

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

#### Comité de direction et d'orientation

Brahim Meddeb, Directeur  
 Marc-Urbain Proulx  
 Stéphane Aubin  
 Imen Latrous, chronique du livre  
 Lise Plourde, interview  
 Cathy Tremblay, édition et abonnement

#### Graphisme

Sarah Paradis

#### Impression

Imprimerie Commerciale

#### Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*  
 Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*  
 Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*  
 Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*  
 Louis Jacques Fillion, *École HEC Montréal*  
 Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*  
 Louis Guay, *Université Laval*  
 Pierre Hamel, *Université de Montréal*  
 Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*  
 Steve Jacob, *Université Laval*  
 Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*  
 Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*  
 Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*  
 Marguerite Mendell, *Université Concordia*  
 Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*  
 Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*  
 Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*  
 Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*  
 Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*  
 Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*  
 Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications  
 4 0 0 5 2 0 2 2



<b>ÉDITORIAL</b>	3
Brahim Meddeb	
<b>La gouvernance, science de l'imprécis</b>	5
Gilles Paquet	
<b>La confiance vigilante : les instruments de la saine gouvernance</b>	19
Jeanne Simard et Marc-André Morency	
<b>La confiance dans les relations interentreprises : antécédents, retombées, mesures et découvertes récentes</b>	29
Marc-Antoine Vachon et Lova Rajaobelina	
<b>Gouvernance des territoires ville-port : empreintes locales, concurrences régionales et enjeux globaux</b>	41
Brigitte Daudet et Yann Alix	
<b>Le soutien aux travailleurs autonomes : constats issus de deux collectes de données séparées par une période de 10 ans</b>	55
Sylvie Laferté	
<b>L'entrepreneuriat autrement : Portrait des Coopératives d'activités et d'emplois françaises</b>	63
Mathieu Vigneault	
<b>Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur de l'agroalimentaire : une étude comparative Canada-France-Finlande</b>	73
Yves Robichaud, Corinna Stocky, Nicolas Legrand et Caroline Godard	
<b>Le contre-cycle économique au Saguenay-Lac-St-Jean (Radioscopie comparative : Larouche vs Proulx)</b>	89
Sylvain Larouche	
<b>CHRONIQUE DU LIVRE</b>	97
<b>INTERVIEW</b>	101

**Li  
bre**  
de voir plus loin

# Doctorat

## en management de projets

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Possibilité de bourse de prestige de 25 000 \$ offerte par le CQRDA
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

**Université du Québec à Chicoutimi**

418 545-5011, poste 5282

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

**uqac.ca**



**UQAC**



---

## Éditorial

---

Le troisième numéro du volume 21 de la revue *Organisations & territoires* contient plusieurs articles traitant des questions managériales de très grande actualité, telles que la gouvernance, la confiance interentreprises, l'engagement environnemental des PME et de l'entrepreneuriat.

Le premier article proposé par Gilles Paquet jette un regard nouveau sur la notion de gouvernance des organisations. Après avoir magistralement remis en questions les bases et les fondements théoriques et pratiques du paradigme traditionnel, l'auteur présente un modèle alternatif de gouvernance mieux adapté à la réalité des organisations. À cet effet, pour contourner l'idéologie de la précision et de l'intégrisme quantophrénique du grand G (Gouvernement), il propose l'approche gouvernance (petit g), laquelle est considérée comme une science de l'imprécis. En tant que processus dynamique de coordination et de collaboration, la gouvernance s'avère un modèle flexible qui met en place évolutivement des systèmes d'exploration et d'apprentissage ajustés continuellement à une réalité toujours floue et en métamorphose. L'approche gouvernance implique une refondation des notions de stratégie/leadership et de l'imputabilité/évaluation. Sur ce point, l'auteur se distingue par des propositions originales telles que le *stewardship* et l'évaluation développementale.

Jeanne Simard et Marc-André Morency propose dans le deuxième article une réflexion sur le caractère crucial de la confiance, vue comme prudence réfléchie et en tant qu'opérateur central de la socialité. Selon les auteurs, la confiance vigilante s'impose dans les organisations publiques et privées; elle s'avère un instrument capital d'une saine gouvernance. Dans cette perspective, le rôle du gestionnaire ou de leader, est appelé à changer en intégrant plusieurs autres dimensions telles que l'esprit critique, la maîtrise des instruments de collaboration, la maîtrise des processus éprouvés de délibération éthique, etc. Les auteurs croient que les futurs gestionnaires et professionnels seront animés d'une mission de *stewardship*, comme l'a expliqué Gilles Paquet dans le premier article.

Le troisième article examine la notion de confiance dans les relations interentreprises. En effet, les auteurs, Marc-Antoine Vachon et Lova Rajaobelina, proposent une réflexion sur les déterminants et les retombées de la confiance en tant que priorité fondamentale des relations interentreprises. À cette fin, les auteurs ont retenu une conception tridimensionnelle à savoir la compétence, l'intégrité et la bienveillance. Cet article se démarque aussi par un apport méthodologique. Il propose un instrument de mesure plus pertinent permettant ainsi une appréciation adéquate de la notion de confiance.

Brigitte Daudet et Yann Alix examinent les contours d'une nouvelle gouvernance dans la coordination des relations ville-port. Après avoir analysé les dimensions administratives, économiques et politiques des espaces métropolitains élargis et des corridors logistico-portuaires, les auteurs croient qu'une gouvernance efficace doit reposer sur une autoréorganisation et une stratégie incarnée par une autorité tutelle en charge de gouverner une ambition collective. Pour appuyer ce modèle, il a été possible grâce à une analyse pertinente d'un formidable laboratoire d'expérimentation de cette nouvelle gouvernance d'un espace métropolitain élargi et d'un corridor logistico-portuaire avec le projet du « Grand Paris » de l'Axe Seine en France.

Le cinquième article propose une analyse comparée sur une période de 10 ans du soutien aux travailleurs autonomes. L'auteure Sylvie Laferté examine une série de recommandations formulées en 2001 aux organismes et services gouvernementaux d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat. Grâce à une nouvelle enquête effectuée en 2011, l'étude conclut que les recommandations sont encore valables et appropriées. Sur ce point, les services d'aide de type réseautage, mentorat, formation, aide conseil et de regroupement sont toujours considérés prioritaires par les répondants de l'enquête. De plus, la formation s'avère la première des priorités. Cependant, le format doit être flexible en termes de durée, d'échange accru entre participants, d'un

---

équilibre entre l'apprentissage théorique et pratique.

Le sixième article traite une piste d'un entrepreneuriat alternatif au mode traditionnel. À cet égard, l'auteur, Mathieu Vigneault, présente les fondements d'une tendance où la profitabilité économique est compatible avec la profitabilité sociale. L'auteur examine ainsi l'exemple d'une coopérative d'activités d'emploi située en France. Le modèle de fonctionnement de cette coopérative consiste à accompagner l'entrepreneur en devenant de tester grandeur nature son projet d'entreprise, tout en étant conseillé et approuvé par des mentors sur les diverses facettes de gestion d'une entreprise. Selon l'auteur, le modèle prend de l'ampleur en France, en Belgique et en Suède.

Yves Robichaud, Corinna Stocky, Nicolas Legrand et Caroline Godard présentent, dans le septième article, une analyse pertinente des facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur agroalimentaire au Canada, en France et en Finlande. Selon les auteurs, les données obtenues auprès d'un échantillon de 101 PME opérant dans le secteur agroalimentaire ont permis d'acquérir une meilleure compréhension de l'engagement environnemental au sein des PME. Plus particulièrement, les résultats démontrent qu'il y a très peu de différences entre les PME des trois pays participants relativement aux différentes variables étudiées. Tandis que, pour l'ensemble de l'échantillon, les PME démontrant un engagement environnemental fort possèdent des compétences liées à l'innovation et une stratégie environnementale plus sophistiquée. Les résultats suggèrent également que les PME de l'ensemble de l'échantillon consacrent beaucoup d'efforts aux activités d'acquisition de connaissances, particulièrement auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs.

Sylvain Larouche présente dans le huitième article une radioscopie comparée sur le contre-cycle économique au Saguenay-Lac-St-Jean. Selon les résultats de cette démarche, le contre-cycle économique se poursuit, mais de façon moins importante qu'en 2008. En effet, les données recueillies en 2012 portent à croire que certains indicateurs économiques sont encourageants dans

divers secteurs de l'économie de la région (emplois, investissements, etc.). La planification territoriale toujours d'une grande actualité doit ainsi être plus marquée afin de redresser durablement l'économie de la région du Saguenay-Lac-St-Jean.

La chronique du livre présente des recensions variées portant sur des sujets d'actualité. Les ouvrages synthétisés portent sur comment intégrer et manager la génération Y, les territoires durables en devenant et finalement de mondialisation et résilience des territoires.

Enfin, la chronique interview présente un nouveau modèle de gestion « la simplicité organisationnelle ». Il s'agit d'un entretien réalisé par Diane Bérard du Journal Les Affaires avec l'expert Bill Jensen, lequel a pratiqué ce modèle dans diverses compagnies telles que L'Oréal, General Electric, American Express. L'expert propose des principes d'optimisation des processus de gestion et de production visant l'élimination des activités à non valeur ajoutée. ■

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

---

## La gouvernance, science de l'imprécis

Gilles Paquet, professeur émérite  
Directeur de recherches au Centre d'études en gouvernance  
Université d'Ottawa

---

*"We hunger for certainty. That is a big problem. It might even be THE problem"*  
Adam Frank

### INTRODUCTION

**Des mots comme excellence ou performance commandent un sens du superlatif mais contiennent aussi le virus d'un certain totalitarisme : d'un réductionnisme du monde vivant à la poursuite d'objectifs précis dans certaines directions jugées transcendantes dans l'absolu.**

Des mots comme excellence ou performance commandent un sens du superlatif mais contiennent aussi le virus d'un certain totalitarisme : d'un réductionnisme du monde vivant à la poursuite d'objectifs précis dans certaines directions jugées transcendantes dans l'absolu. Tant que tout cela reste au niveau des velléités, c'est un moindre mal. Une certaine vigilance suffit.

L'effet toxique ne se matérialise pleinement que quand ces manies deviennent une référence incontournable, une religion, un culte. À ce moment-là, tout un appareil de postulats inquiétants mais occultés commencent à jouer, à savoir :

- qu'il existerait des objectifs qui transcendent absolument tous les autres;
- que ces objectifs (d'où qu'ils proviennent) sont largement partagés;
- qu'on a une connaissance suffisante *ab ovo* pour identifier ces objectifs communs, et pour dessiner des moyens d'en poursuivre la maximisation.

Ce qui plus est, de cet emballement, découle presque automatiquement la focalisation sur des cibles précises dans cette direction privilégiée, et la fixation sur certaines mesures quantitatives du progrès dans la direction voulue, et donc sur une certaine quantophrénie<sup>1</sup>.

Il en ressort une cosmologie de l'exactitude et de la métrologie qui en arrive à réduire politiques publiques et stratégies d'organisation à un jeu mécanique d'arcs, flèches et cibles, à une philosophie du *visou* – de l'habileté à viser juste, du *marksmanship*.

Or dans les secteurs privé, public et sans but lucratif, les situations sont autrement plus complexes. Et donc cette cosmologie simplificatrice est toxique parce que, sauf dans des situations triviales, on est le plus souvent dans un monde où il y a beaucoup d'inconnu, d'ignorance, et d'imprécision quant à la nature des problèmes, où les valeurs des divers partenaires sont différentes, et où il est donc bien rare qu'on puisse, sans grossièrement caricaturer, réduire la mission ou le mandat d'une organisation ou d'un système social à un seul ou à une poignée d'objectifs mesurables. En raccourci, on peut noter deux constats.

