurance-emploi (5,19)<sup>36</sup>; nul doute, qu'à cause de l'instabilité de son emploi, le travailleur s'assure d'être admissible pour une éventuelle période sans emploi. Les entreprises interrogées témoignent que leurs travailleurs déploient des efforts pour améliorer continuellement leur travail (4,91), et pour l'aligner dans le sens des intérêts de l'entreprise. Les travailleurs adhèrent aux idées de changements proposés (4,94), démontrent qu'ils ont des idées nouvelles (4,97) et améliorent la qualité de leur travail (4,81).

Une équipe de travailleurs mobilisée se traduit normalement par une production performante. Aussi, la mise en place des formes de récompenses monétaires et non monétaires<sup>37</sup> pour reconnaître les efforts de mobilisation, donne des résultats d'employés mobilisés, selon la littérature.

En dépit du fait que la convention collective constitue un minimum et un maximum quant aux clauses normatives et monétaires, et qu'elle ne permet pas de prime au

<sup>36</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

<sup>37</sup> Voir annexe 2, Données brutes ventilées par question : numéro 14.

rendement, les différentes pratiques à cet égard semblent être acceptées par les intervenants.

En fin de compte, les dirigeants créent les conditions nécessaires pour libérer la créativité de l'ensemble de leurs salariés afin d'améliorer la qualité, la productivité et le service client. Les salariés sont aussi gagnants dans cette démarche, car leur métier devient plus intéressant et comporte davantage de défis.

### Compétence

Dans l'industrie de la construction en Abitibi-Témiscamingue, une importante proportion d'entreprises ne produisent pas de gros volumes, donc réalisent de plus petits projets. Il y a des petites équipes de travail ainsi chaque travailleur doit connaître aussi bien son métier que son client.

La notion de compétence, pour les métiers de la construction, requiert « des habiletés et des aptitudes » reliées non seulement aux connaissances techniques du métier (8,01)<sup>38</sup>, mais aussi à des habiletés manuelles (7,98), à la volonté d'apprendre (7,96), à la fidélité à l'entreprise (7,94) à l'aptitude au service à la clientèle (7,72),. Comme « savoir-faire supérieur », l'entreprise compte sur l'expérience dans le métier (7,77) et la compréhension de l'entreprise (7,24) et finalement rédiger certains rapports requis par l'entreprise (5,66) est nécessaire. Aussi, les enjeux de l'industrie requièrent une équipe de travail aux compétences productives et la créativité devient une nécessité.

Mentionnons en outre que l'industrie a soulevé, à maintes reprises, le problème de vieillissement de la main d'œuvre des salariés de la construction. La littérature s'est intéressée à l'effet néfaste sur la performance de l'entreprise et de la désuétude des compétences des employés vieillissants. Il est étrange de noter à ce propos, que les dirigeants d'entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue ne se

préoccupent pas des effets du vieillissement sur les habiletés et la motivation de leurs salariés.

Le capital-compétence des entreprises à l'égard de leurs travailleurs est défini selon les deux facteurs résultant de l'analyse en composantes principales. A la suite de ces constatations, il apparaît nécessaire d'examiner ce qu'offre la formation qui se veut le système de production des compétences.

### Formation

Pour développer et soutenir le capital-compétence au service des entreprises, la formation est un des leviers utilisés. D'une part, les entreprises ont établi leurs besoins en formation quant à « l'évolution du métier et des connaissances ». L'avancement des domaines techniques (6,74)<sup>39</sup>, les connaissances générales (6,72) et les changements technologiques (6,36) sont des avenues pour parfaire les qualifications des travailleurs. D'autre part, les entreprises ont exprimé des besoins en formation pour soutenir « la valeur ajoutée à leur service ». Les entreprises désirent former leurs employés de la construction pour améliorer la qualité de leurs services (6,33), pour améliorer la productivité (6,31), pour développer de nouvelles méthodes de travail (5,94) et enfin, pour apprendre « comment satisfaire les clients » (5,85).

Aussi, les entreprises estiment « les coûts et les ressources » peu abordables selon elles. Ces dernières clament leur incapacité à encourir plus de frais en formation (6,22) autre que le fonds de formation de la CCQ. De plus, planifier la formation sans ressources humaines spécialisées au sein de l'entreprise s'avère une démarche coûteuse et hasardeuse pour le dirigeant (6,14). L'analyse en composante principale sur la formation a résulté d'un taux de variance expliquée supérieure à 76,98%. Par conséquent, dans une démarche de révision de la formation dans la construction, il serait pertinent d'insister sur « l'évolution du métier et des connaissances ».

---

<sup>38</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

<sup>39</sup> Moyenne sur 9; 1 est entièrement en désaccord et 9 est entièrement en accord.

Former les salariés, c'est leur donner des moyens d'améliorer leur travail et les ressources nécessaires pour réussir. Les salariés se sentent reconnus et rassurés par la cohérence de leur formation par rapport aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, les objectifs du fonds de formation administré par la CCQ répond-il adéquatement aux besoins des travailleurs des métiers de la construction et des entreprises? Selon les commentaires exprimés par certaines entreprises à cet égard, il semblerait que non<sup>40</sup>. Mentionnons en outre, que les cours offerts ne sont pas toujours disponibles en région (6,8) et nécessairement le chantier sert d'école (6,69) pour pallier cette situation. Enfin, l'argent versé au fonds de formation par les entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue est-il entièrement réinvesti en région? En guise d'exemple, effectuons le calcul avec 1M d'heures travaillées, la région pourrait bénéficier d'un budget annuel de formation dans la construction d'au moins 200 000\$. Les intervenants régionaux, syndicats, patrons et CCQ, auraient sans doute avantage à se concerter pour établir les besoins régionaux de formation dans la construction. Il n'est sûrement pas évident de convaincre un travailleur, qui exerce son métier dans la construction, depuis 20 ans sans avoir reçu aucune formation, que le perfectionnement serait important, pour lui-même et pour l'entreprise qui l'embauche.

À la suite de ces constatations, comment l'institutionnalisation de la formation dans la construction peut répondre aux besoins spécifiques de chacune des entreprises de construction? La structure même de l'industrie a sans doute habitué les travailleurs et les employeurs à laisser les autres prendre les initiatives. Et une fois de plus, la réglementation vient accentuer la vulnérabilité à travers une dimension aussi importante au sein de l'entreprise qu'est la formation. Comment assurer sa compétitivité sur le marché sans placer ses ressources humaines au cœur d'une stratégie d'innovation? Un système de formation déficient laisse-t-il entrevoir un

---

<sup>40</sup> Voir annexe 2, Données brutes ventilées par question, commentaires p.162

scénario pessimiste quant au retard cumulé dans l'avancement des technologies de l'industrie de la construction?

#### **6.4.6 Le succès, les facteurs de succès**

Les entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue évaluent leur succès par rapport à la gestion de la relation client et les trois dimensions suivantes se dégagent :

1. la qualité des services (2,58)<sup>41</sup>;
2. la satisfaction des clients (2,57);
3. la coopération avec les clients (2,49).

Or, les entreprises de construction ont adopté une stratégie de différenciation par le service au client pour une raison principale : le client lui-même. C'est un des facteurs de l'environnement externe qu'il est possible de conquérir en ce moment. Aussi, la course au client est une façon d'imposer un avantage concurrentiel; ce concurrent, dont il faut impérativement se démarquer.

Le service à la clientèle est donc perçu par l'entreprise comme sa raison d'être. Tout converge dans l'organisation en fonction du client : du dirigeant, à la gestion de projet, à l'équipe de projet. Les travailleurs mobilisés ne sont pas indifférents en ce qui concerne la satisfaction à la clientèle. La mobilisation est l'axe par lequel le service à la clientèle assure la viabilité et la progression de l'entreprise (Coupet 1990). En somme, le lien entre les opérations et la stratégie est d'opter pour une approche impliquant les salariés.

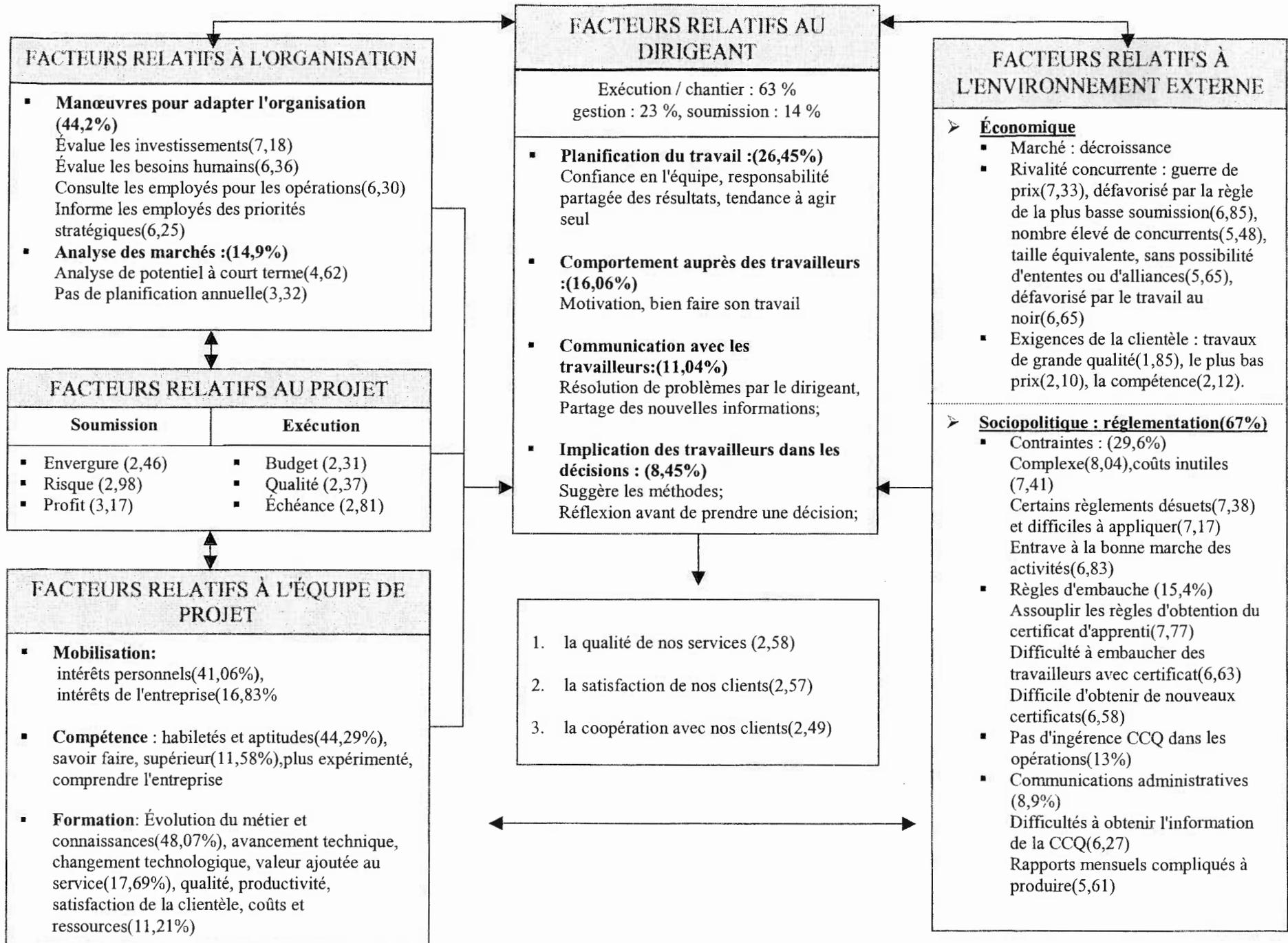
Savoir gérer dans un contexte de déclin n'est pas facile et les dirigeants d'entreprises sont contraints de le faire dans le domaine de la construction en Abitibi-Témiscamingue. Rousseau (1992) a constaté qu'il ne peut y avoir qu'une seule

---

<sup>41</sup> Moyenne sur 3; 1 est inférieur à la concurrence et 3 est supérieur à la concurrence.

stratégie à succès face au déclin d'un secteur; mais que le succès provient de l'habile combinaison de plusieurs stratégies mises en œuvre de façon successive ou simultanée, poursuit l'auteure. Aussi, retenons que le succès dans un secteur en déclin dépend de la manière dont le dirigeant appréhende cette réalité. Pasquero (1989) reprend cet argument en qualifiant de perdantes, les attitudes stratégiques réactive, individualiste et procédurière, classiquement basées sur le court terme dont les dirigeants de la construction se paient le luxe de participer. Les grands gagnants adoptent une stratégie interactive basée sur la collaboration avec les partenaires externes, nous rappelle ce même auteur. L'élaboration de la stratégie est indissociable de la personnalité du dirigeant. L'environnement économique et sociopolitique du domaine de la construction oblige à repenser les valeurs et les mentalités de solidarité régionale entre entrepreneur. Comment assurer à long terme la prospérité économique de son entreprise s'il n'est pas cultivé de multiples relations de collaboration?

