

## **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

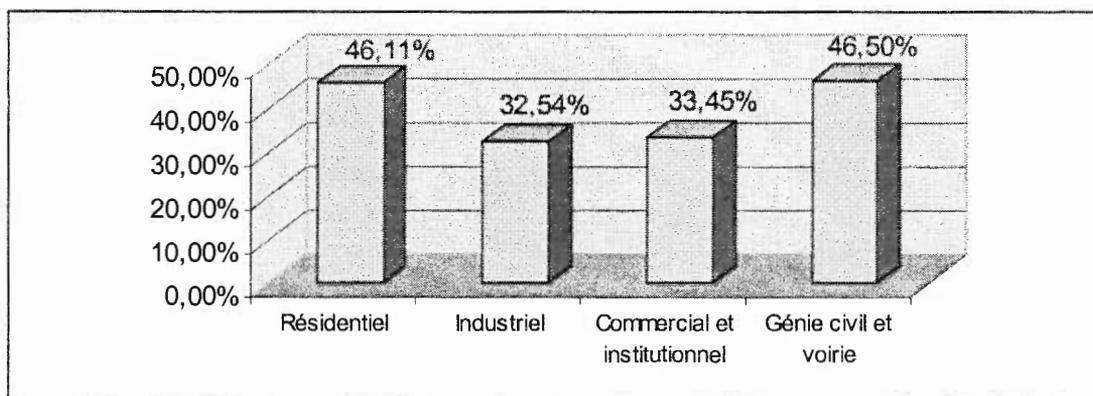
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES Année 2000</b>	<b>%</b>
Moins de 100 000 \$	16,7
100 000 \$ à 499 999 \$	34,9
500 000 \$ à 999 999 \$	23,0
1 000 000 \$ à 4 999 999 \$	15,9
5 000 000 \$ à 9 999 999 \$	5,6
10 000 000 \$ et plus	4,0

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%)

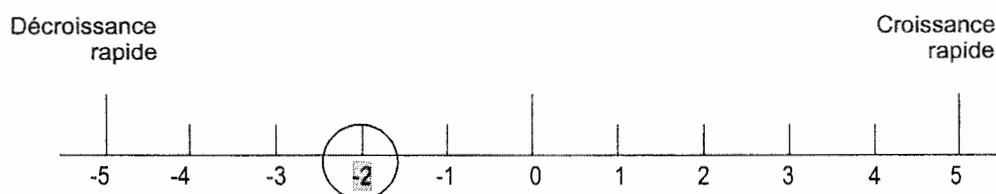
## **6.2 RÉSULTATS DESCRIPTIFS**

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

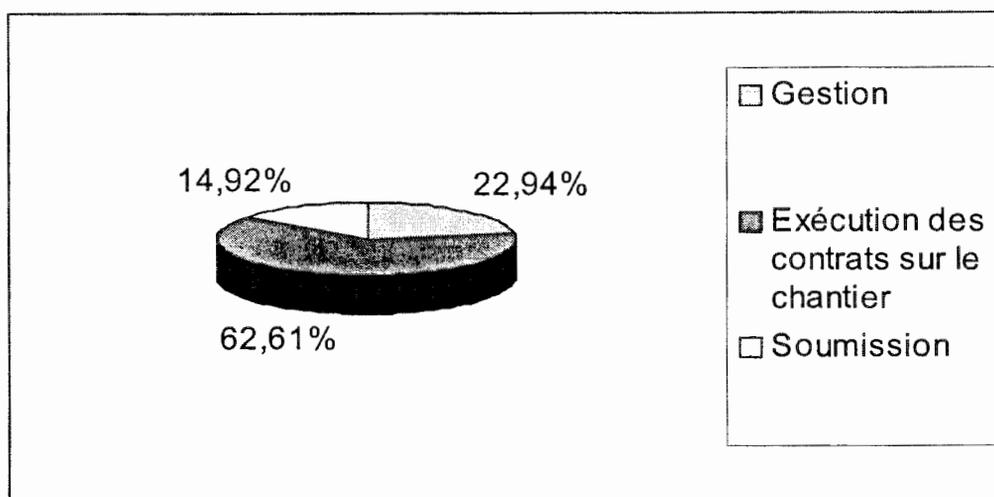
<sup>26</sup> Échelle : 1 est le plus important et 8 est le moins important; moyenne sur 8

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.