D'abord, personne ne peut généralement prétendre avoir toutes les ressources, le pouvoir et l'information nécessaire pour définir la nature du problème et un objectif simple susceptible de transcender tous les autres d'une manière complète et absolue dans notre monde pluraliste, et pour en arriver à faire l'ingénierie de la poursuite effective de cet objectif.

Ensuite, cette poursuite d'objectifs réducteurs, précis et quantifiés, si on l'inflige à une organisation, déclenche une série d'effets pervers comme *l'effet Goodhart* – qui suggère que toute mesure qui devient une cible devient une mauvaise mesure, parce que les fantaisies managériales qui l'ont ainsi promue transforment l'environnement en créant une fixation sur une mesure plutôt que sur la

---

créativité et l'initiative nécessaires pour accomplir le mandat ou la mission de l'organisation ou du système social en question<sup>2</sup>.

De là la toxicité de ces formules magiques comme le Planning-Programming-Budgeting System (PPBS), – la mère des expériences quantophréniques au Canada – qui ont entraîné toutes sortes d'effets pervers comme la tendance à l'uniformisation face à un pluralisme qui réclame le contraire, à des effets de distorsion et de redirection, etc. En conséquence, on ne sait jamais, comme on disait dans les années 1970 à Ottawa, si dans PPBS, il y a plus de PP ou de BS, mais l'effet est généralement toxique<sup>3</sup>.

Ce texte souligne d'abord les périls de l'idéologie de la précision et de la quantification pour la gouvernance, et suggère qu'il faut plutôt considérer la gouvernance comme une science de l'imprécis qui ne peut que souffrir de

l'intégrisme quantophrénique. Ensuite, on montre que la gouvernance en tant que science de l'imprécis doit se donner un outillage mental à la hauteur de la complexité et de l'imprécision de sa tâche, et donc réviser fondamentalement les notions de stratégie/politique, de leadership, d'imputabilité et d'évaluation maintenant en vogue. Enfin, on spéculé sur les limites de la quête pour une méthode générale dans la construction de cette science de l'imprécis.

**Ce texte souligne d'abord les périls de l'idéologie de la précision et de la quantification pour la gouvernance, et suggère qu'il faut plutôt considérer la gouvernance comme une science de l'imprécis qui ne peut que souffrir de l'intégrisme quantophrénique.**

## 1. LE MIRAGE DE LA PRÉCISION

**En gouvernance – où il est question du design de la coordination efficace dans une organisation ou un système social, quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs mains, et que n'existent point de valeurs communes et partagées – le travail de construction d'un appareil de guidage, qui puisse élucider la direction générale en cours de route, au fil de l'apprentissage, nage dans l'imprécis.**

Il n'y a aucune raison de ne pas chercher la précision et la mesure exacte des résultats d'une action quand les conditions s'y prêtent. L'apprentissage ne peut qu'en être dramatiquement exhaussé à proportion qu'il peut se faire plus vite et plus finement. Cependant c'est un *non sequitur* que d'inférer, à partir d'une position qui déclare *que la précision c'est bien, que n'est bien que ce qui est précis*. Découle de cette faute logique une connotation négative pour l'imprécision, et une idéologie toxique de la précision et de la quantification.

Or nous vivons en gouvernance dans un monde de phénomènes vagues, de choses imprécises – où les phénomènes sont flous par essence, et où nous ne

disposons souvent pas de techniques de mesure adéquates pour nombre de phénomènes<sup>4</sup>. Insister alors sur la précision et la mesure est une idéologie qu'aucune épistémologie ne saurait justifier.

Dans l'expérimentation, dans la science en train de se faire, le flou, le nuageux, le vague, l'ambigu, l'obscur, l'inintelligible, le contradictoire, la logique du probable seulement, etc. – sont de rigueur. Imposer l'impératif précision ne peut tendre qu'à ossifier prématurément la définition du problème, et à stériliser le processus d'exploration et d'innovation. Voilà qui condamne les modélisations à s'anémier : une modélisation ne peut pas être à la fois générale, précise, et simple<sup>5</sup>. Insister sur la précision implique un sacrifice en termes de généralité et de simplicité<sup>6</sup>.

En gouvernance – où il est question du design de la coordination efficace dans une organisation ou un système social, quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs mains, et que n'existent point de valeurs communes et partagées – le travail de construction d'un appareil de guidage, qui puisse élucider la direction générale en cours de route, au fil de l'apprentissage, nage dans l'imprécis. Il s'agit d'ausculter l'environnement changeant en

---

temps réel, et de trouver moyen de mettre en place, ce faisant, l'équivalent d'un 'pilote automatique' – un ensemble de mécanismes qui puissent apprendre vite, et assurer la résilience et la capacité à innover de l'organisation ou du système social.

Contrairement à ce qu'on a voulu faire croire, l'imprécis n'implique pas manque de rigueur. L'imprécis insiste plutôt sur le flou nécessaire à cause de la complexité même des phénomènes, et sur la possibilité d'une autre sorte de rigueur qui peut ne pas être obligatoirement arithmétrisable et algorithmétrisable.

La logique de l'interniste diagnosticien dans la pratique médicale n'est pas celle de l'algébriste, mais elle n'est pas moins rigoureuse. Elle se réclame d'une connaissance pratique souvent tacite ('connaissance de type Delta<sup>7</sup>') mais se traduit dans des heuristiques et des mécanismes qui s'ajustent continuellement à proportion que le contexte se modifie, que la connaissance s'accumule, et que les intervenants en arrivent à des formes améliorées de collaboration. Cette démarche produit des résultats impressionnants dans le travail des professionnels.

**La connaissance de type Delta est différente de celles engendrées par les travaux dans les humanités (*alpha*), dans les sciences naturelles (*beta*) et les sciences sociales conventionnelles (*gamma*) : elle est produite dans et par l'acquisition d'un savoir-faire; elle est acquise dans l'action et par la réflexion dans l'action, et mobilise tous les sens – le savoir-faire qui en découle est donc en un sens *incorporé* et ne se transmet pas seul.**

La connaissance de type Delta est différente de celles engendrées par les travaux dans les humanités (*alpha*), dans les sciences naturelles (*beta*) et les sciences sociales conventionnelles (*gamma*) : elle est produite dans et par l'acquisition d'un savoir-faire; elle est acquise dans l'action et par la réflexion dans l'action, et mobilise tous les sens – le savoir-faire qui en découle est donc en un sens *incorporé* et ne se transmet pas seul. Enfin, les savoir-faire, comme les tours de main, ne sont pas formalisables séparément parce que leur

apprentissage transmet à la fois savoir-être, savoir-vivre, sens et identité. Il en ressort une intelligence de caractère pratique, une intelligence rusée : cette connaissance oblique et inexacte qui ressort du dialogue avec la situation va se transformer, avec l'expérience, en prévoyance, prudence et vigilance *incorporées* sans n'être jamais qu'un art ou qu'une connaissance raisonnée. Rigueur impressionnante donc du professionnel même si ce n'est pas la rigueur du scientifique ou de l'humaniste<sup>8</sup>.

### **Racines du mal**

La gouvernance a souffert grandement de la chape de plomb de la précision et de la quantification en raison de deux perversions : le scientisme et la disciplinarisation qui ont paralysé ce champ d'études en confondant le maximum et l'optimum de précision et de quantification.

Le premier travers a voulu imposer à la démarche gouvernance (fondée sur la connaissance de type Delta) un appareil emprunté aux sciences expérimentales qui a amené les sciences humaines à perdre leur âme. On a déclaré les faits sociaux des choses, et l'analyse positiviste et une mentalité polytechnicienne seules acceptables. Le succès des sciences physiques à *expliquer* en dépliant des liaisons mécaniques entre causes et effets dans la nature devait avoir des conséquences importantes pour les sciences de l'organisation. Un modèle machiniste de la réalité s'est imposé : le besoin d'expliquer s'est substitué à celui de comprendre<sup>9</sup>.

Le second travers est venu de la normalisation et régulation des champs disciplinaires par des oligarchies d'agences subventionnaires – tout cela a dévoyé le travail intellectuel, en particulier dans des domaines comme la gouvernance où la démarche s'intéresse à des systèmes qui n'existent pas encore et dont il faut faire le design<sup>10</sup>. Donald Schön<sup>11</sup> a remis en question cette filière dans deux livres importants au cours des années 80. Il a suggéré qu'on pouvait apprendre beaucoup dans l'action, et que, dans bien des domaines, la connaissance naît d'un dialogue avec la situation.

Au cœur de cette démarche est l'apprentissage collectif et une autre façon de travailler : au lieu de tenter de falsifier des hypothèses à propos

---

d'une réalité objective – ce qui est trop étroit pour un praticien quand tout est en mouvement et qu'il faut dessiner en temps réel des systèmes de guidage inédits – on va plutôt créer une situation nouvelle et apprendre en temps réel si on peut aller au-delà de la situation initiale.

**Dans ce monde nouveau de l'imprécis, la stratégie et la politique doivent se concevoir comme un processus d'enquête – un processus basé sur la reconnaissance d'une grande ignorance initiale qui impose de ne pas donner trop vite une forme canonique à la définition de problèmes, et la nécessité de mettre en place un processus d'exploration où le problème va se définir en cours d'enquête.**

Dans ce monde nouveau de l'imprécis, la stratégie et la politique doivent se concevoir comme un *processus d'enquête* – un processus basé sur la reconnaissance d'une grande ignorance initiale qui impose de ne pas donner trop vite une forme canonique à la définition de problèmes, et la nécessité de mettre en place un processus d'exploration où le problème va se définir en cours d'enquête : les objectifs, les moyens et les règles du jeu elles-mêmes étant en processus continu de redéfinition à mesure que l'apprentissage procède<sup>12</sup>.

### **Notre cerveau maîtrise bien l'imprécis**

Le passage d'une fixation sur le précis à une approche qui reconnaît l'inévitabilité de l'impré-

## **2. LE PARADIGME DE L'IMPRÉCISION**

Le monde de la gouvernance est confronté journallement à des réalités qu'on ne peut pas vraiment apprécier en noir et blanc sans les caricaturer indûment. La gouvernance va donc viser à mettre en place un système flou qui contient beaucoup de points de repère et de règles 'si X alors action a' qu'un praticien de grande expérience a en tête et peut utiliser s'il a à faire face aux défis de gouverne.

Un tel praticien a appris à maîtriser sa connaissance de type Delta au cours de décennies d'expériences pratiques, et son travail est un « process in which communication, political

is n'est pas innocent. C'est le passage du noir et blanc partout et toujours, vers l'inévitabilité du gris : le passage d'une logique binaire où un objet appartient à un ensemble (1) ou n'y appartient pas (0), vers une logique floue où c'est une question de degré<sup>13</sup>.

Dans le monde du précis, le principe de contradiction joue à plein : 2 est un chiffre pair et il ne peut pas être impair; un jury déclare un accusé coupable ou non-coupable. Tout se joue en 100 % vrai ou 100 % faux. Quand il y a doute, on arrondit de force : ce doit être l'un ou l'autre.

Dans le monde du flou, on sort de ce monde simpliste : quand on dit que le ciel est bleu ou que l'air est frais, cela devient une question de degré, ils peuvent l'être à 50 % ou 80 %. Plus besoin d'arrondir, on accepte de vivre avec le flou : un objet peut être partiellement membre d'un ensemble et de son contraire. C'est dans ce monde du flou et de l'imprécis que fonctionne notre cerveau : on peut ainsi reconnaître un pattern (les contours d'un visage par exemple).

La logique floue (qui veut faire aussi bien que notre cerveau) a réussi en multipliant le nombre de déclics 'si X, alors action a' à prendre en compte le monde du gris et à construire des systèmes de guidage flous, pour gérer, par exemple, les climatiseurs ou les machine à laver. C'est la même logique qui doit servir de support à la gouvernance.

struggle, and substantive inquiry are combined... (and it) may be judged appropriate... if it leads to the creation of a design structure that directs inquiry toward progressively greater inclusion of features of the problematic situation and values for its transformation »<sup>14</sup>.