Ce modèle d'analyse stratégique des facteurs clés de succès dans l'industrie de la construction réunit les opportunités externes et la capacité interne de l'organisation. Comme le souligne Horovitz & Pitol-Belin (1984), les facteurs de succès sont un point de contrôle stratégique, soit pour améliorer sa performance dans une stratégie donnée, soit pour remettre en cause sa stratégie et ses objectifs. Le dirigeant doit percevoir la nécessité d'avoir en main un certain nombre d'éléments essentiels à la réussite de son entreprise. Ainsi, il faut s'assurer à intervalles réguliers que les facteurs critiques pour réussir dans l'industrie sont toujours les mêmes et que l'entreprise les possède toujours. Les facteurs relatifs au dirigeant, à l'organisation, au projet et à l'équipe de projet et à l'environnement externe suggérés dans ce modèle sont quelques éléments essentiels à la réussite d'une entreprise de construction.



## CHAPITRE VII : CONCLUSION

La problématique de cette recherche a été construite à partir d'un constat du particularisme du cadre législatif et administratif de l'industrie de la construction qui par ailleurs est contrôlé par le pouvoir public. De plus, les entreprises doivent composer avec les variations de la demande et les instabilités cycliques de l'industrie. En outre, l'entreprise fait face à des défis majeurs de développer une gestion performante tout en étant fortement sous la pression d'un environnement contraignant et turbulent. Dans ce contexte, comment certaines entreprises s'en sortent mieux que d'autres? Ainsi, l'objectif général de cette recherche c'est d'identifier les éléments essentiels à la réussite d'une entreprise du domaine de la construction en Abitibi-Témiscamingue en déterminant les facteurs qui influencent le succès des entreprises. Voilà qui constitue la démarche des deux premiers chapitres.

Les chapitres troisième et quatrième sont consacrés aux études de la théorie sur le succès et des facteurs qui influencent le succès des organisations. D'abord, il est défini les principaux concepts à l'étude et les variables à mesurer sur le terrain afin de répondre à la question de recherche: «quels sont les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue? ». Inspiré du modèle Belassi & Tukul (1996), il est question de faire l'analyse conceptuelle des facteurs inhérents du domaine de la construction. Les réglementations sociales et administratives vieilles de quelques décennies sont un constat de plusieurs irritants qui distraient les organisations des dimensions stratégiques. Les règles du jeu économique sont soumises aux mouvements et signaux concurrentiels et le concept client dans l'industrie est celui qui planifie la demande, établit les normes et les politiques du service. L'organisation mobilise les facteurs clés de succès pour établir sa stratégie et se positionner dans un environnement turbulent. La gestion d'un projet avec succès, en temps, en coût et en qualité, est un bon indicateur de performance à court terme.

Le succès d'une organisation est aussi associé au dirigeant, lequel est le gardien des objectifs et préoccupé de stratégie pour faire avancer son organisation. L'équipe de projet constitue le « potentiel humain » pour l'organisation. Une équipe mobilisée produit une performance jugée supérieure. Le capital-compétence détient une valeur stratégique utilisée dans un contexte de concurrence et la formation est un des leviers pour développer et maintenir les compétences. Finalement, la théorie nous enseigne que le succès s'explique par la capacité pour l'organisation de susciter un haut degré de concordance et d'harmonie entre trois principaux groupes de variables : 1) les valeurs et aspirations des dirigeants; 2) les risques et opportunités émanant de l'environnement externe; 3) les forces et faiblesses découlant des ressources de l'organisation elle-même.

C'est sur la base de ces écrits et de ce modèle de recherche que sont formulées les hypothèses de recherche au chapitre cinq. Celles-ci supposent que pour assurer sa réussite, l'entreprise de construction doit posséder les facteurs de succès soit les facteurs relatifs à l'environnement externe, les facteurs relatifs à l'organisation, les facteurs relatifs au projet, les facteurs relatifs au dirigeant, les facteurs relatifs à l'équipe de projet. Aussi, deux ou plusieurs facteurs ont un effet plus significatif sur le succès que celui produit par chacune des facteurs pris individuellement. Ces hypothèses sont validées ou invalidées par un questionnaire postal à l'intention de la population d'entreprises de construction de l'Abitibi-Témiscamingue.

La vérification de ces hypothèses s'est faite au moyen d'analyses statistiques appropriées. L'analyse factorielle en composantes principales nous a permis d'identifier les facteurs principaux qui expliquent les construits de la réglementation, l'organisation, le dirigeant, la mobilisation, la compétence et la formation. Il est constaté que le pourcentage de la variance expliquée de l'organisation, la mobilisation et les compétences sont légèrement faibles. Par ailleurs, la réglementation et la formation comportent un résultat de fidélité intéressant.

Or, il s'avère néanmoins possible de conclure, pour l'étude, quant à l'influence des facteurs retenus sur le succès de l'entreprise de construction. Le lecteur a observé que le dirigeant mobilise son équipe pour réaliser l'excellence technique au plus bas coût et développe une culture-client pour améliorer la performance de l'organisation. De plus, les entrepreneurs s'accordent pour dire que le capital-compétence n'est pas soutenu adéquatement par le système de formation de la CCQ et que l'ensemble des réglementations de l'industrie n'a pas la cote de popularité la plus grande.

Jusqu'à présent, la recherche dans l'industrie de la construction au Québec est limitée aux statistiques économiques et d'emplois dans le domaine et parrainée par la Commission de la construction du Québec. Cette recherche sur le succès des entreprises de construction revêt un intérêt particulier, puisqu'elle permet d'établir un modèle d'analyse compte tenu des caractéristiques particulières de l'industrie.

Cette étude a la prétention de jeter un nouvel éclairage sur les conditions de succès d'une entreprise régionale de construction. Elle peut prédire le développement de l'entreprise de construction qui serait sous l'enquête de ce modèle d'analyse développé, pourrait aider à comprendre l'amélioration de sa croissance, de sa pérennité et de son succès.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles :

- Barrette, J. & Bédard, J. (2000); Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines, Gestion, volume 25, numéro 1, printemps 2000, p. 33-39
- Barrette, J. & Bérard, J. (2000); Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations; Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.12-19
- Belassi, W. & Tukel, O.I. (1996); A new framework for determining critical success/failure factors in projects; International journal of project management, 14(3), pages 141-151
- Blismas, N.G. ; Sher, W.D. ; and THORPE A.; (1999) Performance in national and global multi-site projects; Joint Triennial Symposium, Customer satisfaction: A focus for research & practice, Cape Town: 5-10 september 1999, Editors: Bowen P. & Hindle R.
- Bouteiller, Dominique (2000); Formation de la main d'œuvre : plaidoyer en faveur d'une loi du 10%; Nouveau contexte Nouvelle GRH; Gestion, Collection « Racines du savoir », pages 145-164.
- Bouteiller, Dominique (2000); Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu; Nouveau contexte Nouvelle GRH; Gestion, Collection « Racines du savoir », pages 165-189.
- Brandon, P.S.(1999); Customer satisfaction in research : do they know what they want?; CIB W55 &W65 Joint Triennial Symposium; Editors: Bowen, P. & Hindle, R.; Cape Town: 5-10 September 1999.
- Chaganti, Radha (1987); Small business strategies in different industry growth environments. Journal of small business management, July 1987.
- Cleland, D.I. (1986); Measuring success: the owners viewpoint; Project management, séminaire symposium, Montréal: 20-25 september 1986.
- Côté, Marcel (1990); La gestion dans les années 90 : le point de vue de 25 présidents d'entreprises québécoises; Gestion, revue internationale de gestion, 10 (4), pages 16-23.

- Côté, Marcel (1991); La main d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser; Gestion, revue internationale de gestion, Février 1991, pages 9-16.
- Coupet, André (1990); Le service à la clientèle : de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité; Gestion, revue internationale de gestion, novembre 1990.
- De Wit, A. (1986); Measuring project success: an illusion; Project management, séminaire symposium, Montréal: 20-25 september 1986
- Dupuis, M. & Prime, N. (1996); Business distance: a model for analysis of key success/failure factors; International journal of retail & distribution management; 24 (11) pages 30-38
- Enshassi, A. & Liska R. (1999); Comparison between the leadership style of American and Palestinian construction managers; Joint Triennial Symposium, Customer satisfaction; A focus for research & practice, Cape Town: 5-10 september 1999, Editors: Bowen P. & Hindle R.
- Freeman, M. & Beale, P. (1992); Measuring project success; Project management journal; (23) 1, pages 8-17
- Hills, Gerald E. et Narayana, Chem L(1989)., Frontiers of entrepreneurship research, Profile characteristics, success factors and marketing in highly successful firms, 1989, p : 69-80.
- Hugues, W.P. (1989); Identifying the environments of construction projects; Construction Management and Economics, 1989, no.7, pages 29-40.
- Larson, Paul (1987); How to survive in Montana's slow growth economy, Montana business quarterly, Summer 1987.
- Lemieux, Sylvie. 2000. « Entrepreneurs cherchent travailleurs qualifiés », *Les Affaires*, 6 mai 2000, p.87. Entrevue réalisée avec Monsieur Jean-Guy Cloutier, président de l'Association de la construction du Québec (ACQ).
- Lipovtetsky, S., Tishler, A., DVIR D., & Shennhar, A. (1997); The relative importance of project success dimensions; R&D management, (27) 2, pages 97-106
- Loiselle, G. 2000. « Le chômage diminue pour un 14<sup>e</sup> mois consécutif en région », *La Frontière*, 18 octobre 2000, p.16.

- Love, P.E.D.; Li H.; Drew, D.; Hampson, K.D. (1999); Coopérative strategic learning alliances; CIB W55 & W65 Joint Triennial Symposium; Editors: Bowen, P. & Hindle, R.; Cape Town: 5-10 September 1999.
- Marsolais, Claude-V. 2000. «Vote dans la construction : la FTQ obtient la majorité et la CSN perd des plumes», *La Presse* (Montréal) 16 juin 2000, A9. Entrevue réalisée avec Monsieur André Ménard, président directeur général de la Commission de la construction du Québec (CCQ).
- Métais, Emmanuel (1999); Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel; *Gestion*, volume 24, numéro 1, printemps 1999, p.12-20
- Miller, Danny (1991); Le paradoxe d'Icare; *Gestion, Revue internationale de gestion*; septembre 1991, p.33-41
- Miller, Danny (1996); Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse; *Gestion*, volume 21, numéro 1, mars 1996, p.43-54.
- Murphy, Connie (1986); Flags unlimited : the unfurling of a family business, *Canadian business*, July 1986.
- M.V., «Les apprentis bénéficient de la reprise», *Le Constructo*, 11 octobre 2000.
- Pasquero, Jean (1989); Gérer stratégiquement dans une économie politisée; *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1989, pages 116-128.
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1988); Project success: definitions and measurement techniques; *Project management journal*, (19) 1, pages 67-72
- Relf, C. (1999); Re-Thinking the concept of the customer; CIB W55 & W65 Joint Triennial Symposium; Editors: Bowen, P. & Hindle, R.; Cape Town: 5-10 September 1999.
- Rousseau, Nathalie (1992); Gérer stratégiquement en contexte de déclin; *Gestion, revue internationale de gestion*, mai 1992.
- Sandivo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M., Coyle, M., (1992); Critical success factors for construction projects; *Journal of construction engineering and management*; 118 (1), pages 94-111

Wils, Thierry; Labelle, Christiane;, Guérin, Gilles et Tremblay, Michel (2000); Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines; Nouveau contexte Nouvelle GRH; Gestion, Collection « Racines du savoir », pages 208-229

### **Mémoires :**

Bélanger, Yves, Bourgeoisie et fractions de classe dans l'industrie québécoise de la construction, Mémoire de maîtrise présenté à l'Université du Québec à Montréal, 1979, p : 1-9.

Garnier, G. & Robidoux, J. (1973); Facteurs de succès et faiblesses de petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées; Faculté d'administration Université de Sherbrooke, Décembre 1973.

### **Rapports :**

Groupe Conseil sur l'allégement réglementaire au premier ministre du Québec, (2001); La simplification des formalités administratives : une nécessité pour l'économie; mai 2001, 70 pages.

OCDE (1997); Rapport de l'OCDE sur la réforme réglementaire, synthèse; Conseil au niveau des ministres, 26-27 mai 1997, 42 pages.

### **Références :**

Angers, Maurice (2000); Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines; 3<sup>e</sup> Édition, Les Éditions CEC inc., Montréal, 2000, 226 pages.

Baptiste, Eddy (1985); Direction d'entreprises de construction; Modulo Éditeur, 1985, 254 pages.

Baumard, Philippe (2000); Analyse stratégique, Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod, Paris, 2000, 298 pages.

Commission de la construction du Québec, (1999); Analyse de l'industrie de la construction au Québec 1999, 98pages.

- D'Astous, Alain (2000); Le projet de recherche en marketing 2<sup>e</sup> édition, Les Éditions de la Chenelière inc., Montréal 2000, 436 pages.
- Gauthier, Benoît (1998); Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données; 3<sup>e</sup> Édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998, 515 pages.
- Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.M. (2000); La stratégie des organisations : une synthèse; Les Éditions transcontinental inc., Montréal, 754 pages.
- Horovitz, Jacques & Pitol-Belin, Jean-Pierre (1984); Stratégie pour la PME; Édition McGraw-Hill, Paris, 1984, 159 pages.
- Industrie Canada,(1998); Secteur de l'industrie, secteur des services et grands projets, La Construction, partie 1, Vue d'ensemble et perspectives, 1998, 59 pages.
- Institut de la statistique du Québec,(1997);«Revenu d'emploi moyen des hommes et des femmes gagnant un revenu», Québec 1997.
- Jean, Johanne (2000); MGP7900-La gestion de projet-Recueil de notes de cours et de textes; Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, automne 2000.
- Laporte, Pierre et Ouimet, Hélène (1995); Travail plus, le travail et vos droits, Les Editions Wilson et Lafleur ltée, 1995. Cours 11, p. 1 à 25.
- Leclerc, Claudine et Sexton, Jean,(1983); La sécurité d'emploi dans l'industrie de la construction au Québec, un rêve impossible? Les Presses de l'Université Laval, 1983, 275pages.
- Lemaire Bruno, Nivoix Christian,(1995) Gagner dans l'incertain, Les éditions d'organisation, Paris, 365 pages.
- Le Conseil pour l'expansion de l'industrie de la construction,(1984); Le Canada construit, Ottawa, 1984, 124 pages.
- Les publications du Québec, (1990); Rapport de la commission sur la stabilisation du revenu et de l'emploi des travailleurs de l'industrie de la construction, 275pages.
- Mace, Gordon (1988); Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Les presses de l'Université Laval, 1988, 119 pages.

- Mintzberg, Henry (1986); Structure et dynamique des organisations; Les éditions d'organisation, Paris, 1986, 434 pages.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lambel, J.(1999); Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique; Éditions Village mondial, Paris, 1999, 423 pages.
- Peters, T., & Waterman, R. (1983); Le prix de l'excellence; Inter Éditions, Paris, 359 pages.
- Porter, Michael (1986); L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, InterEditions, Paris 1986, 647 pages.
- PMI (Project Management Institute) (1996); Le management de projet, un référentiel de connaissances; Paris, AFNOR Gestion, 1996, 2<sup>e</sup> édition, 266 pages.
- Provost, Henry (1994); La conduite de projet de la conception à l'exploitation des réalisations industrielles, Paris, Éditions Technip, 1994, 314 pages.
- Rabeau, Yves,(1980); Le comportement des salaires chez les travailleurs syndiqués de l'industrie de la construction au Canada, Département de sciences économiques Université de Montréal, 1980, p : 1-3.
- SECOR,(2000); Étude prospective de l'industrie de la construction au Québec 2000-2010, rapport présenté à l'Association de la construction du Québec, 2000, 84 pages.
- Strategic management of IT in construction, (1999); Head of School of Construction and Property Management; University of Salford; Edited by Martin Betts, professor of Construction IT, 1999, 389 pages.

## **ANNEXE 1**

### **Lettre et questionnaire**

Rouyn-Noranda, le 14 mars 2002

Au propriétaire-dirigeant (e)  
Au directeur (trice) général (e)

Sachant que toute entreprise désire connaître le succès, l'objectif de cette recherche consiste à identifier les éléments essentiels à la réussite d'une entreprise du domaine de la construction en Abitibi-Témiscamingue. De plus, cette étude s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de recherche à la maîtrise en gestion des organisations de l'UQAT.

Nous vous assurons que vos réponses seront confidentielles et traitées de façon tout à fait anonyme. Les données seront agrégées afin qu'on ne puisse identifier aucun individu, ni entreprise.

Votre collaboration à ce projet de recherche est important au développement de ce secteur d'activité pour notre région. Nous vous remercions à l'avance pour le support que vous apportez à la réalisation de cette étude. Si vous avez des questions concernant le questionnaire, n'hésitez pas à nous téléphoner. Une enveloppe-réponse affranchie est jointe à cet envoi.

Veuillez agréer, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

LISE BOUCHER,  
Étudiante M.sc. (gestion)

PIERRE SAUVÉ, Ph.D.  
Professeur en sciences de la gestion  
Direction de la recherche  
UQAT

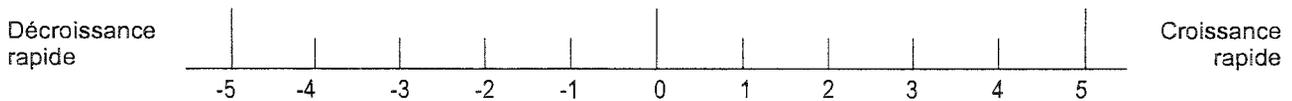
Tél. : (819) 797-4214

Tél. : (819) 762-0971 poste 2290

P.S. À votre demande, il sera possible de vous transmettre, par courriel, les résultats descriptifs de cette recherche. Vous n'aurez qu'à compléter le coupon à la fin du présent questionnaire et nous le faire parvenir sous pli séparé afin de respecter l'anonymat de vos données.

**PARTIE 1**  
**LA QUALIFICATION DANS LE CONTEXTE**  
**DU DOMAINE DE LA CONSTRUCTION**

1. COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE? ENCERCLEZ LE CHIFFRE QUI CORRESPOND LE MIEUX À VOTRE RÉPONSE.



2. VOTRE ENTREPRISE CONCENTRE SES OPÉRATIONS DANS QUEL SECTEUR DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION?

Plusieurs choix possibles

- Secteur résidentiel <sub>1</sub>
- Secteur industriel <sub>2</sub>
- Secteur commercial et institutionnel <sub>3</sub>
- Secteur du génie civil et de la voirie <sub>4</sub>

3. VOTRE ENTREPRISE (CELLE QUI A DÉCLARÉ DES HEURES À LA CCQ EN 2000) OFFRE-T-ELLE LA MÊME GAMME DE SERVICES QU'AU DÉBUT DE SES OPÉRATIONS?

Plus restreinte <sub>1</sub>      Inchangée <sub>2</sub>      Plus vaste <sub>3</sub>

4. EN VOUS COMPARANT AVEC LES AUTRES ENTREPRISES CONCURRENTES EN RÉGION, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE POUR VOTRE DERNIÈRE ANNÉE FINANCIÈRE?

En fonction de ...	Inférieure à la concurrence	Équivalente à la concurrence	Supérieure à la concurrence
• ... l'image que projette notre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>
• ... la qualité de nos services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>
• ... la satisfaction de nos clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>
• ... notre rapidité d'exécution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>4</sub>
• ... nos prix pour les services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>5</sub>
• ... la coopération avec nos clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>6</sub>
• ... du niveau de technologie utilisée en production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>
• ... la compétence de notre (nos) équipe(s) de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
• ... la croissance de nos ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <sub>9</sub>

**PARTIE 2**  
**L'ENTREPRISE ET LE SUCCÈS**

**ENVIRONNEMENT**

5. VEUILLEZ CLASSER, PAR ORDRE D'IMPORTANCE, LES ÉLÉMENTS SUIVANTS CONCERNANT **LES ATTENTES DE VOS CLIENTS** EN GÉNÉRAL. ÉTABLISSEZ VOTRE APPRÉCIATION EN ACCORDANT UN SCORE DE 1 À 5 À CHACUN DES CHOIX SUIVANTS, 1 EST LE PLUS IMPORTANT ET 5 EST LE MOINS IMPORTANT. TOUS LES CHOIX 1, 2, 3, 4, ET 5 DOIVENT ÊTRE INSCRITS.

- Le client exige le prix le plus bas
- Le client exige des travaux d'une excellente qualité
- Le client recherche les conseils de notre entreprise
- Le client recherche une alliance avec notre entreprise
- Le client recherche notre compétence


6. VEUILLEZ INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS CONCERNANT **LE TYPE DE CONCURRENCE** ENTRE LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION DE VOTRE SECTEUR.

	Entièrement en désaccord					Entièrement en accord			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise établit de bons rapports de collaboration avec nos concurrents	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Il y a peu de concurrents dans mon secteur	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Il y a un niveau de rivalité élevée dans notre secteur	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Dans notre secteur, la pression est surtout exercée sur le prix	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise a quelquefois recours à des ententes ou des alliances avec ses concurrents	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je crois que la règle du plus bas soumissionnaire ne favorise pas notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise est défavorisée par le travail au noir	1	2	3	4	5	6	7	8	9

7. VEUILLEZ INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD CONCERNANT LES PROBLÈMES QUE VOTRE ENTREPRISE PEUT RENCONTRER DANS L'APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION DE LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION.

	Entièrement en désaccord					Entièrement en accord			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise rencontre des difficultés à obtenir des nouveaux certificats de compétence ou d'apprentis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise a des difficultés à embaucher des travailleurs avec certificats pendant la période de pointe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous éprouvons des difficultés à obtenir l'information requise de la CCQ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous trouvons que les rapports mensuels à transmettre à la CCQ sont compliqués à produire	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous avons reçu une amende de la CCQ sans avis préalable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise a reçu un avis d'infraction même si les travaux n'étaient pas assujettis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Au besoin, notre entreprise recrute facilement des jeunes pour accéder à l'industrie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Selon moi, la réglementation est nécessaire au bon fonctionnement de l'industrie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je suis d'avis que la réglementation est devenue trop complexe	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je trouve la réglementation difficile à appliquer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je considère que plusieurs éléments de la réglementation sont maintenant désuets	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• La réglementation est une entrave à la bonne marche de nos activités de contrats	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• La réglementation comporte des coûts inutiles pour notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je pense qu'il faudrait assouplir les règles d'obtention des certificats d'apprentis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je considère que les interventions de la CCQ nuisent à l'évolution de mon entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Mon entreprise bénéficierait de l'abolition de la CCQ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nos employés de la construction nous demandent parfois de contourner certaines réglementations	1	2	3	4	5	6	7	8	9



10. DANS QUELLE MESURE VOUS PRÉOCCUPEZ-VOUS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS LORS DE L'EXÉCUTION D'UN CONTRAT? ÉTABLISSEZ VOTRE APPRÉCIATION EN ACCORDANT UN SCORE DE 1 À 7 À CHACUN DES CHOIX SUIVANTS, 1 EST LE PLUS IMPORTANT ET 7 LE MOINS IMPORTANT. TOUS LES CHOIX 1, 2, 3, 4, 5, 6 ET 7 DOIVENT ÊTRE INSCRITS.

Il est important de considérer ...