Le travail de la gouvernance est de mettre en place évolutionnairement des systèmes d'exploration et d'apprentissage ajustés à cette réalité floue elle-même en évolution. Ce travail de gouvernance dans un environnement plein de réalités imprécises et de surprises ne peut se faire que par tâtonnements et expérimentations,



---

avec une grande probabilité d'échecs en cours de route, et la nécessité de reconfigurer non seulement les moyens ou les objectifs, mais même les règles du jeu au nom d'impératifs de résilience et d'innovation.

**Ce travail de gouvernance dans un environnement plein de réalités imprécises et de surprises ne peut se faire que par tâtonnements et expérimentations, avec une grande probabilité d'échecs en cours de route, et la nécessité de reconfigurer non seulement les moyens, ou les objectifs mais même les règles du jeu au nom d'impératifs de résilience et d'innovation.**

#### **Quatre idées-forces au cœur de l'approche gouvernance**

D'abord, la gouvernance est un *processus de coordination et de collaboration* en évolution continue à mesure que l'expérience des organisations et des systèmes s'accumule. L'apprentissage collectif transforme non seulement les règles du jeu mais aussi les croyances et les comportements des individus et des groupes; les normes sociales et morales qui définissent les points de repère plus ou moins contraignants, et même le pattern du jeu lui-même au fil de ces divers apprentissages<sup>15</sup>.

Ensuite, la problématique gouvernance constitue une approche à la gouvernance qui prend en compte les *diverses composantes du système socio-politico-économique* à guider (théorie, structures, technologies), et les façons dont elles interagissent et se redéployent à la fois en réponse aux chocs en provenance du contexte, et en réponse aux interactions internes et aux interventions expérimentales et aux bricolages de toutes sortes et de tous les partenaires.

La structure est l'ensemble des rôles et relations entre les acteurs; la théorie porte sur les vues et perspectives des acteurs pour ce qui est des objectifs, des opérations et des ambitions du jeu; la technologie constitue l'ensemble des procédures par lesquelles on mène le jeu<sup>16</sup>. Les pathologies de gouvernance aux divers niveaux révèlent non seulement où le bât blesse, et quelle pourrait être la source du mal, mais aident à identifier, au fil de l'enquête, quelles sortes

d'interventions dépareillées s'imposent. Ces interventions dans la gouvernance privée, publique, sociale, municipale/locale, et internationale réclament des stratégies qui, pour paraître dissemblables, ont un air de famille.

Et puis, troisièmement, la gouvernance doit prendre en compte *certaines réalités incontournables* : (1) le fait que le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués dans notre monde moderne, que personne n'est totalement en charge, et que les valeurs communes censément servant d'étoile polaire sont trop souvent un mythe<sup>17</sup> (2) le pouvoir du contexte et des forces d'auto-organisation qui sont sources de phénomènes émergents et à saveur quantique<sup>18</sup>; et (3) les effets structurants du processus d'évolution génético-culturel charrié dans le temps historique<sup>19</sup> par les jeux de la variation, des interactions, et de la sélection<sup>20</sup> – cette confluence de forces engendrant comme ceux mentionnés en (2) des phénomènes souvent difficiles à comprendre et *spooky* (effrayants) – pour employer une expression d'Albert Einstein à propos des phénomènes quantiques.

La marge de manœuvre qui reste est souvent mince pour les partenaires dans la co-gouvernance, et réclame une bonne dose d'imagination au moment de développer des interventions expérimentales qui se doivent évidemment de prendre en compte tout autant les contraintes physico-matérielles que symboliques, sociales et morales, si elles veulent avoir une chance de réussir.

Enfin, la gouvernance est enfant de la complexité, et nécessite *une nouvelle façon de penser*. C'est à ce niveau que la théorie des jeux est utile. Elle rappelle la centralité des interactions que veut chorégraphier la gouvernance, l'importance de la variété du milieu et du double processus d'ajustement des organisations (par les individus mais aussi par les sous-groupes) à mesure que l'apprentissage collectif progresse, et la multiplicité des boucles récursives d'apprentissage qui modifient croyances, comportements, normes et même le processus de co-évolution génético-culturelle lui-même.

#### **Dérive de Grand G à petit g**

Au cours des dernières années, un long travail de débroussaillage a été accompli pour remettre en

---

question le paradigme newtonien dominant – Grand G (Gouvernement) dans tous les secteurs – un paradigme construit sur la hiérarchie et le leadership, et la présomption que des valeurs communes orientent les potentats dans leur guidage régalien de nos organisations et de nos économies politiques.

La problématique gouvernance – petit g (gouvernance) – ambitionne de remplacer l’approche Grand G. Ce travail de déplacement a procédé en trois vagues : d’abord par un remplacement de structures hiérarchiques et bureaucratiques par un plus grand usage d’arrangements de rechange comme les marchés et les quasi-marchés<sup>21</sup>; ensuite par un mouvement de repli où les leaders hiérarchiques ont tenté de faire sentir leur influence indirectement et de manière plus oblique – de manipuler leurs partenaires, diront certains, par des jeux de métagouvernance<sup>22</sup> – dans des organisations désormais mixtes mêlant échange, coercition et réciprocité; et enfin par un mouvement qui a voulu débarbouiller les composantes Grand G de leurs composantes coercitives résiduelles de toutes sortes, et mettre en place une gouvernance collaborative décentrée<sup>23</sup>.

Le nouveau paradigme construit sur des perspectives plus amples, propose un nouveau vocabulaire et un nouvel outillage mental, utilise certains concepts leviers, principes, mécanismes et stratagèmes, et permet non seulement de mieux comprendre les pathologies de gouvernance, mais encore de suggérer des thérapies efficaces.

On découvre l’importance de la solidarité : la confiance au cœur des partenariats qui est essentielle pour que la collaboration fleurisse, et la loyauté – une confiance qui ne se contente pas d’être présente en temps de beau fixe mais qui résiste aux intempéries et au vilain temps; mais aussi le revers de ces bons sentiments qui s’étiolent quand le support institutionnel qui les sous-tend s’effiloche : alors c’est l’insécurité, l’envie et le ressentiment qui engendrent méfiance et déloyauté, lubies ou irrationalités flagrantes, prisons mentales, et donc pathologies de gouvernance.

Dans ce monde de la gouvernance petit g à saveur quantique, il n’y a évidemment pas de discontinuité entre l’ordre social et l’ordre moral (sorte d’ultrasocialité) : autant confiance et

loyauté fondent la collaboration, autant la défiance<sup>24</sup> fait un travail de corrosion et de blocage de la collaboration; la mise en place d’appareils de surveillance, d’empêchement ou d’adjudication coercitive effrénés mine clairement la collaboration, et entame la socialité – la capacité humaine à tisser des réseaux d’échange d’idées, de mots, de biens, de coups; or autant la socialité s’effiloche, autant la moralité, qu’elle suscite et qui la porte, est érodée.

En pratique, une éthique émerge à la fois des acquis séculaires qui sont parties de notre ADN d’humain<sup>25</sup>, et des résultats de l’apprentissage collectif à moins long terme qui conforment l’ordre moral et de l’ordre social. Selon que le support institutionnel est robuste ou non, et que les normes sont internalisées fermement ou non, on va voir émerger plus ou moins robustement et vite des arrangements éthiquement acceptables (contrats moraux, conventions, etc.).

Dans ce monde à saveur quantique, aucune des dimensions explorées n’est négligeable, mais aucune n’a un dominium complet sur le régime de gouvernance en train d’évoluer. Selon les moments et les lieux, le régime de gouvernance va réussir plus ou moins bien sa mission de stewardship de l’organisation vers un état de résilience, un sens de la justice, une indépendance cognitive immunisée du bruit informationnel, et une assurance morale. Pas question de faire ici une recension complète de toutes les implications de cette dominance de l’imprécis fondateur dans toutes ces directions<sup>26</sup>. Il nous suffira d’illustrer ici notre propos en montrant comment l’impératif de l’imprécis a transformé complètement quatre notions centrales – celles de stratégie et de leadership, et celles d’imputabilité, et d’évaluation.

**Dans ce monde à saveur quantique, aucune des dimensions explorées n’est négligeable, mais aucune n’a un dominium complet sur le régime de gouvernance en train d’évoluer. Selon les moments et les lieux, le régime de gouvernance va réussir plus ou moins bien sa mission de stewardship de l’organisation vers un état de résilience, un sens de la justice, une indépendance cognitive immunisée du bruit informationnel, et une assurance morale.**

---

## Quatre notions en passe de refondation

**Dans le monde Grand G newtonien, on a ‘résolu’ bien des ‘problèmes’ en transformant les difficultés concrètes en formes stylisées ‘solutionnables’ avec les outils Grand G. C’est la stratégie de l’ivrogne qui, ayant perdu sa montre dans une allée obscure, la cherche sous un lampadaire parce que là on y voit plus clair.**

### *Stratégie et leadership*

Dans la cosmologie traditionnelle, Grand G, on présume que quelqu’un est en charge qui a toute l’information, les ressources et pouvoir pour guider l’organisation ou le système social, et peut se donner accès à des objectifs sur lesquels tous s’entendent. Dans ce monde newtonien, la stratégie ou la politique consistent alors à articuler ces objectifs et à mettre en place un système de contrôle qui mobilise les moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Cette notion de stratégie a été inspirée par les travaux en recherche opérationnelle qui ont dominé les travaux de gouverne dans l’après Seconde Guerre Mondiale. Les problèmes étaient stylisés sous une forme bien structurée (coûte que coûte), et, si la réalité était plus complexe, on simplifiait pour que le pied s’ajuste à la chaussure.

Dans le monde Grand G newtonien, on a ‘résolu’ bien des ‘problèmes’ en transformant les difficultés concrètes en formes stylisées ‘solutionnables’ avec les outils Grand G. C’est la stratégie de l’ivrogne qui, ayant perdu sa montre dans une allée obscure, la cherche sous un lampadaire parce que là on y voit plus clair.

La cosmologie petit g (gouvernance) part plutôt d’une vision plus réaliste de la situation dans toute sa complexité et son flou : le problème est mal défini, les ressources, le pouvoir et l’information sont vastement distribués entre plusieurs mains, il n’y a pas d’accord dans ce monde pluraliste aux valeurs bariolées sur les objectifs à poursuivre par les divers intervenants, et l’environnement est en turbulence et en changement continu.

Plus question de simple visou puisque le contexte et les objectifs sont en mouvement. Il faut accepter

l’impossibilité de définir le problème de manière statique au départ ou de chercher à le résoudre par un algorithme simple qui permette de converger sur des cibles précises. Il faut accepter que la seule stratégie praticable doit prendre la forme d’un processus d’enquête fait de tâtonnements grâce auxquels on va pouvoir définir le problème à mesure que l’apprentissage se poursuit. Pour ce faire, on va mettre en place un appareil d’exploration et de guidage qui doit être capable d’apprendre et de se reconfigurer constamment et vite chemin faisant.

Il s’agira pour ce système d’enquête non seulement de débusquer un cheminement prometteur mais de le faire en mettant à contribution le mieux possible la collaboration de tous les intervenants qui ont une partie de l’information, des ressources et du pouvoir, et en les motivant. C’est de cet appareil de coordination efficace et de collaboration qu’on peut espérer un processus continu de redéfinition du problème et reconfiguration du pilote automatique capable d’un apprentissage prometteur de résilience et d’innovation créatrice par l’organisation ou le système social.

Fini l’idée du système de contrôle pour résoudre un problème défini d’avance comme dans le monde Grand G. Dans le monde petit g, la stratégie est un système d’exploration dynamique qui part d’une formulation provisoire et imprécise du problème et, par apprentissage collectif, en arrive à mettre en place un processus de dialogue avec la situation qui espère en arriver à assurer résilience et innovation. La notion de stratégie et de politique acquiert une imprécision à la mesure du flou de la quête tant dans sa forme que dans ses objectifs<sup>27</sup>.