- ... la liste des ressources allouées lors de notre soumission
- ... le suivi des coûts d'exécution de notre contrat
- ... notre calendrier d'exécution
- ... la liste des déficiences de nos travaux
- ... notre propre contrôle de la qualité
- ... nos reprises de travaux
- ... nos compétences techniques sur le chantier


**DIRIGEANT**

11. EN GÉNÉRAL, PENDANT UNE PÉRIODE D'EXÉCUTION DE CONTRATS, QUEL POURCENTAGE CONSACREZ-VOUS HEBDOMADAIREMENT À CHACUNE DE CES ACTIVITÉS?

• Gestion	%
• Exécution des contrats sur le chantier	%
• Soumission	%
TOTAL	100 %

12. POUR CHACUNE DES SITUATIONS PROPOSÉES, PENSEZ AUX PROBLÈMES QUE VOUS RENCONTREZ EN TANT QUE DIRIGEANT DE VOTRE ENTREPRISE. VEUILLEZ INDICER À QUEL DEGRÉ VOUS VOUS SITUEZ PERSONNELLEMENT EN ENCERCLANT LE CHIFFRE QUI REFLÈTE AU MIEUX VOTRE SENTIMENT.

Lorsque j'ai un problème :	J'essaie de le résoudre moi-même	Je demande aux autres de m'aider
	1    2    3    4	5    6    7
Si quelqu'un fait quelque chose et que je pense connaître une meilleure façon de procéder :	Je lui demande de changer	Je lui suggère une autre méthode
	1    2    3    4	5    6    7
Avant de prendre une décision :	J'y réfléchis longuement	Je demande aux autres ce qu'ils en pensent
	1    2    3    4	5    6    7
Lorsque quelqu'un se trompe :	Je lui tombe dessus	Je l'aide à comprendre pourquoi cela n'a pas marché
	1    2    3    4	5    6    7
Le facteur de motivation le plus important pour mon groupe :	Me plaire	Bien faire le travail
	1    2    3    4	5    6    7

Lorsque j'apprends des informations nouvelles qui affectent le groupe :	Je fais les corrections appropriées	Je lui en fais part dès que possible					
	1	2	3	4	5	6	7
Le groupe fonctionne mieux lorsque je :	Dis aux employés ce qu'ils ont à faire	Aide les employés à travailler ensemble					
	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque je m'absente :	J'ai peur que le travail ne soit pas fait	J'ai confiance, je sais que l'équipe fait ce qu'il y a à faire					
	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque c'est le jour J :	Je suis seul responsable de nos résultats	Chacun se sent responsable de nos résultats					
	1	2	3	4	5	6	7
Lorsqu'il faut faire certaines prévisions ou opérations :	C'est plus facile pour moi de les faire seul	Les employés le font avec moi					
	1	2	3	4	5	6	7
Lorsqu'il faut transmettre des informations aux travailleurs:	C'est moi qui fais le rapport	Je fais le rapport avec les autres membres de l'équipe					
	1	2	3	4	5	6	7
Lorsqu'il y a un problème ou des mauvaises nouvelles :	À moi de les découvrir par moi-même	Les membres de mon équipe m'en font part rapidement					
	1	2	3	4	5	6	7

<b>ÉQUIPE DE PROJET</b>
-------------------------

13. VEUILLEZ NOUS INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD CONCERNANT LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE LA CONSTRUCTION DE VOTRE ENTREPRISE.

Nos salariés...	Entièrement en désaccord				Entièrement en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... en font plus que nous demandons	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... ne cherchent pas à s'améliorer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... ne comptent pas les heures pour notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... ne vivent que pour le jour de paie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... s'intéressent à leur assurance emploi (assurance chômage)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... s'intéressent aux moyens pour améliorer leur travail dans notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... nous démontrent de l'initiative	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... nous démontrent qu'il n'ont pas d'idées nouvelles	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... s'objectent aux changements que nous proposons	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... participent à l'efficacité de notre équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• La qualité du travail de nos salariés de la construction se détériore	1	2	3	4	5	6	7	8	9

14. POUR ENCOURAGER ET RECONNAÎTRE LES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR VOS EMPLOYÉS DE LA CONSTRUCTION, QUELLE(S) FORME(S) DE RÉCOMPENSE, METTEZ-VOUS EN PRATIQUE DANS VOTRE ENTREPRISE?

Plusieurs choix possibles

- Party annuel des employés organisé par notre entreprise pour la fête de Noël
- Notre entreprise organise des rencontres à la brasserie pour souligner les débuts et fins de contrats  2
- Nous remettons une gratification monétaire pour remercier la performance
- Nous offrons une opportunité d'avancement de la carrière  4
- Notre dirigeant communique directement sa reconnaissance par des gestes
- Nous symbolisons notre reconnaissance par des trophées ou des certificats  6
- Nous offrons des récompenses matérielles tels cadeaux, repas au restaurant, voyages
- Nous leur offrons des sessions de formation  8
- Notre dirigeant communique directement sa reconnaissance par des écrits
- Autres : (précisez) : \_\_\_\_\_  10

15. VEUILLEZ NOUS INDICER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS CONCERNANT **VOS SALARIÉS** DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION.

Nous recherchons chez nos salariés de la construction ...	Entièrement en désaccord					Entièrement en accord			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... des habiletés manuelles	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... la volonté d'apprendre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... la volonté de rester avec notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... l'aptitude au service de notre clientèle	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... la connaissance technique dans son métier	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... la compréhension de notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... des connaissances en informatique	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... de l'expérience dans son métier	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... être capable de rédiger des rapports requis par notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... des aptitudes à travailler en équipe dans notre compagnie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... sa fidélité pour notre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9

En général, dans mon entreprise...	Entièrement en désaccord					Entièrement en accord			
• ... à travail égal, un employé plus âgé est moins productif qu'un plus jeune	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... nos jeunes employés sont plus motivés que les plus âgés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... nous constatons que nos travailleurs plus âgés ont plus de difficultés que les plus jeunes à s'adapter aux changements	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... nous avons besoin de recruter des travailleurs plus jeunes pour exécuter certains ouvrages	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• ... j'ai suffisamment d'influence pour recruter des employés particuliers auprès du syndicat	1	2	3	4	5	6	7	8	9

16. INDIQUEZ À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD CONCERNANT LA FORMATION DES SALARIÉS DE LA CONSTRUCTION.

	Entièrement en désaccord					Entièrement en accord			
• Je considère important que nos salariés participent aux changements technologiques de notre entreprise par des formations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je considère important pour notre entreprise que nos salariés améliorent leur domaine technique par des formations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je considère important pour notre entreprise que nos salariés améliorent leurs connaissances générales par des formations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous développons de nouvelles méthodes de travail et leur formation devient donc nécessaire	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• L'amélioration de la productivité de notre entreprise dépend d'une formation adéquate	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous désirons améliorer la qualité de nos services par la formation de nos employés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Il est nécessaire pour notre entreprise que nos salariés reçoivent une formation sur « comment satisfaire nos clients »	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Notre entreprise ne peut pas planifier de formation à cause des coûts supplémentaires que cela implique	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Nous ne possédons pas les ressources humaines pour planifier la formation de nos salariés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• La CCQ planifie déjà des formations par conséquent nous ne croyons pas nécessaire d'en faire plus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Les cours de formation que nous aurions besoin pour notre entreprise, ne sont pas disponibles en région	1	2	3	4	5	6	7	8	9
• Je considère que les salariés se forment en travaillant sur notre chantier	1	2	3	4	5	6	7	8	9

<b>PARTIE 3</b> <b>LES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES</b> <b>DES ENTREPRISES ET DES DIRIGEANTS</b>
---

17. EN QUELLE ANNÉE FUT FONDÉE VOTRE ENTREPRISE? \_\_\_\_\_

18 a) EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE EST UNE FILIALE D'UNE AUTRE ENTREPRISE?

Oui <sub>1</sub>

Non <sub>2</sub>

b) SI OUI, OÙ EST SITUÉ LE SIÈGE SOCIAL DE LA COMPAGNIE-MÈRE?

En Abitibi-Témiscamingue <sub>1</sub>

Ailleurs au Québec <sub>2</sub>

A l'extérieur du Québec <sub>3</sub>

19. EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE EST CERTIFIÉE ISO?

Oui <sub>1</sub>

non <sub>2</sub>

Si oui, quelle norme? \_\_\_\_\_

20. POUVEZ-VOUS FOURNIR LES DONNÉES SUIVANTES POUR L'ANNÉE 2000?

	Année 2000
Heures déclarées à la CCQ	
Effectifs d'employés à la CCQ	
Effectifs d'employés cadre ou de bureau	

21. QUELLE CATÉGORIE DÉCRIT LE MIEUX VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EN L'AN 2000?

- Moins de 100 000 \$ <sub>1</sub>
- 100 000 \$ à 499 999 \$ <sub>2</sub>
- 500 000 \$ à 999 999 \$ <sub>3</sub>
- 1 000 000 \$ à 4 999 999 \$ <sub>4</sub>
- 5 000 000 \$ à 9 999 999 \$ <sub>5</sub>
- 10 000 000 \$ et plus <sub>6</sub>

22. QUELLE EST, EN POURCENTAGE, LA RÉPARTITION DE CE CHIFFRE D'AFFAIRE?

- Secteur résidentiel \_\_\_\_\_ %
  - Secteur industriel \_\_\_\_\_ %
  - Secteur commercial et institutionnel \_\_\_\_\_ %
  - Secteur du génie civil et de la voirie \_\_\_\_\_ %
- TOTAL                      100 %

23. QUEL EST VOTRE STATUT AU SEIN DE L'ENTREPRISE?

Propriétaire et dirigeant <sub>1</sub>

Gestionnaire et directeur général <sub>2</sub>

Secrétaire / comptable <sub>3</sub>

24. QUEL ÂGE AVEZ-VOUS? \_\_\_\_\_

25. QUELLE EST VOTRE LANGUE MATERNELLE?

Français <sub>1</sub>      Anglais <sub>2</sub>      Autres (spécifiez) <sub>3</sub> \_\_\_\_\_

26. SEXE DU RÉPONDANT :

Féminin <sub>1</sub>      Masculin <sub>2</sub>

27. QUEL EST LE DERNIER NIVEAU DE SCOLARITÉ QUE VOUS AVEZ COMPLÉTÉ?

Études primaires <sub>1</sub>      Études secondaires <sub>2</sub>  
 Études collégiales <sub>3</sub>      Études universitaires <sub>4</sub>

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION**

**SI VOUS AVEZ DES QUESTIONS,  
 VOUS POUVEZ VOUS ADRESSER AUX PERSONNES SUIVANTES :**

**Lise Boucher (819) 797-4214  
 Pierre Sauvé (819) 762-0971 POSTE 2290**

**No :**

**No :**

Seuls les répondants du questionnaire pourront recevoir les résultats descriptifs de cette recherche. La présence du numéro de contrôle sert à cette fin pour vous garantir de la confidentialité de vos informations. Faites-nous parvenir ce billet complété sous pli séparé, à l'adresse suivante :

**Pierre Sauvé, UQAT  
 445, boulevard de l'Université  
 Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4**

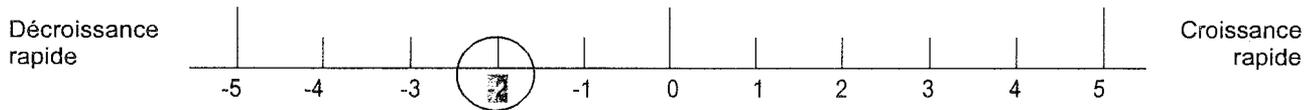
**NOM (facultatif) : \_\_\_\_\_ COURRIEL : \_\_\_\_\_**

## **ANNEXE 2**

### **Données brutes ventilées par question**

**PARTIE 1**  
**LA QUALIFICATION DANS LE CONTEXTE**  
**DU DOMAINE DE LA CONSTRUCTION**

1. COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE? ENCERCLEZ LE CHIFFRE QUI CORRESPOND LE MIEUX À VOTRE RÉPONSE.



2. VOTRE ENTREPRISE CONCENTRE SES OPÉRATIONS DANS QUEL SECTEUR DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION?

Plusieurs choix possibles

- Secteur résidentiel 70,8%
- Secteur industriel 56,9%
- Secteur commercial et institutionnel 71,5%
- Secteur du génie civil et de la voirie 20,8%

3. VOTRE ENTREPRISE (CELLE QUI A DÉCLARÉ DES HEURES À LA CCQ EN 2000) OFFRE-T-ELLE LA MÊME GAMME DE SERVICES QU'AU DÉBUT DE SES OPÉRATIONS?

Plus restreinte **19,4%**                      Inchangée **48,1%**                      Plus vaste **32,6%**

4. EN VOUS COMPARANT AVEC LES AUTRES ENTREPRISES CONCURRENTES EN RÉGION, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE POUR VOTRE DERNIÈRE ANNÉE FINANCIÈRE? **Moyenne sur 3**

En fonction de ...	Inférieure à la concurrence	Équivalente à la concurrence	Supérieure à la concurrence
• ... la qualité de nos services		2,58	
• ... la satisfaction de nos clients		2,57	
• ... la coopération avec nos clients		2,49	
• ... notre rapidité d'exécution		2,48	
• ... la compétence de notre (nos) équipe(s) de travail		2,44	
• ... l'image que projette notre entreprise		2,29	
• ... du niveau de technologie utilisée en production		2,26	
• ... nos prix pour les services		2,21	
• ... la croissance de nos ventes		2,02	

<b>PARTIE 2</b> <b>L'ENTREPRISE ET LE SUCCÈS</b>
---

<b>ENVIRONNEMENT</b>
----------------------

5. VEUILLEZ CLASSER, PAR ORDRE D'IMPORTANCE, LES ÉLÉMENTS SUIVANTS CONCERNANT **LES ATTENTES DE VOS CLIENTS** EN GÉNÉRAL. ÉTABLISSEZ VOTRE APPRÉCIATION EN ACCORDANT UN SCORE DE 1 À 5 À CHACUN DES CHOIX SUIVANTS, 1 EST LE PLUS IMPORTANT ET 5 EST LE MOINS IMPORTANT. TOUS LES CHOIX 1, 2, 3, 4, ET 5 DOIVENT ÊTRE INSCRITS.

• Le client exige des travaux d'une excellente qualité	1,85
• Le client exige le prix le plus bas	2,10
• Le client recherche notre compétence	2,12
• Le client recherche les conseils de notre entreprise	2,85
• Le client recherche une alliance avec notre entreprise	4,03

6. VEUILLEZ INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS CONCERNANT **LE TYPE DE CONCURRENCE** ENTRE LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION DE VOTRE SECTEUR.

**Moyenne sur 9 :**

	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• Notre entreprise établit de bons rapports de collaboration avec nos concurrents	5,52	
• Il y a peu de concurrents dans mon secteur	3,52	
• Il y a un niveau de rivalité élevée dans notre secteur	6,55	
• Dans notre secteur, la pression est surtout exercée sur le prix	7,33	
• Notre entreprise a quelquefois recours à des ententes ou des alliances avec ses concurrents	3,35	
• Je crois que la règle du plus bas soumissionnaire ne favorise pas notre entreprise	6,36	
• Notre entreprise est défavorisée par le travail au noir	6,85	

7. VEUILLEZ INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD CONCERNANT LES PROBLÈMES QUE VOTRE ENTREPRISE PEUT RENCONTRER DANS L'APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION DE LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION.

	Moyenne sur 9 :	
	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• Notre entreprise rencontre des difficultés à obtenir des nouveaux certificats de compétence ou d'apprentis		6,58
• Notre entreprise a des difficultés à embaucher des travailleurs avec certificats pendant la période de pointe.		6,63
• Nous éprouvons des difficultés à obtenir l'information requise de la CCQ		6,27
• Nous trouvons que les rapports mensuels à transmettre à la CCQ sont compliqués à produire		5,61
• Nous avons reçu une amende de la CCQ sans avis préalable		3,49
• Notre entreprise a reçu un avis d'infraction même si les travaux n'étaient pas assujettis		3,34
• Au besoin, notre entreprise recrute facilement des jeunes pour accéder à l'industrie		3,65
• Selon moi, la réglementation est nécessaire au bon fonctionnement de l'industrie		4,84
• Je suis d'avis que la réglementation est devenue trop complexe		8,04
• Je trouve la réglementation difficile à appliquer		7,17
• Je considère que plusieurs éléments de la réglementation sont maintenant désuets		7,38
• La réglementation est une entrave à la bonne marche de nos activités de contrats		6,83
• La réglementation comporte des coûts inutiles pour notre entreprise		7,41
• Je pense qu'il faudrait assouplir les règles d'obtention des certificats d'apprentis		7,77
• Je considère que les interventions de la CCQ nuisent à l'évolution de mon entreprise		6,41
• Mon entreprise bénéficierait de l'abolition de la CCQ		6,60
• Nos employés de la construction nous demandent parfois de contourner certaines réglementations		5,25

<b>ORGANISATION</b>
---------------------

8. VEUILLEZ ÉVALUER CHACUNE DES ACTIVITÉS SUIVANTES SELON VOTRE TYPE DE GESTION. Moyenne sur 9

	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• Nous planifions systématiquement les activités pour au moins une année à l'avance	3,32	
• Nous faisons une analyse régulière du potentiel de rentabilité des marchés qui me concernent	4,62	
• Nous évaluons les besoins humains nécessaires à la réalisation de nos contrats	6,36	
• Tous nos employés sont informés des priorités stratégiques de notre entreprise	6,25	
• J'observe nos concurrents et j'adapte leur manière de faire à nos propres opérations	3,98	
• Nous évaluons les investissements nécessaires à la réalisation de nos contrats	7,18	
• Je demande aux employés ce qu'il faut faire pour améliorer nos opérations	6,30	
• Notre type d'approche du marché a changé depuis 5 ans	6,49	
• Nous gérons un contrat après l'autre de façon hebdomadaire	6,55	

<b>PROJET</b>
---------------

9. DANS QUELLE MESURE VOUS PRÉOCCUPEZ-VOUS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS DANS LE CHOIX D'UN PROJET À SOUMISSIONNER? ÉTABLISSEZ VOTRE APPRÉCIATION EN ACCORDANT UN SCORE DE 1 À 8 À CHACUN DES CHOIX SUIVANTS, 1 EST LE PLUS IMPORTANT ET 8 LE MOINS IMPORTANT. TOUS LES CHOIX 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ET 8 DOIVENT ÊTRE INSCRITS.

• L'envergure du projet	2,46
• Le niveau de risque	2,98
• Le profit acceptable	3,17
• L'échéancier de réalisation	3,57
• Compétence de l'équipe de projet	4,03
• Le projet s'inscrit dans les objectifs stratégiques de l'entreprise	4,09
• La similitude avec d'autres contrats réalisés antérieurement	4,37
• Le nombre de concurrents potentiels	5,31

10. DANS QUELLE MESURE VOUS PRÉOCCUPEZ-VOUS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS LORS DE L'EXÉCUTION D'UN CONTRAT? ÉTABLISSEZ VOTRE APPRÉCIATION EN ACCORDANT UN SCORE DE 1 À 7 À CHACUN DES CHOIX SUIVANTS, 1 EST LE PLUS IMPORTANT ET 7 LE MOINS IMPORTANT. TOUS LES CHOIX 1, 2, 3, 4, 5, 6 ET 7 DOIVENT ÊTRE INSCRITS.

Il est important de considérer ...

• ... le suivi des coûts d'exécution de notre contrat	2,31
• ... nos compétences techniques sur le chantier	2,37
• ... notre calendrier d'exécution	2,81
• ... notre propre contrôle de la qualité	2,90
• ... la liste des ressources allouées lors de notre soumission	3,04
• ... la liste des déficiences de nos travaux	4,24
• ... nos reprises de travaux	4,79

DIRIGEANT

11. EN GÉNÉRAL, PENDANT UNE PÉRIODE D'EXÉCUTION DE CONTRATS, QUEL POURCENTAGE CONSACREZ-VOUS HEBDOMADAIREMENT À CHACUNE DE CES ACTIVITÉS?

• Gestion	<u>22,94%</u>
• Exécution des contrats sur le chantier	<u>62,61%</u>
• Soumission	<u>14,92%</u>
TOTAL	<u>100 %</u>

12. POUR CHACUNE DES SITUATIONS PROPOSÉES, PENSEZ AUX PROBLÈMES QUE VOUS RENCONTREZ EN TANT QUE DIRIGEANT DE VOTRE ENTREPRISE. VEUILLEZ INDICER À QUEL DEGRÉ VOUS VOUS SITUEZ PERSONNELLEMENT EN ENCERCLANT LE CHIFFRE QUI REFLÈTE AU MIEUX VOTRE SENTIMENT.

**Moyenne sur 7 :**

Lorsque j'ai un problème :	J'essaie de le résoudre moi-même	Je demande aux autres de m'aider	2,71
Si quelqu'un fait quelque chose et que je pense connaître une meilleure façon de procéder :	Je lui demande de changer	Je lui suggère une autre méthode	5,22
Avant de prendre une décision :	J'y réfléchis longuement	Je demande aux autres ce qu'ils en pensent	3,95
Lorsque quelqu'un se trompe :	Je lui tombe dessus	Je l'aide à comprendre pourquoi cela n'a pas marché	5,83
Le facteur de motivation le plus important pour mon groupe :	Me plaire	Bien faire le travail	6,33

Lorsque j'apprends des informations nouvelles qui affectent le groupe :	Je fais les corrections appropriées	Je lui en fais part dès que possible	4,99
Le groupe fonctionne mieux lorsque je :	Dis aux employés ce qu'ils ont à faire	Aide les employés à travailler ensemble	4,83
Lorsque je m'absente :	J'ai peur que le travail ne soit pas fait	J'ai confiance, je sais que l'équipe fait ce qu'il y a à faire	5,28
Lorsque c'est le jour J :	Je suis seul responsable de nos résultats	Chacun se sent responsable de nos résultats	4,50
Lorsqu'il faut faire certaines prévisions ou opérations :	C'est plus facile pour moi de les faire seul	Les employés le font avec moi	3,82
Lorsqu'il faut transmettre des informations aux travailleurs:	C'est moi qui fais le rapport	Je fais le rapport avec les autres membres de l'équipe	3,48
Lorsqu'il y a un problème ou des mauvaises nouvelles :	À moi de les découvrir par moi-même	Les membres de mon équipe m'en font part rapidement	5,23

<b>ÉQUIPE DE PROJET</b>
-------------------------

13.VEUILLEZ NOUS INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD CONCERNANT LA MOTIVATION DES SALARIÉS DE LA CONSTRUCTION DE VOTRE ENTREPRISE.

Nos salariés...	Entièrement en désaccord	Moyenne sur 9 :	Entièrement en accord
• ... en font plus que nous demandons		4,69	
• ... ne cherchent pas à s'améliorer		4,09	
• ... ne comptent pas les heures pour notre entreprise		4,18	
• ... ne vivent que pour le jour de paie		4,39	
• ... s'intéressent à leur assurance emploi (assurance chômage)		5,19	
• ... s'intéressent aux moyens pour améliorer leur travail dans notre entreprise		5,93	
• ... nous démontrent de l'initiative		6,20	
• ... nous démontrent qu'il n'ont pas d'idées nouvelles		4,09	
• ... s'objectent aux changements que nous proposons		4,06	
• ... participent à l'efficacité de notre équipe		6,58	
• La qualité du travail de nos salariés de la construction se détériore		4,19	

14. POUR ENCOURAGER ET RECONNAÎTRE LES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR VOS EMPLOYÉS DE LA CONSTRUCTION, QUELLE(S) FORME(S) DE RÉCOMPENSE, METTEZ-VOUS EN PRATIQUE DANS VOTRE ENTREPRISE?