**La cosmologie petit g (gouvernance) part plutôt d’une vision plus réaliste de la situation dans toute sa complexité et son flou : le problème est mal défini, les ressources, le pouvoir et l’information sont vastement distribués entre plusieurs mains, il n’y a pas d’accord dans ce monde pluraliste aux valeurs bariolées sur les objectifs à poursuivre par les divers intervenants, et l’environnement est en turbulence et en changement continu.**

**La première victime de cette redéfinition de la stratégie est la notion de leadership qui s'en trouve éviscérée. En effet, si personne n'est en charge, comme dans le monde Grand G, la notion même de leadership s'en trouve vidée de sens. Celle qui s'impose pour la remplacer est la notion de stewardship : l'ensemble des mécanismes composant le pilote automatique qui permet à l'organisation de s'orienter et de se renouveler.**

La première victime de cette redéfinition de la stratégie est la notion de leadership qui s'en trouve éviscérée. En effet, si personne n'est en charge, comme dans le monde Grand G, la notion même de leadership s'en trouve vidée de sens. Celle qui s'impose pour la remplacer est la notion de stewardship : l'ensemble des mécanismes composant le pilote automatique qui permet à l'organisation de s'orienter et de se renouveler.

C'est là que la gouvernance montre son visage subversif et qu'elle suscite de vives réactions des potentats (ou de ceux qui en théorisent le *dominium* ou vivent de ses prébendes). Pour ceux-là, il est impératif de défendre et légitimer ce 'leadership'. Il est fascinant, à ce propos, de voir l'énorme littérature qui a germé au cours des dernières années pour tenter de rescaper la notion de leadership de cette déliquescence<sup>28</sup>.

#### *Imputabilité et évaluation*

Reconnaître que le contexte est plus complexe et moins facile à définir précisément, que les contrôles standardisés ne sont plus aussi utiles, et que transparence et quantophrénie ne sont pas des panacées, ne saurait suffire. Il faut que la monitarisation de l'organisation ou du système social soit pensée à partir d'une redéfinition de perspectives.

Plus question de se fier à une reddition de compte *inintelligente ex post* et 'dure' codifiée par des sentinelles largement financières, et axée presque exclusivement sur les résultats quantitatifs – avec à la clé l'identification de boucs émissaires à tout prix dans des circonstances où l'attribution du blâme à des personnes est

souvent fantaisiste, et décourage l'expérimentation. Il faut plutôt miser sur une reddition de compte *intelligente ex ante*, 'douce' (au sens où on parle de médecine douce), et compréhensive (reddition de compte à 360-degrés, envers tous les partenaires), visant à réduire la tromperie et la désinformation, mais surtout à encourager l'expérimentation et l'apprentissage collectif, et à transformer les jeux à somme nulle en jeux à somme positive en mettant l'accent sur les contrats moraux avec les intervenants, la neutralisation de l'aversion au risque, et l'encouragement de l'expérimentation comme la voie royale vers l'innovation<sup>29</sup>.

Au lieu d'une reddition de compte qui se fait à des autorités externes et à vocation punitive, la nouvelle imputabilité est envers les partenaires à l'interne, et, si elle sait punir quand il le faut tromperie et désinformation, elle vise surtout à alimenter un questionnement féroce et continu des partenaires qui veulent apprendre. En ce sens la reddition de compte se veut utile pour les partenaires en les informant, mais vise plus haut et plus loin : conforter la confiance et la collaboration, mettre en place les contrats moraux nécessaires pour que l'apprentissage collectif soit facilité par une meilleure appréciation de la notion de fardeau de la charge de chacun<sup>30</sup>, mais surtout stimuler l'imputabilité expérimentaliste, l'imputabilité dans l'expérience et pour en accroître la probabilité de succès<sup>31</sup>.

**Au lieu d'une reddition de compte qui se fait à des autorités externes et à vocation punitive, la nouvelle imputabilité est envers les partenaires à l'interne, et, si elle sait punir quand il le faut tromperie et désinformation, elle vise surtout à alimenter un questionnement féroce et continu des partenaires qui veulent apprendre.**

Voilà qui transforme dramatiquement la fonction d'évaluation. Plus question de simple rétroaction pour mieux asseoir et conforter le contrôle, mais de rétroaction dans un processus d'apprentissage qui alimente le développement. L'évaluateur devient bien davantage une portion du R&D d'une organisation qu'un mécanisme de disci-

---

plaine. La nouvelle forme d'évaluation – l'*évaluation développementale* – se définit comme contribuant quelque chose à ce qu'on est en train de développer<sup>32</sup>. Cette sorte d'enquête d'évaluation *nouveau genre* ne commande pas l'appli-

cation d'une recette, mais suggère plutôt simplement un ensemble de principes qu'on ne doit appliquer qu'avec précaution en tenant compte du contexte et de la situation, et qui doit évoluer avec eux.

### 3. PAS DE MÉTHODE GÉNÉRALE, MAIS UNE APPROCHE GOUVERNANCE

**Si la société ou l'organisation est un composé complexe et imprécis, sa gouvernance ne peut qu'être imprécise et incertaine... il faut une improvisation continue en coévolution avec cet environnement.**

Si la société ou l'organisation est un composé complexe et imprécis, sa gouvernance ne peut qu'être imprécise et incertaine. Dans le contexte en auto-organisation dans lequel la gouvernance cherche à intervenir, les défis sont un monde dynamique, toujours en émergence, marqué par l'incertitude incontrôlable et les surprises. Point de recettes mécaniques qui fassent l'affaire ici, il faut une improvisation continue en coévolution avec cet environnement.

Certains ont fait le pari ambitieux de chercher à construire un outillage mental particulièrement ajusté aux besoins de toutes les sciences de l'imprécis. Il nous semble que c'est viser bien haut. Et les minces résultats de cette croisade à ce jour laissent croire que le pari est clairement prématuré. Tout au plus, dans cette quête de méthode générale, on a conclu qu'il faut se méfier de la surplanification, des concepts fermés, des cadres de référence ossifiés, etc., et favoriser des définitions ouvertes, des approches en termes d'enquêtes et d'expérimentations, et de techniques délibérément exploratoires comme l'analyse factorielle. Ces considérations ne sont pas sans rappeler les cartes géographiques produites dans les premiers moments de la cartographie : élégantes, mais pas très utiles pour la navigation<sup>33</sup>.

On est donc condamné, semble-t-il, à se contenter pour le moment d'approches plus circonscrites cherchant à aider dans le monde de la gouvernance en particulier, en tant que petit segment des secteurs qu'on pourrait nommer les sciences de l'imprécis. Un effort a été fait récemment pour

synthétiser les résultats obtenus à date sur ce front particulier dans un petit livre qui a résumé les postulats et concepts clés de l'approche gouvernance, a développé la notion de processus d'enquête (*inquiring system*) au cœur de cette approche, et a montré comment on peut en faire bon usage dans l'analyse de quelques études de cas<sup>34</sup>.

Une application de cette approche à un éventail de circonstances (privées, publiques, communautaires, locales, mondiales) a aussi été esquissée dans un autre livre récent, avec le développement d'un certain nombre de principes susceptibles d'inspirer des arrangements de gouvernance heureuse<sup>35</sup>. L'approche gouvernance met l'accent sur les processus d'apprentissage collectif dans l'action, le design organisationnel, et la réflexivité qui alimente la critique continue des positions de départ. Elle mise fondamentalement sur les réseaux, et la collaboration dans le travail d'exploration et d'expérimentation du *stewardship* qui guide le processus d'enquête en temps réel.

**L'approche gouvernance met l'accent sur les processus d'apprentissage collectif dans l'action, le design organisationnel, et la réflexivité qui alimente la critique continue des positions de départ. Elle mise fondamentalement sur les réseaux, et la collaboration dans le travail d'exploration et d'expérimentation du *stewardship* qui guide le processus d'enquête en temps réel.**

Ce genre d'analyse réclame un fort coefficient d'improvisation dans ce qui ne saurait être simple protocole de tests d'hypothèses conventionnels<sup>36</sup> : les problèmes sont mal structurés, on ne peut pas procéder comme si on faisait face à des problèmes bien définis. Il faut se contenter de lancer l'enquête à l'aide d'une formulation initiale provisoire, l'armer d'un mécanisme d'apprentissage par rétro-

---

action robuste, apprendre le plus vite possible par des rétroactions à plusieurs niveaux (moyens, fins, mission), et dessiner des arrangements écologiquement adéquats (c'est-à-dire bien ajustés au contexte) pour contribuer à renforcer le pilote automatique et réduire les probabilités de dérappages de gouvernance dans le secteur sous étude.

Cette formulation à saveur cybernétique est axée bien davantage sur l'intelligence (au sens de service de renseignements) et l'innovation que sur une définition a priori des objectifs et la mise en place de mécanismes de contrôle pour les réaliser. Au cœur de cet appareil d'analyse est un travail de création de formes d'organisation qui souvent n'existent pas encore. On est loin des analyses positivistes : il faut donc une façon de penser bien différente de ce que suggère le positivisme chosiste.

Par exemple, cette stratégie de rechange est condamnée à faire bon usage de la transduction et de l'utopie expérimentale – des concepts avec lesquels on est peu familier.

**La transduction (ce que Roger Martin appelle *abductive reasoning*) réfère à une opération intellectuelle qui diffère de l'induction et de la déduction, et qui "élabore et construit un objet théorique, un objet possible et cela à partir d'informations portant sur la réalité ainsi que d'une problématique posée par cette réalité.**

La transduction (ce que Roger Martin appelle *abductive reasoning*) réfère à une opération intellectuelle qui diffère de l'induction et de la déduction, et qui "élabore et construit un objet théorique, un objet possible et cela à partir d'informations portant sur la réalité ainsi que d'une problématique posée par cette réalité. La transduction suppose un feedback incessant entre le cadre conceptuel utilisé et les observations empiriques. Elle introduit la rigueur dans l'invention et la connaissance dans l'utopie<sup>37</sup>.

Au lieu du protocole usuel fondé sur la construction d'un modèle et d'hypothèses à tester, il s'agit d'une forme de raisonnement qui part d'un prototype préliminaire et d'un processus de rétro-

action qui permet de le raffiner. Cette approche est alimentée par une démarche exploratrice : "l'exploration du possible humain avec l'aide de l'image et de l'imaginaire, accompagnée d'une incessante critique et d'une incessante référence à la problématique donnée dans le réel. L'utopie expérimentale déborde l'usage habituel de l'hypothèse dans les sciences sociales."<sup>38</sup>

**Au lieu du protocole usuel fondé sur la construction d'un modèle et d'hypothèses à tester, il s'agit d'une forme de raisonnement qui part d'un prototype préliminaire et d'un processus de rétroaction qui permet de le raffiner.**

Cette approche à saveur expérimentale s'ajuste bien au caractère mal structuré des problèmes à explorer en gouvernance. Il s'agit d'un processus ancré dans la pratique, et fondamentalement expérimentaliste. Comme aucun potentat ne peut imposer ses vues, les jeux de stratégie de chacun sont importants, et c'est souvent par un processus de tâtonnement, d'expérimentations (où chacun est susceptible de participer comme producteur de gouvernance dans un univers à code ouvert plus ou moins accessible) que la gouvernance et les orientations émergent. La gouvernance s'accomplit ainsi de plus en plus dans un monde à la Linux et Wikipedia : c'est l'ouverture à la multitude des acteurs et à l'expérimentation qui alimente son « jeu sérieux », et la dynamique d'interaction créatrice d'où va émerger la gouvernance nouvelle<sup>39</sup>.