## Choix no. 1

• Party annuel des employés organisé par notre entreprise pour la fête de Noël	63,8%
• Notre dirigeant communique directement sa reconnaissance par des gestes	50,8%
• Nous remettons une gratification monétaire pour remercier la performance	31,5%
• Nous offrons des récompenses matérielles tels cadeaux, repas au restaurant, voyages	31,5%
• Nous leur offrons des sessions de formation	26,2%
• Nous offrons une opportunité d'avancement de la carrière	18,5%
• Notre entreprise organise des rencontres à la brasserie pour souligner les débuts et fins de contrats	16,2%
• Autres : Billet de hockey, bonus de Noël, golf/quilles, participation aux bénéfices, fournir véhicule, horaire flexible, journée payée, avantage financier, meilleur prix à la boutique, laver son auto dans mon garage, dire bon travail	13,0%
• Notre dirigeant communique directement sa reconnaissance par des écrits	6,9%
• Nous symbolisons notre reconnaissance par des trophées ou des certificats	0,0%

15. VEUILLEZ NOUS INDIQUER À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS CONCERNANT VOS SALARIÉS DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION.

## Moyenne sur 9 :

Nous recherchons chez nos salariés de la construction ...	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• ... des habiletés manuelles	7,98	
• ... la volonté d'apprendre	7,96	
• ... la volonté de rester avec notre entreprise	7,94	
• ... l'aptitude au service de notre clientèle	7,72	
• ... la connaissance technique dans son métier	8,01	
• ... la compréhension de notre entreprise	7,24	
• ... des connaissances en informatique	3,75	
• ... de l'expérience dans son métier	7,77	
• ... être capable de rédiger des rapports requis par notre entreprise	5,66	
• ... des aptitudes à travailler en équipe dans notre compagnie	7,96	
• ... sa fidélité pour notre entreprise	7,73	

En général, dans mon entreprise...	Moyenne sur 9 :	
	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• ... à travail égal, un employé plus âgé est moins productif qu'un plus jeune		3,19
• ... nos jeunes employés sont plus motivés que les plus âgés		3,69
• ... nous constatons que nos travailleurs plus âgés ont plus de difficultés que les plus jeunes à s'adapter aux changements		4,89
• ... nous avons besoin de recruter des travailleurs plus jeunes pour exécuter certains ouvrages		4,91
• ... j'ai suffisamment d'influence pour recruter des employés particuliers auprès du syndicat		3,25

16. INDIQUEZ À QUEL DEGRÉ VOUS ÊTES EN ACCORD OU EN DÉSAccORD CONCERNANT LA FORMATION DES SALARIÉS DE LA CONSTRUCTION.

	Moyenne sur 9 :	
	Entièrement en désaccord	Entièrement en accord
• Je considère important que nos salariés participent aux changements technologiques de notre entreprise par des formations		6,36
• Je considère important pour notre entreprise que nos salariés améliorent leur domaine technique par des formations		6,74
• Je considère important pour notre entreprise que nos salariés améliorent leurs connaissances générales par des formations		6,72
• Nous développons de nouvelles méthodes de travail et leur formation devient donc nécessaire		5,94
• L'amélioration de la productivité de notre entreprise dépend d'une formation adéquate		6,31
• Nous désirons améliorer la qualité de nos services par la formation de nos employés		6,33
• Il est nécessaire pour notre entreprise que nos salariés reçoivent une formation sur « comment satisfaire nos clients »		5,85
• Notre entreprise ne peut pas planifier de formation à cause des coûts supplémentaires que cela implique		6,22
• Nous ne possédons pas les ressources humaines pour planifier la formation de nos salariés		6,14
• La CCQ planifie déjà des formations par conséquent nous ne croyons pas nécessaire d'en faire plus		4,43
• Les cours de formation que nous aurions besoin pour notre entreprise, ne sont pas disponibles en région		6,80
• Je considère que les salariés se forment en travaillant sur notre chantier		6,69

<b>PARTIE 3</b> <b>LES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES</b> <b>DES ENTREPRISES ET DES DIRIGEANTS</b>
---

17. EN QUELLE ANNÉE FUT FONDÉE VOTRE ENTREPRISE? **Moyenne : 1983**

18 a) EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE EST UNE FILIALE D'UNE AUTRE ENTREPRISE?

Oui **4,7%** Non **95,3%**

c) SI OUI, OÙ EST SITUÉ LE SIÈGE SOCIAL DE LA COMPAGNIE-MÈRE?

En Abitibi-Témiscamingue **2,35%**  
 Ailleurs au Québec **2,35%**  
 A l'extérieur du Québec **00%**

19. EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE EST CERTIFIÉE ISO?

Oui **7,9%** non **89,8%** Démarche **2,4%** Si oui, quelle norme? **9002**

20. POUVEZ-VOUS FOURNIR LES DONNÉES SUIVANTES POUR L'ANNÉE 2000?

		Année 2000
Heures déclarées à la CCQ		<b>Moins de 100 hres : 6,7%</b>
		<b>100-499 hres : 16,0%</b>
		<b>500-999 hres : 16,0%</b>
		<b>1000-1999 hres : 18,7%</b>
		<b>2000-4999 hres: 14,7%</b>
		<b>5000 hres et plus: 28,0%</b>
Effectifs d'employés à la CCQ	<b>Moyenne :</b>	<b>15,48</b>
Effectifs d'employés cadre ou de bureau	<b>Moyenne :</b>	<b>3,79</b>

21. QUELLE CATÉGORIE DÉCRIT LE MIEUX VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EN L'AN 2000? **Moyenne : 2.71**

- |   |  |
|---|--|
| • Moins de 100 000 \$ <b>16,7%</b>        | • 100 000 \$ à 499 999 \$ <b>34,9%</b>     |
| • 500 000 \$ à 999 999 \$ <b>23,0%</b>    | • 1 000 000 \$ à 4 999 999 \$ <b>15,9%</b> |
| • 5 000 000 \$ à 9 999 999 \$ <b>5,6%</b> | • 10 000 000 \$ et plus <b>4,0%</b>        |

22. QUELLE EST, EN POURCENTAGE, LA RÉPARTITION DE CE CHIFFRE D'AFFAIRE?

- |  |               |
|--|---------------|
| • Secteur résidentiel                    | <b>46,11%</b> |
| • Secteur industriel                     | <b>32,54%</b> |
| • Secteur commercial et institutionnel   | <b>33,45%</b> |
| • Secteur du génie civil et de la voirie | <b>46,50%</b> |
| • <i>Hors construction :</i>             | <b>55,00%</b> |

23. QUEL EST VOTRE STATUT AU SEIN DE L'ENTREPRISE? Moyenne : 1.22

Propriétaire et dirigeant	86%
Gestionnaire et directeur général	6,2%
Secrétaire / comptable	7,8%

24. QUEL ÂGE AVEZ-VOUS? Moyenne : 46,5 ans

25. QUELLE EST VOTRE LANGUE MATERNELLE?

Français 97,7%	Anglais 1,6%	Autres (spécifiez) 0,8%
----------------	--------------	-------------------------

26. SEXE DU RÉPONDANT :

Féminin 8,5%	Masculin 91,5%
--------------	----------------

27. QUEL EST LE DERNIER NIVEAU DE SCOLARITÉ QUE VOUS AVEZ COMPLÉTÉ?

Études primaires	8,5%	Études secondaires	46,5%
Études collégiales	27,1%	Études universitaires	17,8%

## COMMENTAIRES

- J'ai eu connaissance que la CCQ a abusé de ses pouvoirs chez un de mes amis entrepreneurs.
- J'ai subi dans mon entreprise des interventions musclées de la part de la CCQ dans mes livres de comptabilité.
- Je crois que le problème dans la construction c'est l'abus de pouvoir des syndicats.
- La formation représente des coûts exorbitants et n'est pas adaptée au marché du travail.
- Les cours de formation dans notre domaine c'est un gros zéro; j'ai envoyé un de mes gars et il a reçu un cours de débutant. De l'argent gaspillé.
- La RBQ et la CCQ ne se communique pas; un entrepreneur peut effectuer des travaux non-autorisés, parce qu'il n'a pas de licence, en embauchant quelqu'un qui a les cartes de compétence du métier.
- J'ai déjà porté plainte auprès de la CCQ pour les informer que mon concurrent effectuait des travaux dont il n'avait pas la licence. Ce concurrent a effectué tous les travaux; je n'ai eu aucun suivi si la CCQ avait fait enquête.
- Je possède une licence d'entrepreneur et la CCQ ne veut pas me donner la carte de compétence.
- C'est le marché noir qui nous a tué nous, les petits contracteurs. On soumissionne et ce sont toujours les gros qui ont tout.
- Venez à notre aide pour que les jeunes conservent les certificats de compétence. Le marché est si petit en Abitibi qu'on n'a pas assez d'heures pour la carte Médic. Je ne peux pas vivre de mon métier sur la construction et je me dois d'ouvrir ma compagnie à chaque année.
- Heureusement que la fabrication n'est pas régi par la CCQ sinon nous fermerions nos portes car le produit serait trop cher.
- Le problème de la construction commence par les fameuses cartes de compétence; c'est nous qui évaluons cette compétence. La CCQ est de trop et le BSDQ aussi c'est pas sérieux. Nos profits s'en vont à la CCQ; les salaires sont vraiment trop haut; un compagnon ne peut pas être rentable car il faudrait charger un prix vraiment trop élevé donc pas compétitif. Et le fameux travail au noir, La Régie du bâtiment et la CCQ ne font pas leurs devoirs ils veulent seulement donner des amendes, comme les polices sur la route, c'est avec cela qu'ils paient leurs salaires. L'entrepreneur général, lui c'est autre chose.

## **ANNEXE 3**

### **Tableaux des données économiques ou du secteur de la construction**

- Tableau A-1 :** Âge moyen des salariés selon le statut professionnel, 1991-2000
- Tableau A-2 :** Nombre de salariés selon le groupe d'âge, 1991-2000
- Tableau A-3 :** Nombre de salariés par statut professionnel selon le niveau d'heures travaillées, 2000
- Tableau A-4 :** Nombre de salariés par statut professionnel selon la région de domicile, 2000
- Tableau A-5 :** Secteur génie civil et voirie -Taux de salaire en vigueur le 28 avril 2002
- Tableau A-6 :** Indicateurs de l'activité de l'industrie assujettie, 1992-2001
- Tableau A-7 :** Nombre d'heures travaillées par les salariés selon la région de domicile, 1992-2001
- Tableau A-8 :** Nombre et taille moyenne des employeurs, 1992-2001
- Tableau A-9 :** Répartition en pourcentage des employeurs selon la classe d'heures déclarées, année 2000

Tableau A 1

Âge moyen des salariés selon le statut professionnel, 1991-2000 <sup>1</sup>										
Statut	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Apprenti	29.01	29.08	30.02	30.05	30.09	31.03	31.07	31.10	31.10	32.00
Compagnon	42.09	42.07	42.06	42.11	43.02	43.07	43.11	44.04	44.09	45.00
Total des salariés qualifiés	38.01	38.08	39.02	39.09	39.10	40.04	40.09	40.11	40.11	40.10
Occupation	38.01	38.04	38.07	40.08	40.07	40.08	41.03	41.04	41.00	41.00
<b>Total des salariés</b>	<b>38.01</b>	<b>38.07</b>	<b>39.00</b>	<b>39.11</b>	<b>40.00</b>	<b>40.05</b>	<b>40.10</b>	<b>41.00</b>	<b>40.11</b>	<b>40.10</b>

1. Le chiffre après la virgule indique le nombre de mois.

Source: CCQ, mai 2001.

Tableau A 2

Nombre de salariés selon le groupe d'âge, 1991-2000										
Groupe d'âge	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Moins de 30 ans	29 229	24 646	20 947	15 494	16 087	14 240	13 405	13 776	15 495	17 002
Part %	27.3	24.9	22.4	19.2	18.5	16.7	15.7	15.6	16.5	17.5
30 à 44 ans	45 751	43 469	42 142	37 020	40 394	40 069	40 050	40 930	42 762	43 054
Part %	42.7	43.9	45.1	45.9	46.5	47.1	47.0	46.4	45.5	44.2
45 à 54 ans	21 458	20 787	20 685	19 308	20 849	20 992	21 512	22 510	23 790	24 582
Part %	20.0	21.0	22.2	23.9	24.0	24.7	25.2	25.5	25.3	25.3
55 ans et plus	10 786	10 019	9 599	8 869	9 569	9 833	10 288	11 008	12 009	12 686
Part %	10.1	10.1	10.3	11.0	11.0	11.6	12.1	12.5	12.8	13.0
<b>Total des salariés</b>	<b>107 224</b>	<b>98 921</b>	<b>93 373</b>	<b>80 691</b>	<b>86 899</b>	<b>85 134</b>	<b>85 255</b>	<b>88 224</b>	<b>94 056</b>	<b>97 324</b>
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: CCQ, mai 2001.

Tableau A 3

<b>Nombre de salariés par statut professionnel selon le niveau d'heures travaillées, 2000</b>				
<b>Statut</b>	<b>Compagnon</b>	<b>Apprenti</b>	<b>Occupation</b>	<b>Total</b>
Moins de 100 heures	6 517	2 983	3 108	12 608
Part %	12.1	11.8	17.3	13.0
100 à 199 heures	2 862	2 492	1 433	6 787
Part %	5.3	9.8	8.0	7.0
200 à 299 heures	2 053	1 904	992	4 949
Part %	3.8	7.5	5.5	5.1
300 à 399 heures	1 915	1 507	920	4 342
Part %	3.5	6.0	5.1	4.5
400 à 499 heures	1 859	1 339	784	3 982
Part %	3.4	5.3	4.4	4.1
<b>Total</b>				
<b>Moins de 500 heures</b>	<b>15 206</b>	<b>10 225</b>	<b>7 237</b>	<b>32 668</b>
<b>Part %</b>	<b>28.1</b>	<b>40.4</b>	<b>40.3</b>	<b>33.6</b>
500 à 999 heures	10 158	6 355	4 040	20 553
Part %	18.8	25.1	22.5	21.1
1000 à 1499 heures	11 847	4 783	3 848	20 478
Part %	21.9	18.9	21.4	21.0
1500 à 1999 heures	13 997	3 659	2 271	19 927
Part %	25.9	14.4	12.6	20.5
2000 heures et plus	2 823	302	572	3 697
Part %	5.2	1.2	3.2	3.8
<b>Total</b>				
<b>500 heures et plus</b>	<b>38 825</b>	<b>15 099</b>	<b>10 731</b>	<b>64 655</b>
<b>Part %</b>	<b>71.9</b>	<b>59.6</b>	<b>59.7</b>	<b>66.4</b>
<b>Total des salariés</b>	<b>54 031</b>	<b>25 324</b>	<b>17 969</b>	<b>97 324</b>
<b>%</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Moyenne annuelle</b>				
<b>des heures par salarié</b>	<b>1 036</b>	<b>778</b>	<b>791</b>	<b>924</b>

Source: CCQ, mai 2001.

Tableau A 4

Nombre de salariés par statut professionnel selon la région de domicile, 2000						
Région	Salariés qualifiés			Total Occupation	Total	Part régionale
	Compagnon	Apprenti	Total			
Bas-Saint-Laurent-Gaspésie	2 550	703	3 253	791	4 044	4.2%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	3 453	1 822	5 275	1 459	6 734	6.9%
Québec	8 938	3 376	12 314	2 082	14 396	14.8%
Mauricie-Bois-Francs	4 215	1 665	5 880	1 117	6 997	7.2%
Estrie	2 172	1 203	3 375	515	3 890	4.0%
Grand Montréal	28 092	14 479	42 571	9 383	51 954	53.4%
Île de Montréal	5 775	3 762	9 537	2 864	12 401	12.7%
Montréal	10 542	4 916	15 458	2 936	18 394	18.9%
Laval-Laurentides-Lanaudière	11 775	5 801	17 576	3 583	21 159	21.7%
Outaouais	1 886	1 107	2 993	882	3 875	4.0%
Abitibi-Témiscamingue	1 227	481	1 708	391	2 099	2.2%
Baie-James	8	2	10	63	73	0.1%
Côte-Nord	1 197	433	1 630	742	2 372	2.4%
Extérieur et non défini	293	53	346	544	890	0.9%
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>54 031</b>	<b>25 324</b>	<b>79 355</b>	<b>17 969</b>	<b>97 324</b>	<b>100.0%</b>

Source: CCQ, mai 2001.

# SECTEUR GÉNIE CIVIL ET VOIRIE TAUX DE SALAIRE en vigueur le 28 avril 2002

TABLEAU A-5

## Métiers et spécialités – Règle générale Annexe « D » - Chantiers isolés et Baie James, Annexe « D-1 »

MÉTIER OU SPÉCIALITÉ*/ Codes	ANNEXE D		ANNEXE D-1				ANNEXE D		ANNEXE D-1			
	D-3	D-4	D-5	D-6	D-7	D-8	D-3	D-4	D-5	D-6	D-7	D-8
<b>Briqueur-maçon 110</b>	<b>26,68</b>	<b>27,43</b>			<b>28,28</b>	<b>29,03</b>						
apprenti période 1	16,01	16,46			16,97	17,42						
apprenti période 2	18,68	19,20			19,80	20,32						
apprenti période 3	22,68	23,32			24,04	24,68						
<b>Calorifugeur 130</b>	<b>27,30</b>	<b>28,05</b>			<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti période 1	16,38	16,83			17,36	17,81						
apprenti période 2	19,11	19,64			20,26	20,78						
apprenti période 3	23,21	23,84			24,60	25,24						
<b>Carreleur 140</b>	<b>26,68</b>	<b>27,43</b>			<b>28,28</b>	<b>29,03</b>						
apprenti période 1	16,01	16,46			16,97	17,42						
apprenti période 2	18,68	19,20			19,80	20,32						
apprenti période 3	22,68	23,32			24,04	24,68						
<b>Charpentier-menuisier parq.-sableur 160-174</b>	<b>26,45</b>	<b>27,20</b>			<b>28,04</b>	<b>28,79</b>						
apprenti période 1	15,87	16,32			16,82	17,27						
apprenti période 2	18,52	19,04			19,63	20,15						
apprenti période 3	22,48	23,12			23,83	24,47						
<b>Chaudronnier 190</b>	<b>27,03</b>	<b>28,03</b>			<b>28,65</b>	<b>29,65</b>						
apprenti période 1	16,22	16,82			17,19	17,79						
apprenti période 2	18,92	19,62			20,06	20,76						
apprenti période 3	22,98	23,83			24,35	25,20						
<b>Cimentier-applicateur 200</b>	<b>26,10</b>	<b>26,85</b>			<b>27,67</b>	<b>28,42</b>						
apprenti période 1	18,27	18,80			19,37	19,89						
apprenti période 2	22,19	22,82			23,52	24,16						
<b>Couvreur 210</b>	<b>27,30</b>	<b>28,05</b>			<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti période 1	23,21	23,84			24,60	25,24						
<b>Électricien 220</b>	<b>27,03</b>			<b>28,65</b>								
apprenti période 1	13,52			14,33								
apprenti période 2	16,22			17,19								
apprenti période 3	18,92			20,06								
apprenti période 4	22,98			24,35								
<b>Ferblantier 230</b>	<b>27,30</b>	<b>28,05</b>			<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti période 1	16,38	16,83			17,36	17,81						
apprenti période 2	19,11	19,64			20,26	20,78						
apprenti période 3	23,21	23,84			24,60	25,24						
<b>Ferrailleur 240</b>	<b>27,30</b>	<b>28,05</b>			<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti	23,21	23,84			24,60	25,24						
<b>Frigoriste 418</b>	<b>27,03</b>			<b>28,65</b>								
apprenti période 1	13,52			14,33								
apprenti période 2	16,22			17,19								
apprenti période 3	18,92			20,06								
apprenti période 4	22,98			24,35								
<b>Grutier classe A 264-266</b>	<b>27,03</b>	<b>27,78</b>			<b>28,65</b>	<b>29,40</b>						
apprenti	22,98	23,61			24,35	24,99						
<b>* Grutier classe A 265-267</b>	<b>27,28</b>	<b>28,03</b>			<b>28,92</b>	<b>29,67</b>						
apprenti	23,19	23,83			24,58	25,22						
<b>Grutier classe B 268</b>	<b>25,85</b>	<b>26,60</b>			<b>27,40</b>	<b>28,15</b>						
apprenti	21,97	22,61			23,29	23,93						
<b>* Grutier classe B 269</b>	<b>26,11</b>	<b>26,86</b>			<b>27,68</b>	<b>28,43</b>						
apprenti	22,19	22,83			23,53	24,17						
<b>Installateur de systèmes de sécurité 222</b>	<b>21,19</b>			<b>22,46</b>								
apprenti période 1	12,71			13,48								
apprenti période 2	14,83			15,72								
apprenti période 3	18,01			19,09								
<b>Mécanicien d'ascenseur 272-274</b>	<b>30,18</b>			<b>31,99</b>								
apprenti période 1	15,09			16,00								
apprenti période 2	18,11			19,19								
apprenti période 3	21,13			22,39								
apprenti période 4	25,65			27,19								
apprenti période 5	25,65			27,19								
<b>Mécanicien de chantier 280</b>	<b>27,03</b>			<b>28,65</b>								
apprenti période 1	16,22			17,19								
apprenti période 2	18,92			20,06								
apprenti période 3	22,98			24,35								
<b>Mécanicien de machines lourdes 290</b>		<b>26,66</b>	<b>27,41</b>		<b>28,26</b>	<b>29,01</b>						
apprenti période 1		16,00	16,45		16,96	17,41						
apprenti période 2		18,66	19,19		19,78	20,31						
apprenti période 3		22,66	23,30		24,02	24,66						
<b>Mécanicien en protection incendie 416</b>		<b>27,03</b>			<b>28,65</b>							
apprenti période 1		13,52			14,33							
apprenti période 2		16,22			17,19							
apprenti période 3		18,92			20,06							
apprenti période 4		22,98			24,35							
<b>Monteur d'acier de structure 300</b>		<b>27,30</b>	<b>28,05</b>		<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti période 1		19,11	19,64		20,26	20,78						
apprenti période 2		23,21	23,84		24,60	25,24						
<b>Monteur-mécanicien (vitrier) 310-311-312</b>		<b>26,33</b>	<b>27,08</b>		<b>27,91</b>	<b>28,66</b>						
apprenti période 1		15,80	16,25		16,75	17,20						
apprenti période 2		18,43	18,96		19,54	20,06						
apprenti période 3		22,38	23,02		23,72	24,36						
<b>Opérateur d'équipement lourd classe AA 538</b>		<b>25,49</b>	<b>26,24</b>		<b>27,02</b>	<b>27,77</b>						
apprenti		21,67	22,30		22,97	23,60						
<b>Opérateur d'équipement lourd classe A 324-326-331-336-338</b>		<b>24,66</b>	<b>25,41</b>		<b>26,14</b>	<b>26,89</b>						
apprenti		20,96	21,60		22,22	22,86						
<b>Opérateur d'équipement lourd classe B 333-337-339</b>		<b>24,02</b>	<b>24,77</b>		<b>25,46</b>	<b>26,21</b>						
apprenti		20,42	21,05		21,64	22,28						
<b>Opérateur de pelle mécanique classe AA 347</b>		<b>27,21</b>	<b>27,96</b>		<b>28,84</b>	<b>29,59</b>						
apprenti		23,13	23,77		24,51	25,15						
<b>Opérateur de pelle mécanique classe A 348</b>		<b>26,38</b>	<b>27,13</b>		<b>27,96</b>	<b>28,71</b>						
apprenti		22,42	23,06		23,77	24,40						
<b>Opérateur de pelle mécanique classe B 349</b>		<b>25,52</b>	<b>26,27</b>		<b>27,05</b>	<b>28,80</b>						
apprenti		21,69	22,33		22,99	24,48						
<b>Peintre 350</b>		<b>24,72</b>	<b>25,47</b>		<b>26,20</b>	<b>26,95</b>						
apprenti période 1		14,83	15,28		15,72	16,17						
apprenti période 2		17,30	17,83		18,34	18,87						
apprenti période 3		21,01	21,65		22,27	22,91						
<b>Plâtrier 370</b>		<b>25,70</b>	<b>26,45</b>		<b>27,24</b>	<b>27,99</b>						
apprenti période 1		15,42	15,87		16,34	16,79						
apprenti période 2		17,99	18,52		19,07	19,59						
apprenti période 3		21,85	22,48		23,15	23,79						
<b>Poseur de revêtements souples 390</b>		<b>23,55</b>	<b>23,80</b>		<b>24,96</b>	<b>25,21</b>						
apprenti		20,02	20,23		21,22	21,43						
<b>Poseur de systèmes intérieurs 380</b>		<b>26,45</b>	<b>27,20</b>		<b>28,04</b>	<b>28,79</b>						
apprenti période 1		15,87	16,32		16,82	17,27						
apprenti période 2		18,52	19,04		19,63	20,15						
apprenti période 3		22,48	23,12		23,83	24,47						
<b>Serrurier de bâtiment 400</b>		<b>27,30</b>	<b>28,05</b>		<b>28,94</b>	<b>29,69</b>						
apprenti période 1		19,11	19,64		20,26	20,78						
apprenti période 2		23,21	23,84		24,60	25,24						
<b>Tireur de joints (peintre/plâtrier) 352-372</b>		<b>25,24</b>	<b>25,49</b>		<b>26,75</b>	<b>27,00</b>						
apprenti période 1		15,14	15,29		16,05	16,20						
apprenti période 2		17,67	17,84		18,73	18,90						
apprenti période 3		21,45	21,67		22,74	22,95						
<b>Tuyauteur 412-414</b>		<b>27,03</b>										