Finalement, cette opération d'intégration doit aboutir, ce faisant, à des exercices d'architecture organisationnelle et institutionnelle qui permettent à des sous-ensembles d'instruments de coordination de se cristalliser toujours temporairement, et de s'instituer différemment de place en place et de temps en temps au fil des circonstances<sup>40</sup>.

**La gouvernance s'accomplit ainsi de plus en plus dans un monde à la Linux et Wikipedia : c'est l'ouverture à la multitude des acteurs et à l'expérimentation qui alimente son « jeu sérieux », et la dynamique d'interaction créatrice d'où va émerger la gouvernance nouvelle.**

---

## CONCLUSION

**Les deux grands incontournables en gouvernance sont l'incertitude et l'imprécision. Or le grand vice des approches newtoniennes a toujours été de vouloir exorciser sinon abolir ces deux grandes dimensions. C'est ainsi qu'on a créé l'illusion qu'on pouvait contrôler l'incertitude en prétendant l'harnacher sous forme de risques maîtrisables. Les résultats ont été désastreux comme on l'a bien montré: les économistes en particulier ont érigé des édifices fumeux sur cette sorte de prestidigitation.**

Les deux grands incontournables en gouvernance sont l'incertitude et l'imprécision. Or le grand vice des approches newtoniennes a toujours été de vouloir exorciser sinon abolir ces deux grandes dimensions. C'est ainsi qu'on a créé l'illusion qu'on pouvait contrôler l'incertitude en prétendant l'harnacher sous forme de risques maîtrisables. Les résultats ont été désastreux comme on l'a bien montré: les économistes en particulier ont érigé des édifices fumeux sur cette sorte de prestidigitation<sup>41</sup>. On peut dire à peu près la même chose de l'imprécis: on a farouchement cherché à l'exorciser, et l'idéologie de la précision a travaillé ferme à l'encarcanner dans des modèles précis qui ne pouvaient être que de piètres caricatures de la réalité. Il n'a pu qu'en sortir des mirages qu'on s'est amusé à gérer alors qu'ils n'avaient plus que des liens ténus avec le monde vivant auquel on prétendait s'intéresser. Ces mondes parallèles ne sont pas sans rappeler ce qu'on faisait au temps des plans quinquennaux en Union Soviétique d'antan.

Une manière moins déraisonnable de se confronter à l'incertitude et à l'imprécis n'est pas le déni et le subterfuge mais le développement de nouvelles méthodes qui les prennent en compte dans toute leur difficulté. Mais les progrès sur ces deux fronts ont été fort lents, et, contre toute évidence, les chromos proposés par les analyses conventionnelles ont continué de prétendre présenter une image réaliste de notre monde complexe. Voilà pourquoi on continue de proclamer inutile toute recherche de méthodes de rechange.

Dans l'un et l'autre cas – incertitude et imprécision – on a peut-être trop longtemps cherché le Saint-Graal, la solution miracle susceptible de suggérer une méthode générale qui résoudrait tous les problèmes d'un coup. C'était mal comprendre que beaucoup de ces problèmes réputés insolubles ne peuvent être résolus *en général* mais peuvent l'être *in situ* – dans un contexte particulier autour d'enjeux précis qui, parce qu'ils sont situés dans un environnement particulier, ne permettent pas à la conversation de s'échapper dans l'abstraction, et de faire que la conversation avec la situation tourne à vide<sup>42</sup>.

La voie de sortie de crise dans les cas de pathologie de gouvernance pourrait bien passer par la réconciliation des cadres de référence dans des arènes organisationnelles territorialement situées où l'incertitude et l'incompris sont davantage praticables. De ces résolutions 'localisées' on peut espérer après coup qu'elles fassent taches d'huile par contagion ou par jurisprudence.■

**La voie de sortie de crise dans les cas de pathologie de gouvernance pourrait bien passer par la réconciliation des cadres de référence dans des arènes organisationnelles territorialement situées où l'incertitude et l'incompris sont davantage praticables. De ces résolutions 'localisées' on peut espérer après coup qu'elles fassent taches d'huile par contagion ou par jurisprudence.**

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

<sup>1</sup>Pitirim A. Sorokin (1956). *Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences*, Chicago: Henry Regnery.

<sup>2</sup>Keith Hoskin, K. (1996). «The 'awful idea of accountability' : inscribing people into the measurement of objects» in R. Munro & J. Mouritsen (eds). *Accountability – Power, Ethos and the Technologies of Managing*, London: International Thompson Business Press, 265-282.

<sup>3</sup>PPBS (Planning Programming Budgeting Systems) a joué un rôle important il y a une quarantaine d'années au Canada. Herbert B. Balls (1970). « New Techniques in Government Budgeting 4. Planning, Programming

and Budgeting in Canada” *Public Administration*, 48 (3), 289-305; Gilles Paquet 2009. « Quantophrenia » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 39 (1), 14-27.

<sup>4</sup>Abraham A. Moles (1995). *Les sciences de l'imprécis*, Paris : Éditions du Seuil, 21.

<sup>5</sup>W. Thorngate (1976). « In general' vs 'it depends': Some comments on the Gergen-Schlenker Debate » *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 404-410.

<sup>6</sup>Il y a vingt ans j'ai montré comment les mauvais choix à cet égard pouvaient être coûteux pour la formation en management (Gilles Paquet (1992). « L'heure juste dans la formation en management » *Revue Organisation* 1(2), 41-51.)

<sup>7</sup>Le territoire Delta est celui de la pensée dans et par l'agir. C'est un savoir qui s'acquiert dans l'action comme celui du designer qui doit harmoniser deux intangibles : une forme encore inexistante et un contexte mouvant qui ne peut être pleinement décrit puisqu'il évolue sans cesse (Wim Gilles et Gilles Paquet (1991). « La connaissance de type Delta » in G. Paquet et O. Gélinaud (sld) *Le management en crise*. Paris : Economica, 15-36.)

<sup>8</sup>Gilles Paquet (1992). op.cit. 42-43.

<sup>9</sup>F.A. Hayek (1953). *Scientisme et sciences sociales*. Plon : Paris; Gilles Paquet (1988). « Le goût de l'improbable » in G. Paquet & Max von Zur-Muehlen (eds) *Education Canada?* Ottawa : Canadian Higher Education Research Network, 61-92; Gilles Paquet 2009. *Crippling Epistemologies and Governance Failures: A Plea for Experimentation*, Ottawa: The University of Ottawa Press.

<sup>10</sup>Homa Katouzian (1980). *Ideology and Method in Economics*. New York: New York University Press; A. Georges L. Romme (2003). “Making a Difference: Organization as Design”, *Organization Science* 14(5), 558-573.

<sup>11</sup>Donald A. Schön (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books; Donald A. Schön 1984. *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>12</sup>Cette approche a été développée au fil de nombreux ouvrages au cours de la dernière douzaine d'années: Gilles Paquet (1999). *Governance through Social Learning*. Ottawa : The University of Ottawa Press; R. Hubbard, G. Paquet, C. Wilson (2012). *Stewardship – Collaborative Decentred Metagouvernance and Inquiring Systems*. Ottawa: Invenire.

<sup>13</sup>Bart Kosko (1999). *Fuzzy Future*. New York : Harmony Books.

<sup>14</sup>Donald A. Schön (1990). « The Design Process » in V.A. Howard (ed) *Varieties of Thinking*. New York: Routledge, 140-141; on the centrality of inquiring system, Ruth Hubbard, Gilles Paquet, Christopher Wilson, 2012, op.cit. ch. 2.

<sup>15</sup>Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative: un antimanuel*, Montréal : Liber.

<sup>16</sup>Donald A. Schön, *Beyond the Stable State*, New York: Norton, 1971.

<sup>17</sup>Harlan Cleveland (2002). *Nobody in Charge*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>18</sup>Voilà qui remet en question la vision newtonienne et mécanique des choses. Voir Theodore L. Becker (ed) 1991. *Quantum Politics – Applying Quantum Theory to Political Phenomena*, New York: Praeger, et R. Hubbard, G. Paquet, C. Wilson (2012). *Stewardship...* op. cit. 11-15.

<sup>19</sup>Les mécanismes de sélection des individus et groupes opèrent en parallèle, et l'hypothèse du processus de co-évolution génético-culturelle est recevable. Ces processus d'ajustement sont non seulement plausibles, mais encore suggèrent des explications pour nombre de phénomènes observés (voir les argumentations de Herbert Gintis 2009, *The Bounds of Reason*, Princeton : Princeton University Press, Joseph Heath (2008). *Following the Rules*. Oxford : Oxford University Press 2008).

<sup>20</sup>Robert Axelrod, Michael D. Cohen (1999). *Harnessing Complexity*. New York: The Free Press, 1999.

<sup>21</sup>Julian Le Grand (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.

<sup>22</sup>Louis Meuleman (2008). *Public Management and the Metgovernance of Hierarchies, Networks and Markets*, Heidelberg: Physica-Verlag.

<sup>23</sup>Mark Bevir, R.A.W. Rhodes (2010). *The State as Cultural Practice*, Oxford: Oxford University Press; Gilles Paquet (2012). « Slouching toward a relatively stateless state » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 42 (2), 97-121.

<sup>24</sup>Pierre Rosanvallon *La contre-démocratie – La politique à l'âge de la défiance*, Paris : Seuil, 2006.

<sup>25</sup>Michael Tomasello (2009). *Why we Cooperate*. Cambridge: The MIT Press.

<sup>26</sup>Pour plus de précision, voir Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative...*

<sup>27</sup>Gilles Paquet & Christopher Wilson (2011). « Collaborative Co-governance as Inquiring Systems », [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 41 (2), 1-12.

<sup>28</sup>Pas question de recenser ici cette littérature de rescapage et les gymnastiques intellectuelles perpétrées pour découvrir partout du leadership sans leader, mais on pourra pousser plus loin l'analyse des différences essentielles entre leadership et stewardship dans Gilles Paquet (2009). « Stewardship versus Leadership » in G. Paquet, *Scheming Virtuously – The Road to Collaborative Governance*, Ottawa: Invenire, ch. 5.

<sup>29</sup>Gilles Paquet (2008). « Plaidoirie pour une reddition de compte plus intelligente », *Journal IGF/FMI* 19(2), 8-13.

<sup>30</sup>Gilles Paquet (1997). « The Burden of Office, Ethics and Connoisseurship » *Canadian Public Administration* 40, (1), 55-71.



---

<sup>31</sup>Charles F. Sabel (2001). « A Quiet Revolution f Democratic Governance: Toward Democratic Experimentalism” in *Governance in the 21st Century*. Paris: OCDE, 121-148.

<sup>32</sup>Michael Quinn Patton (2011). *Developmental Evaluation – Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York: The Guilford Press.

<sup>33</sup>Abraham A. Moles a été tenté par cette quête d’une méthodologie des sciences de l’imprécis. Ses résultats ont été assez peu probants comme la célébration de l’ordinal sur le cardinal, les équations symboliques, les champs topologiques à la Kurt Lewin, et le potentiel de l’analyse factorielle comme mécanisme de prospection. Moles va finir par conclure qu’une méthodologie pour les sciences de l’imprécis n’est pas encore établie (Voir Abraham A. Moles (1995), op. cit., ch. 5, et page 325.)

<sup>34</sup>Ruth Hubbard, Gilles Paquet, Christopher Wilson (2012). *Stewardship...* op.cit. (cite en note 12).

<sup>35</sup>Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative : un antimanuel*, Montréal : Liber.

<sup>36</sup>Les prochains paragraphes sont tirés de Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaboratrice...*, op.cit., 193-4.

<sup>37</sup>Henri Lefebvre (1968). *Le Droit à La Ville*, Paris: Éditions Anthropos; idem 1970. *Du rural à l’urbain*, Paris: Editions Anthropos; Roger Martin 2009. *The Design of Business*, Boston: Harvard Business Press.