**TABLEAU A-5**

**Lignes de transport, postes d'énergie électrique, tours de communication et éoliennes, Annexe E-1, E-4; Lignes de distribution, postes de distribution et catenaires, Annexe E-2, E-5; Réseaux de communication, Annexe E-3, E-6. Règle générale Annexes E-1, E-2, E-3. Chantiers isolés, Baie James et les chantiers au nord du 55° parallèle, Annexes E-4, E-5, E-6.**

OCCUPATION/Codes	ANNEXE D		ANNEXE D-1			
	D-3	D-4	D-5	D-6	D-7	D-8
Boutefeu 617		23,08	23,83		24,46	25,21
Chaîneur 777		17,00	17,75		18,02	18,77
Chauffeur de chaudière à vapeur 625		22,28	23,03		23,62	24,37
Chauffeur, classe IV 626		19,81	20,56		21,00	21,75
Commis 629		614,31/s	644,31/s		651,17/s	681,17/s
Conducteur de camion classe AA 642		22,82	23,57		24,19	24,94
Conducteur de camion classe A 643		21,98	22,73		23,30	24,05
Conducteur de camion classe B 644		21,34	22,09		22,62	23,37
Conducteur de camion classe C 645		21,05	21,80		22,31	23,06
Foreur 697		23,89	24,64		25,32	26,07
Gardien (60 hrs/sem.) 701		696,75/s	741,75/s		738,56/s	783,56/s
Homme d'instrument (arpenteur) 775		21,78	22,53		23,09	23,84
Homme de service sur machines lourdes 779		21,53	22,28		22,82	23,57
Magasinier 711		18,13	18,88		19,22	19,97
Manœuvre (décontamination) 601		23,61	24,36		25,03	25,78
Manœuvre (journalier) 713		20,89	21,64		22,14	22,89
Manœuvre (travaux de couverture) 607		21,17	21,92		22,44	23,19
Manœuvre (pipeline) 781		21,53	22,28		22,82	23,57
Manœuvre (spécialisé) 719-753		21,53	22,28		22,82	23,57
Manœuvre spécialisé (carreleur) 715		21,84	22,59		23,15	23,90
Manœuvre spécialisé (travaux de couverture) 608		21,81	22,56		23,12	23,87
Opérateur d'appareil de levage classe A 723		24,18	24,93		25,63	26,38
Opérateur d'appareil de levage classe B 724		23,23	23,98		24,62	25,37
Opérateur de génératrice 745		22,48	23,23		23,83	24,58
Opérateur de pompes et compresseurs 747		23,63	24,38		25,05	25,80
Opérateur d'usines fixes ou mobiles 749		23,63	24,38		25,05	25,80
Plongeur 751		28,26	29,01		29,96	30,71
Préposé aux pneus et débousselage 785		24,49	25,24		25,96	26,71
Soudeur 761		26,04	26,79		27,60	28,35
Soudeur de machines lourdes 763		26,66	27,41		28,26	29,01
Soudeur pipeline, distribution, alimentation 767-771	27,03			28,65		
Soudeur en tuyauterie 765	27,03			28,65		
Spécialiste en branchement 787	27,03			28,65		
Travailleur souterrain (mineur) 783		24,13	24,88		25,58	26,33
Soudeur chaudronnier 769		27,03	28,03		28,65	29,65
Soudeur monteur d'acier 773		27,30	28,05		28,94	29,69

\* Ces codes s'appliquent au grutier (viaduc) à l'exception de locuteur de grue.

**LÉGENDE:**

**Colonnes D-3 et D-6:** Salaire de jour

Les primes d'équipe et de déplacement d'horaire de travail s'ajoutent uniquement lorsque mentionnées et prévues à la section 23 aux taux de salaire des métiers et occupations.

**Colonnes D-4 et D-7:** Salaire 7 hrs à 19 hrs

**Colonnes D-5 et D-8:** Salaire 19 hrs à 7 hrs

Les primes d'équipe et de déplacement d'horaire de travail sont déjà prévues et incluses dans les taux de salaire des métiers et occupations.

\* : L'Annexe D-1 comprend: les chantiers à baraquements, les chantiers isolés, le projet de la Baie James, les travaux hydroélectriques exécutés au nord du 55e parallèle (y compris Grande Baleinte).

s : salaire par semaine

Annexe	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6
App. Aide monteur (lignes) 605	22,22	22,22	22,83	23,33	23,33	23,97
Assembleur (lignes) 613	26,18			27,49		
Boutefeu (lignes) 616	23,17	23,17	23,17	24,33	24,33	24,33
Charpentier-menuisier 793	25,94			27,24		
Chef d'équipe-tireur de câbles 618-619-620	26,33	26,33	26,33	27,65	27,65	27,65
Conducteur de camion 646			22,13			23,24
Conducteur camion-creusage (lignes) 647			22,43			23,55
Conducteur camion-lignes 655		22,22			23,33	
Conducteur d'engins lourds (lignes) 665	26,16			27,47		
Conducteur d'engins moyens et légers (lignes) 666	22,77			23,91		
Électricien 794	28,48	28,48		29,90	29,90	
Émondeur (lignes) 693	22,89	22,89	22,89	24,03	24,03	24,03
Épisseur-fusionneur homme de joint (aérien) 683	27,43			28,80		
Épisseur-fusionneur homme de joint (souterrain) 684-685	26,18	26,18		27,49	27,49	
Ferrailleur (poseur d'acier d'armature) 796	27,08			28,43		
Fusionneur (fibre optique) 732	26,18			27,49		
Foreur (lignes) 699	23,17	23,17		24,33	24,33	
Foreur (casing) (lignes) 698	24,18			25,39		
Foreur (op. compresseur) (lignes) 699			23,17			24,33
Gardien 701	645,38/s	645,38/s	645,38/s	677,65/s	677,65/s	677,65/s
Huileur 709	21,00			22,05		
Manœuvre (aide) plantage de poteaux (lignes) 705	20,53	20,53	20,53	21,56	21,56	21,56
Manœuvre spécialisé (lignes) 606	21,09	21,09	21,09	22,14	22,14	22,14
Monteur 1 <sup>er</sup> classe 725-733	27,43	27,43		28,80	28,80	
Monteur 2 <sup>e</sup> classe 727-735	26,18	26,18		27,49	27,49	
Monteur 3 <sup>e</sup> classe 729-737	22,89	22,89		24,03	24,03	
Monteur 4 <sup>e</sup> classe 730-738	22,22	22,22		23,33	23,33	
Monteur « T » 731			25,80			27,09
Mécanicien machine lourde 721	25,42			26,69		
Opérateur compresseur 743	23,21	23,21		24,37	24,37	
Opérateur d'équip. et véhicules (tronceuse pépinière) (lignes) 707		22,77	22,77		23,91	23,91
Opérateur de grue 798	26,16			27,47		
Opérateur de grue (érection de tour) 799	27,35			28,72		
Opérateur machine lourde 792		23,86	23,86		25,05	25,05
Opérateur de pelle 797	26,17			27,48		
Poseur de pieux 791	25,94			27,24		
Soudeur (lignes) 762	25,73	25,73	25,73	27,02	27,02	27,02
Tireur de câbles (lignes) 739	22,44	22,44	22,44	23,56	23,56	23,56
Chef d'équipe (plantage de poteaux) 700	27,55	27,55	27,55	28,93	28,93	28,93
Homme d'instrument (arpenteur) (lignes) 776	21,58			22,66		
Opérateur de machine à tension (tensionner) 602	26,16			27,47		
Opérateur de machine à tirer (puller) 603	26,16			27,47		

**RÈGLE GÉNÉRALE - ANNEXE D-2**

Cette annexe ne s'applique qu'aux salariés affectés à des travaux d'installation de pipeline et de réseaux de distribution de gaz naturel et de pétrole, de même qu'aux travaux d'excavation qui s'y rapportent. Les taux de salaire prévus dans l'annexe «D» sont majorés de 3,56 \$.

L'employeur doit remplacer dans la section Annexe du rapport mensuel, D-3 par T-3, D-4 par T-4 et D-5 par T-5.

Tableau A 6

	Indicateurs de l'activité de l'industrie assujettie, 1992-2001										
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
										<u>Nombre</u>	<u>Variation</u>
<b>Nombre de salariés<sup>1</sup></b>	98 921	93 373	80 691	86 899	85 134	85 255	88 224	94 056	98,011	99 224	1.2%
<b>Heures travaillées (en millions)</b>	72.5	65.7	57.5	65.7	65.2	68.1	72.5	80.5	90.4	89.6	-0.9%
<b>Moyenne annuelle des heures travaillées par salarié</b>	733	703	713	756	766	799	822	856	922	903	-2.1%
<b>Salaire annuel moyen (\$)²</b>	18 309	17 568	18 207	19 365	19 190	20 250	20 992	22 149	24,776	24 198	-2.3%
<b>Masse salariale (en millions \$)²</b>	1 811	1 640	1 469	1 682	1 634	1 726	1 852	2 083	2,428	2 401	-1.1%
<b>Nombre d'employeurs</b>	17 958	18 049	13 507	16 829	17 246	17 608	17 916	18 630	18,754	18,626	-0.7%

1. Salariés ayant travaillé au moins une heure dans l'année.

2. Incluant les indemnités de congés, les primes et le temps supplémentaire.



<b>Tableau A-8</b>				
<b>Nombre et taille moyenne des employeurs, 1992-2001</b>				
<b>Année</b>	<b>Nombre d'employeurs</b>	<b>Nombre mensuel moyen de salariés par employeur<sup>1</sup></b>	<b>% des employeurs ayant 5 salariés ou moins<sup>1</sup></b>	<b>Moyenne des heures par employeur</b>
<b>1992</b>	17 958	3.8	87%	4 036
<b>1993</b>	18 049	3.6	88%	3 636
<b>1994</b>	13 507	4.1	85%	4 258
<b>1995</b>	16 829	3.7	88%	3 901
<b>1996</b>	17 246	3.6	88%	3 779
<b>1997</b>	17 608	3.6	88%	3 869
<b>1998</b>	17 916	3.6	87%	4 048
<b>1999</b>	18 630	3.8	87%	4 318
<b>2000</b>	18 754	4.1	86%	4 820
<b>2001</b>	18 626	4.1	85%	4 809

1. Selon le nombre moyen de salariés observé au cours des seuls mois durant lesquels l'employeur a embauché un ou des salariés.  
Source: CCQ, mai 2002.

**Liše Boucher**

**De:** Dupuis, Pauline [Pauline.Dupuis@ccq.org]

**Envoyé:** 22 octobre, 2001 10:28

**À:** 'boucher.royer@cablevision.qc.ca'

**Objet:** Répartition des employeurs

Bonjour madame Boucher,

Tel que convenu lors de notre conversation téléphonique, voici la répartition en % des employeurs selon la classe d'heures déclarées.

Moins de 100 heures	17%
100 - 499 heures	29%
500 - 999 heures	17%
1 000 - 1 999 heures	16%
2 000 - 4 999 heures	11%
5 000 heures et plus	11%
Total	100%

**Pauline Dupuis**

Direction recherche et organisation

Commission de la construction du Québec

Téléphone : (514) 341-7740, poste 6423

<http://www.ccq.org/>

SE

RE

IV

RE

RE

RE