<sup>38</sup>Henri Lefebvre (1961). “Utopie expérimentale: pour un nouvel urbanisme” *Revue Française de Sociologie*, 2 (juillet-septembre 1961): 192.

<sup>39</sup>Michael Schrage (2000). *Serious Play*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

<sup>40</sup>H.V. Perlmutter (1965). *Toward a Theory and practice of Social Architecture*, London: Tavistock

<sup>41</sup>Benoît Mandelbrot, Richard L. Hudson 2004. *The (Mis)behavior of Markets*. New York: Basic Books; Nassim Nicholas Taleb (2007), *The Black Swan*. New York: Random House.

<sup>42</sup>Donald A. Schön, Martin Rein (1994), *Frame Reflection – Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books.

2012 67-4 AUTOMNE FALL

REVUE TRIMESTRIELLE  
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

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

INDUSTRIAL RELATIONS  
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since  
1945 by the Industrial Relations  
Department, Université Laval

**SYMPOSIUM**

Le secteur public et les services publics  
dans la tourmente de la crise économique :  
défis, stratégies et perspectives d'avenir

Public Sector, Public Services and Economic Crisis:  
Challenges, Opportunities and Strategies

Introduction

JEAN-NOËL GRENIER ET / AND PATRICE JALETTE

**ARTICLES**

Restructuration de la fonction publique québécoise :  
configurations et conséquences disparates

PATRICE JALETTE, JEAN-NOËL GRENIER  
ET JÉRÉMIE HAINS-POULIOT

End-users, Public Services, and Industrial Relations:  
The Restructuring of Social Services in Ontario

ROBERT HICKEY

The Politics of Austerity and the Conservative  
Offensive against US Public Sector Unions, 2008-2012

ÉTIENNE CANTIN

The Aftermath of the Global Financial Crisis and  
Union Strategies in the Australian Public Service

CAMERON ROLES, MICHAEL O'DONNELL  
AND PETER FAIRBROTHER

**AUTRES ARTICLES / OTHER ARTICLES**

Is the Union Employment Suppression Effect  
Diminishing? Further Evidence from Canada

SCOTT WALSWORTH AND RICHARD J. LONG

Concilier vie familiale et vie professionnelle  
en France : les disparités d'horaires de travail

ANNE BUSTREEL, FRÉDÉRIQUE CORNUAU  
ET MARTINE PERNOD-LEMATRE

Quitter, rester ou progresser ? Les profils  
d'intentions des agents en centre d'appels

MICHEL COSSETTE ET ALAIN GOSSELIN

**RI/IR EN LIGNE**

RI/IR est disponible en ligne  
sur le site Erudit :  
[www.erudit.org/revue/ri](http://www.erudit.org/revue/ri)

Pour abonnement à la version  
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires  
des numéros publiés, les résumés  
d'articles ou pour vous abonner à  
la version papier, visitez notre site  
Internet :

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

**RI/IR ONLINE**

RI/IR is available on line  
on Erudit website at:  
[www.erudit.org/revue/ri](http://www.erudit.org/revue/ri)

To subscribe to the online version,  
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,  
abstracts, or to subscribe to the print  
edition:

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

**RELATIONS INDUSTRIELLES  
INDUSTRIAL RELATIONS**

Pavillon J.-A.-DeSève  
1025, avenue des Sciences-Humaines  
Bureau 3129, Université Laval  
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-7688

COURRIEL / E-MAIL :  
[relat.ind@rlt.ulaval.ca](mailto:relat.ind@rlt.ulaval.ca)

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

---

## La confiance vigilante : les instruments de la saine gouvernance

Jeanne Simard, LL.D., F. Adm.A., professeure titulaire  
Marc-André Morency, sociologue, professeur retraité  
Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO)  
Université du Québec à Chicoutimi

---

« *Faire confiance à un escroc, ce n'est pas une vertu, c'est une faute. Faire confiance à un inconnu, ce n'est pas une vertu, c'est une imprudence<sup>1</sup>.* »

### INTRODUCTION

**Les travaux de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Commission Charbonneau) mettent en lumière que de nombreux professionnels, de nombreux gestionnaires, n'ont pas été à la hauteur de leurs responsabilités fiduciaires, de leurs contrats moraux, non seulement envers leurs clientèles, mais aussi envers les collectivités locales et nationales.**

Les travaux de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Commission Charbonneau) mettent en lumière que de nombreux professionnels, de nombreux gestionnaires, n'ont pas été à la hauteur de leurs responsabilités fiduciaires, de leurs contrats moraux, non seulement envers leurs clientèles, mais aussi envers les collectivités locales et nationales. La population québécoise en est révoltée, choquée. Peut-on lui donner tort? La crise en cours depuis 2007 est un symptôme encore plus évident que le monde politique s'est montré jusqu'ici incapable de réguler la sphère financière, de restaurer une saine économie. Les économistes et les analystes les plus qualifiés ont de fait montré que nos États-gardiens auraient besoin d'un gardien (*Quis custodiet ipsos custodes?* disait le caustique auteur latin Juvénal<sup>2</sup>); ils décrivent comment on a toléré sinon encouragé les dérives d'une finance planétaire au caractère mafieux, comment on a laissé s'accroître les inégalités sociales et très peu fait en somme pour restaurer la foi dans les institutions<sup>3</sup>. Le lien de confiance

entre les dirigeants, souvent des professionnels, et la population, souffre d'un déficit qui inquiète à juste titre de nombreux observateurs. Mais cette crise annonce la fin, pour plusieurs, d'une certaine forme de confiance confinant à l'insouciance, ce qui n'est pas une mauvaise chose en soi; on assisterait à l'éveil d'une confiance plus vigilante et d'un esprit qui se veut plus critique.

Dans cet article, nous allons, dans un premier temps, faire ressortir le caractère crucial de la *confiance, vue comme prudence réfléchie*, en tant qu'opérateur de la socialité. Le résultat de deux sondages, dont l'un commandé en 2012 par le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), sur la confiance qu'entretiennent les Québécois envers les professionnels, et l'autre, récurrent, portant sur les valeurs des Québécois, nous montrent des signes évidents de désaffection de la population vis-à-vis des dirigeants institutionnels. Dans un deuxième temps, nous examinerons les processus en cause et les principes au fondement de la responsabilité sociale ou collective des gestionnaires qui permettraient de restaurer la confiance, idéalement sous forme de prudence réfléchie. Nous verrons sur quelles bases ces principes et processus pourraient contribuer activement aux besoins de développement socioéconomique d'une population qui se montre de plus en plus fataliste, qui a le sentiment d'une perte de contrôle, des forces impersonnelles s'étant emparées de la trame de l'histoire et de leur vie. Une éthique de la bienveillance (du « *care* ») sera examinée comme une avenue intéressante dans le renouveau de la gouvernance et de la participation.

Enfin, nous verrons que le développement de la confiance exigera une modification de la formation initiale et continue des gestionnaires et ce, dans la perspective de la mise en place de pratiques de saine gouvernance. Pour les aider dans

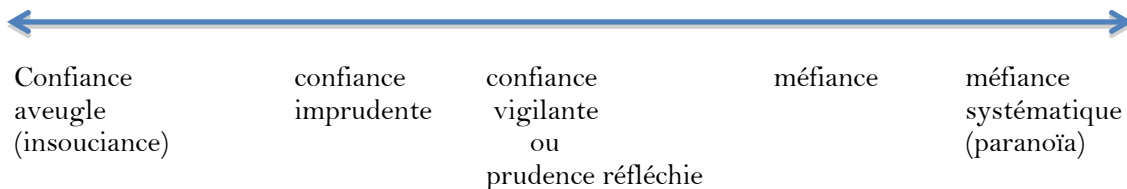
leur travail, les gestionnaires devront faire davantage appel à des outils d'intervention développés par les sciences sociales, afin de réduire le caractère faussement impersonnel de la prise de décision et de la gouvernance.

## 1. POLYMATHIE DE LA NOTION DE CONFIANCE

Toute chose ayant son bon côté, la crise en cours a pour mérite de faire ressortir le caractère crucial de la confiance comme opérateur central de la socialité. Le latin nous a permis de donner un nom à cette dimension cruciale : *con-fidere* : *cum*, « avec » et *fidere* « fier ». Cela signifie simplement qu'on confie quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui, en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi<sup>4</sup>. La confiance aveugle peut alors se confondre avec l'insouciance. Elle peut dans ce cas de figure devenir, comme le mentionne André Comte-Sponville, une faute, si on se trouve à faire confiance à un escroc, ou une imprudence, si l'on fait confiance à un inconnu. Cet « élan vers l'indifférence », ce déficit de la raison pratique, peut avoir de graves consé-

quences sur la destinée individuelle ou collective. À l'autre extrémité du spectre, une méfiance aveugle et systématique envers toutes les institutions, dans la vie courante, serait tout aussi néfaste, s'apparentant cette fois à la paranoïa. Cependant, le monde est beaucoup trop complexe et possède trop de virtualités pour qu'un individu soit en mesure de comprendre et d'évaluer toute la portée de ses actes. Selon Niklas Luhmann, « [...] s'il ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arriverait même pas à quitter son lit le matin. Une angoisse indéterminée, une répulsion paralysante, l'assailliraient »<sup>5</sup>. Il convient de réaliser que la notion de confiance et ses variantes occupent un continuum, que représente la figure 1.

**Figure 1 – Continuum des niveaux de confiance**



Au plan théorique, en fonction du cadre de référence ou du paradigme employé, les diverses disciplines tendent à apporter leur interprétation particulière de cette notion, d'où la polymathie que l'on rencontre dans la littérature<sup>6</sup>. En psychologie, en biologie, la confiance évoque la présence d'une émotion, d'un sentiment de sécurité, chez celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose.

Certains chercheurs sont allés jusqu'à avancer qu'une hormone naturelle produite par l'hypothalamus, l'ocytocine, serait un facteur causal, un déterminant, dans la relation de confiance<sup>7</sup>. Pour l'éthicien, la confiance prend l'aspect d'une valeur mesurant la qualité de certains rapports<sup>8</sup>. Pour le sociologue et l'économiste, la

confiance fait référence à un ensemble de représentations de la réalité, un état des rapports sociaux qui s'accompagne d'affects psychiques ou émotionnels. Pour eux, les institutions sont fondées sur le principe de la confiance<sup>9</sup>. C'est notamment le cas pour la valeur de la monnaie, des contrats qui nous relient, des relations entre nations, etc.<sup>10</sup>. Lorsque la confiance vient à se briser entre les êtres sociaux que nous sommes, on assiste à une crise de la socialité, à un amoindrissement de la qualité de nos rapports sociaux. Le prix Nobel d'économie 1972, Kenneth Arrow, n'a pas manqué, dans sa critique de l'économisme traditionnel, de reconnaître dans la confiance un élément central de l'activité économique et un facteur des écarts entre pays :

---

« Virtuellement tout échange commercial contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. On peut vraisemblablement soutenir qu'une grande part du retard de développement économique d'une société est due à l'absence de confiance réciproque entre ses citoyens<sup>11</sup>. »

Comment cette problématique affecte-t-elle notre réalité immédiate? Un sondage dévoilé à la *Semaine des professionnels*, qui avait lieu du 7 au 11 octobre 2012, permet d'apprécier la situation qui touche de plus près les gestionnaires québécois. Le Conseil interprofessionnel du Québec s'intéresse en effet non seulement à la situation des professions, mais aussi à leur apport dans l'évolution de la société, dans les conditions de notre socialité. À sa demande, en septembre 2012, la firme CROP réalisait un sondage sur la confiance que les Québécois entretiennent envers les ordres professionnels et ses 345 000 membres<sup>12</sup>. Ce sondage nous apprend que le taux de confiance du public envers les professionnels est plutôt élevé : 8 % des répondants leur font tout à fait confiance et 69 % leur font assez confiance. Mais cette confiance sera ébranlée, c'est le cas de 86 % des répondants, à l'endroit d'un professionnel déjà sanctionné pour une faute. Le sondage nous apprend enfin que la confiance des Québécois à l'égard des ordres professionnels n'a pas augmenté au cours des 10 ou 20 dernières années et même que, pour 31 % de la population, elle a plutôt diminué.

**En février 2012, les conclusions de la douzième édition du baromètre de la confiance démontraient une chute dramatique du niveau de confiance envers les gouvernements. En effet, près de la moitié des Canadiens (46 %) affirment ne pas du tout avoir confiance en ce que racontent les leaders gouvernementaux. La cote des chefs de direction accuse une forte baisse, puisqu'ils figurent au dernier rang des porte-paroles crédibles.**

Un autre sondage CROP, mais portant cette fois sur les représentations des Québécois en 2012, nous apparaît très inquiétant<sup>13</sup>. Pas moins de 72 %

des répondants, représentatifs de la population, ne croient plus les leaders politiques, économiques ou d'affaires. C'est le fatalisme et le sentiment de perte de contrôle sur leur vie qui les envahit. En outre, 56 % croient que la société est animée par des forces qui dépassent la volonté des individus. Sur le plan international, le sondage de la firme de relations publiques Edelman rend le même son de cloche. Depuis maintenant 12 ans, cette firme réalise annuellement un « baromètre de confiance » visant quatre catégories d'acteurs institutionnels au sein de la population de 25 pays, dont le Canada : les gouvernements, les entreprises, les médias et les ONG<sup>14</sup>. En février 2012, les conclusions de la douzième édition du baromètre de la confiance démontraient une chute dramatique du niveau de confiance envers les gouvernements. En effet, près de la moitié des Canadiens (46 %) affirment ne pas du tout avoir confiance en ce que racontent les leaders gouvernementaux. La cote des chefs de direction accuse une forte baisse, puisqu'ils figurent au dernier rang des porte-paroles crédibles. Ainsi, les actions des entreprises seront communiquées plus efficacement par des experts ou des académiciens, par « une personne comme moi » ou des employés, lesquels figurent aux premiers rangs des porte-paroles jugés crédibles. Au niveau des autres pays sondés, il y a une croissance spectaculaire de la défiance vis-à-vis des institutions. « Sur une échelle où l'indice 50 constitue la moyenne, 12 pays sont passés en dessous de la barre fatidique en 2012 au lieu de 6 en 2011. »<sup>15</sup>

De telles perceptions de perte de contrôle, de méfiance (même si, à l'occasion, elle peut être fautive ou exagérée) vis-à-vis les institutions sont dangereuses, car elles entraînent diverses conséquences plus ou moins prévisibles<sup>16</sup>. William I. Thomas a formulé un véritable théorème sociologique en énonçant que « si les humains définissent des situations comme réelles, elles sont réelles de par leurs conséquences »<sup>17</sup>. Un système de pensée, une prophétie autoréalisatrice modifient les comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce qu'ils annoncent ou d'autres conséquences, du fait de l'autorité de celui qui énonce la prophétie ou par la focalisation autonome des esprits sur le « réel » ainsi affirmé. Comme on l'a constaté dans les crises de 1929 et de 2008, la rumeur de faillite d'une banque (la banque va manquer d'argent, il

---

faut retirer tout de suite notre dépôt) pouvait avoir pour effet d'entraîner une ruée sur les guichets, précipitant ainsi le défaut de paiement<sup>18</sup>. Le théorème, de par sa nature même, ne s'applique pas qu'aux banques; de nombreux politiques, professionnels, gestionnaires en font actuellement le triste constat. Ils devront contribuer à redresser la situation. Toutefois comme Louis Quéré, directeur de recherche au CNRS, le rappelle, la confiance se construit dans la durée et dans la complexité; il ne convient pas de se fier plus que

de raison aux modèles de calcul rationnel dans lesquels le temps est pratiquement évacué, une simplification nettement abusive des problématiques de gouvernance et de gestion. Il propose d'ailleurs que soit entrepris un nouveau volet d'investigations empiriques pour relancer la recherche sur le sujet de la confiance<sup>19</sup>. Le grand nombre de publications sur le sujet ne doit pas nous abuser : les études sur la durée en tant que déterminant de la confiance ne font que débiter.

## 2. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES GESTIONNAIRES

**La responsabilité des professionnels et tout particulièrement des gestionnaires, dans le développement social, dans l'amélioration de la confiance de la population vis-à-vis des institutions, est extrêmement importante et ne peut être traitée de façon négligente.**

La responsabilité des professionnels et tout particulièrement des gestionnaires, dans le développement social, dans l'amélioration de la confiance de la population vis-à-vis des institutions, est extrêmement importante et ne peut être traitée de façon négligente. De fait, le gestionnaire qui assume ses responsabilités sociales joue un rôle très important qui tend à être mieux défini et apprécié, comme en font foi de nombreux codes régissant la vie professionnelle et certains codes de conduite d'entreprises ou d'organisations publiques<sup>20</sup>. Il importe de souligner que cette reconnaissance de leur rôle va bien au-delà des simples rapports entre le gestionnaire et son « client ». Ces codes font état d'attentes à l'endroit du gestionnaire, exigeant qu'il sache apprécier ses actes professionnels ou de citoyen dans la perspective d'un *développement*<sup>21</sup>, d'une vie sociale où la confiance et l'intelligence collective peuvent s'accroître. Il doit produire des définitions de situation permettant aux acteurs sociaux de quitter le domaine de la déprime et des fausses représentations; il doit inspirer des conduites, une vie sociale plus heureuse pour les compagnons de vie que nous sommes (*socius*, compagnon, allié, selon l'étymologie). Enfin, on attend qu'il sache apprécier les conséquences de ses actes sur la vie sociale, qu'il puisse les concevoir en interdis-

plinarité et mobiliser les acteurs, les milieux les plus divers. Bref, on espère de ces professionnels qu'ils aient la lucidité et le courage de nous amener à développer nos « capacités » pour reprendre les termes de l'économiste et éthicien Amartya Sen<sup>22</sup>.

Plusieurs études en sciences humaines, en économie, confirment que le niveau de mal-être, la perte de confiance sont attribuables, en grande partie, à des situations dans lesquelles l'individu a l'impression de vivre une absence de réciprocité dans les échanges (trop forte inégalité) ou une absence d'autonomie et de compréhension dans la prise de décision<sup>23</sup>. Dans cette perspective, la responsabilité sociale et les interventions des gestionnaires viseront à améliorer la capacité d'autonomie, de compréhension de la réalité, des citoyens, faisant en sorte qu'ils soient mieux en mesure de mener leur vie; le but consistant à les responsabiliser, à leur donner les outils critiques plutôt que devenir les dépendants d'une « expertise » quelconque, au sein d'approches infantilisantes. La figure du « grand leader omnipotent<sup>24</sup> » n'aurait plus sa place dans la construction d'une intelligence devant être considérée comme un attribut d'une collectivité possédant la maîtrise de sa destinée. Toujours selon André Comte-Sponville :

[...] l'on ne peut lutter contre la méfiance généralisée qu'en redonnant à chacun le sens de ses responsabilités, ce qui suppose d'abord qu'il retrouve confiance en lui-même : en son pouvoir de juger, de vouloir et d'agir<sup>25</sup>.

---

Il existe au sein de l'administration publique de nombreux mécanismes favorisant l'exercice d'un contrôle<sup>26</sup>. Certains mécanismes ne permettent d'agir qu'*a posteriori*, par exemple de faire une gestion de crise en cas de mauvaise administration, mais lorsque le mal est déjà fait, dirons-nous. On pense aux mécanismes traditionnels de contrôle du Vérificateur général, les commissions d'enquête (comme les Commissions Charbonneau, Gomery, Bastarache) ou encore aux recours accordés aux citoyens, aux lois d'accès à l'information. Ces outils ont le mérite malgré tout d'ébranler la population porteuse d'une confiance aveugle ou imprudente, de favoriser un sens plus critique des situations. Les législateurs fédéral et québécois ont, par ailleurs, développé ou utilisé (encore trop peu, diront certains) des mécanismes qui agissent, cette fois, en aval des prises de décision, font la promotion d'une saine administration, de la transparence dans la prise de décision, et permettent aux citoyens et aux groupes concernés d'être consultés, voire d'y participer activement. L'honorable René Dussault, dans un article sur la relation de confiance entre l'État et les citoyens, écrivait en 2006 :

La consultation des milieux touchés par un programme ou par un projet et la connaissance de leur réaction face aux contraintes administratives imposées, en un mot, la juste appréciation des besoins réels et des perceptions des citoyens concernés sont devenues des éléments essentiels de succès et constituent autant d'efforts qui contribuent à concilier les nécessités administratives avec les droits des citoyens et à améliorer la qualité des relations entre ceux-ci et l'État.

On peut citer en exemple de nouvelles lois ou dispositions législatives, ainsi que de nombreux jugements (dont plusieurs de la Cour suprême du Canada), qui ont récemment posé les assises obligeant les responsables de la gouvernance des organisations publiques, mais aussi privées, à réaliser, voire à animer des prises de conscience, à assumer concrètement les responsabilités nouvelles assignées aux acteurs impliqués dans le développement. C'est notamment le cas des lois canadienne et québécoise sur le développement, et la loi anti-slapp, loi québécoise contre l'utilisation abusive des tribunaux pour empêcher les expres-

sions d'opinion ou les publications. Ces lois favorisent le respect de la liberté d'expression et la participation des citoyens au débat public. De plus, les lois sur les sociétés par actions amènent les conseils d'administration à décider en fonction de l'intérêt à long terme de la société par actions, et leur permettent, voire même obligent, la prise en compte de l'intérêt de toutes les parties prenantes, dont la communauté<sup>27</sup>. La participation et l'engagement des citoyens sont représentés dans ces législations comme des principes de base, le développement durable impliquant en son principe même des changements de comportement, la sensibilisation de chacun, la participation de tous aux processus décisionnels; ces différents mécanismes de démocratie participative, devraient être un remède, soit dit en passant, à l'imprévoyance...

**Il existe au sein de l'administration publique de nombreux mécanismes favorisant l'exercice d'un contrôle. Certains mécanismes ne permettent d'agir qu'*a posteriori*, par exemple de faire une gestion de crise en cas de mauvaise administration, mais lorsque le mal est déjà fait, dirons-nous.**

Dans cette perspective, l'éthique du *care* (qui est fondamentalement une éthique de la bienveillance) ne sera plus l'apanage des seuls professionnels des soins physiques ou psychologiques. Elle appartiendra aussi aux gestionnaires qui doivent travailler à « maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible »<sup>28</sup>, reconstruisant ainsi les liens de confiance dans une société juste et équitable. Cette éthique prône un changement d'attitude vis-à-vis les êtres humains, les animaux, l'environnement. Fabienne Brugère explique que « le fait de "prendre soin" ou de pratiquer le *care* suppose que la relation n'est pas seulement une relation à, relation froide pourrait-on dire, mais une relation "chaude", ayant une profondeur temporelle, affective, et supposant de l'engagement personnel, de la compétence, de l'attention pour pouvoir exister comme telle »<sup>29</sup>. Cette relation ne saurait exister si les rapports devenaient tout à fait distants, et seulement médiatisés par des logiques purement mercantiles ou instrumentales, celles qui servent à élaborer des processus ou des objets et à les échanger.

**Comme pratique généraliste, la tâche de l'administrateur est devenue souvent très complexe. Le terme de *gouvernance* (bien qu'il soit encore à l'occasion utilisé de façon réductrice) est plus adéquat pour représenter les perspectives et les orientations que les organisations doivent prendre en compte pour faire face aux défis à relever, à court, moyen et long terme.**

Devant une telle tâche, un tel défi, le terme *gestion* ne suffit peut-être plus aujourd'hui à refléter tous les aspects de la pratique administrative dont l'ampleur se trouve mieux cernée par le terme de *gouvernance*. Comme pratique généraliste, la tâche de l'administrateur est devenue souvent très complexe. Le terme de *gouvernance* (bien qu'il soit encore à l'occasion utilisé de façon réductrice) est plus adéquat pour représenter les perspectives et les orientations que les organisations doivent prendre en compte pour faire face aux défis à relever, à court, moyen et long terme. Le concept de *gouvernance* traduit le fait que pèsent sur les stratégies décisionnelles des organisations une multitude de contraintes extérieures. Par exemple lorsqu'il s'impose d'animer et de refléter les relations de collaboration que les organisations doivent avoir avec l'ensemble des parties prenantes (clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, ONG, gouvernements, communautés, etc.), dans une variété de contextes sociaux et institutionnels.

Au terme d'un processus international complexe, et sans précédent, de réflexion scientifique et éthique, ISO a réussi à publier, en 2010, la *Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale*. Cette norme clarifie les principes directeurs de la vie collective et de la gouvernance des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. La norme comporte un long développement sur les relations entre organisations et parties prenantes, qui rejoignent sur bien des points les aspects progressistes de nos lois en matière de participation, et le souci du rétablissement de la confiance. Selon ISO :

Il existe divers moyens permettant à une organisation d'établir sa crédibilité. L'un d'eux est le dialogue avec les parties pre-

nantes qui est un moyen important d'améliorer la confiance dans le fait que les intérêts et les intentions de tous les participants sont bien compris. Ce dialogue permet d'établir la confiance et d'améliorer la crédibilité. Le dialogue avec les parties prenantes peut constituer la base de l'implication de ces dernières dans la vérification des déclarations d'une organisation concernant ses performances. L'organisation et les parties prenantes peuvent prendre des dispositions permettant à ces dernières de revoir périodiquement ou de surveiller d'une façon ou d'une autre certains aspects des performances d'une organisation<sup>30</sup>.

**Au terme d'un processus international complexe, et sans précédent, de réflexion scientifique et éthique, ISO a réussi à publier, en 2010, la *Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale*. Cette norme clarifie les principes directeurs de la vie collective et de la gouvernance des organisations, qu'elles soient privées ou publiques.**

C'est cette réalité, ce tout complexe, que négligent souvent les manuels de gestion traditionnels. En effet, les stratégies décisionnelles constituent désormais, selon Gilles Paquet, le produit d'une mission de *stewardship*<sup>31</sup>, garante d'une saine gouvernance. Il s'agit, selon nous, d'une mission dont la maîtrise doit devenir, dans un profil de carrière, une capacité progressive de l'administrateur ou du gestionnaire. Cette mission découle du fait que les pouvoirs, les façons de faire, les intérêts sont distribués entre de multiples centres décisionnels dans et hors de l'organisation contemporaine. L'administrateur ou le gestionnaire compétent doit savoir mobiliser ou prendre en compte ces facteurs multiples qui surdéterminent la production des services, des produits, des relations.

**Les stratégies décisionnelles constituent désormais, selon Gilles Paquet, le produit d'une mission de *stewardship*, garante d'une saine gouvernance. Il s'agit, selon nous, d'une mission dont la maîtrise doit devenir, dans un profil de carrière, une capacité progressive de l'administrateur ou du gestionnaire.**



---

### 3. L'INSTAURATION DE RAPPORTS DE CONFIANCE AVEC LES PARTIES PRENANTES : UNE QUESTION DE CONNAISSANCES ET DE TECHNIQUES BIEN MAÎTRISÉES

**L'instauration d'une confiance vigilante entre toutes les parties prenantes, d'une socialité marquée par l'intelligence collective et le développement, requiert une préparation adéquate des futurs gestionnaires et professionnels.**

L'instauration d'une confiance vigilante entre toutes les parties prenantes, d'une socialité marquée par l'intelligence collective et le développement, requiert une préparation adéquate des futurs gestionnaires et professionnels<sup>32</sup>. Ils auront un rôle fondamental à jouer afin d'écarter les modes de gestion qui affaiblissent les liens sociaux et réduisent les espaces d'autonomie.

Dans le schéma conceptuel présenté à la figure 1, il importe de voir arriver au centre du continuum des niveaux de confiance, toute une population de « s'éduquants », pourrions-nous dire, qui au départ pourrait très bien provenir des deux extrêmes, soit qu'ils présentent une confiance aveugle et imprudente aux événements, soit qu'ils affichent une méfiance systématique à leur égard. Pour changer efficacement de telles perceptions, il faudra former à l'esprit critique, à la compréhension des nombreux principes de la vie sociale (dont le rôle et l'influence des parties prenantes), aux instruments de collaboration (techniques d'animation de groupe, participation à des audiences publiques, etc.). Il faut aussi former aux processus éprouvés de délibération éthique. La mise à jour des programmes de formation permanente, de formation initiale, destinés aux gestionnaires, aux administrateurs et aux professionnels pourrait également s'inspirer de la norme ISO 26000.

Les silos disciplinaires empêchent encore très souvent de voir, d'utiliser l'expertise des autres. La compréhension des réalités sociologiques demeure très en retard, et de nombreux instruments d'analyse et outils d'intervention que les sciences sociales ont développés méritent qu'on s'y attarde<sup>33</sup>. Ces connaissances

qui structurent une perspective multidimensionnelle sur la réalité des entreprises, des organisations, et qui permettent d'expliquer plus justement la réalité où elles interviennent, ne peuvent être réservées aux agents de développement et aux étudiants formés par les sciences humaines et sociales. Les gestionnaires ont tout intérêt à connaître ces expertises dans le contexte des profondes transformations qu'amènent, entre autres, la globalisation et le développement fulgurant des nouvelles technologies de communication.

Dans cette perspective, l'expérience française mérite d'être soulignée, car psychosociologues et sociologues y ont appris à intervenir sur les dimensions de la socialisation des individus et du fonctionnement des organisations. Lorsque des nœuds de tension, la perte de repères érodent la confiance, ou au pire, amènent une méfiance généralisée des acteurs d'une organisation et des parties prenantes, les interventions permettent d'appréhender globalement la complexité des rapports dans l'organisation, dans son environnement, de faire percevoir les contributions des différents acteurs, et plus globalement de mieux percevoir les liens entre toutes ces dimensions<sup>34</sup>. C'est alors que l'intervention éthique peut, à partir de la compréhension des logiques d'action et des références culturelles de l'organisation, faire sens, permettre de trouver une nouvelle articulation entre les fins et les moyens, bref, de faire émerger un consensus raisonnable sur une nouvelle base de coopération entre les parties, de provoquer la reconstruction de la confiance dans la durée<sup>35</sup>.

**La mise à jour des programmes de formation permanente, de formation initiale, destinés aux gestionnaires, aux administrateurs et aux professionnels pourrait également s'inspirer de la norme ISO 26000.**

---

## CONCLUSION

**La problématique de la confiance est cruciale, rappelait le sociologue Georg Simmel : « Sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait... ».**

Les organisations publiques ou privées peuvent difficilement toujours inspirer confiance, car elles ne sont pas morales en soi; elles sont d'ailleurs souvent animées par le souci du bien-être. Par contre, les personnes physiques qui les dirigent, les gèrent, en assument la gouvernance, peuvent avoir un rôle prééminent dans la qualité des dialogues auxquels ils participent, dans le maintien du lien de confiance entre l'État, les organisations et les citoyens. La problématique de la confiance est cruciale, rappelait le sociologue Georg Simmel : « Sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait... »<sup>36</sup> Le problème contemporain est encore plus vaste; il s'agit de construire une société mondiale, ni plus ni moins, sur la base de sociétés particulières souvent menacées de disparition. Le temps des recettes et des modes en gestion est terminé. ■

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

<sup>1</sup>André Comte-Sponville, « La société en crise », *Constructif*, n° 11, juin 2005.

<sup>2</sup>Juvenal, *Satire VI*, lignes 347-348.

<sup>3</sup>Joseph Stiglitz, Paul Krugman, Jeff Rubin, Jean Ziegler, Amartya Sen, parmi d'autres.

<sup>4</sup>En anglais, le terme *confiance* peut se traduire par deux mots : *trust* et *confidence*. « [...] *trust* paraît beaucoup plus fort que *confidence* car il inclut l'idée de *faith*, de foi, de croyance, alors que *confidence* [...] traduit une évaluation beaucoup plus objective des capacités à remplir une obligation et à établir une relation. » Jean-Michel Servet, « Le chapeau » dans Philippe Bernoux et Jean-Michel Servet (dir.), *La construction sociale de la confiance*, Paris, Montchrétien, 1997, p. 17, 26.

<sup>5</sup>Niklas Luhmann, *La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, Études sociologiques (coll.), 2006, p. 1.

<sup>6</sup>Gloria Origgi, *Qu'est-ce que la confiance?*, Paris, Vrin, 2008.

<sup>7</sup>On lira à ce sujet : Michael Kosfeld, Markus Heinrichs, Paul J. Zak, Urs Fischbacher, Ernst Fehr,

"Oxytocin increase trust in humans" *Nature*, vol. 435, n° 2, 2 juin 2005, 673-676. Des critiques à ces études ne se feront pas attendre : Louis Quéré, "How could trust be restored to nature?", *Intellectica*, n° 46-47, 2007, 105-122.

<sup>8</sup>On consultera, Canada, *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. On retrouve ce texte sur le site suivant : [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve01-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve01-fra.asp).

<sup>9</sup>Christian Thuderoz, Vincent Mangematin et Denis Harrison, *La Confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, 1999; Michel Picard, *Faites-moi confiance! : autopsie des crimes financiers*, Montréal, Éditions Logiques, 2011.

<sup>10</sup>Alain Supiot, *Homo Juridicus. Essai sur la fonction historique du droit*, Paris, Seuil, 2005, pp. 157 à 160.

<sup>11</sup>Kenneth Arrow, "Gifts and exchanges", *Philosophy and Public Affairs*, vol. 1, 1972, p. 343-362, cité et traduit par Yann Algan, Pierre Cahuc, *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, coll. CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2007, pp. 88-9.

<sup>12</sup>Plusieurs ordres professionnels au Québec couvrent les activités en comptabilité, en gestion et en gestion des ressources humaines. D'autres professionnels interviennent très activement dans la gestion (ex. en gestion de projets) : les ingénieurs, les architectes, les notaires, les avocats, les évaluateurs agréés, les urbanistes, les agronomes et les géologues.

<sup>13</sup>CROP, *Le Québec en mouvement. Tendances de fond pour 2012*, Québec, septembre 2012. Ce sondage, cette fois, ne s'est pas restreint aux seuls professionnels assujettis au Code des professions. Il a touché d'autres activités qui ne sont pas prévues spécifiquement dans le Code, mais qui font partie des relations de service; le rôle des soldats, des pilotes d'avion, des enseignants, des éducatrices en garderie, des juges, des plombiers, des conseillers financiers, des journalistes, des mécaniciens, des chefs d'entreprise, des vendeurs automobile, des politiciens municipaux et nationaux.

<sup>14</sup>L'enquête en ligne a été menée dans 25 pays auprès de 30 000 répondants (soit environ 1 000 personnes par pays) âgés de 25 à 64 ans et ayant un niveau d'information élevé des enjeux socioéconomiques. On consultera ce sondage à l'adresse suivante : <http://trust.edelman.com/>

<sup>15</sup>Olivier Cimelière, *Baromètre Edelman Trust 2012 : Confiance, vous avez dit confiance?*, Le Blog du Communicant 2.0.

<sup>16</sup>André Comte-Sponville rappelle la distinction entre la méfiance et la défiance : [...] le méfiant est

incapable de confiance; le défiant ne donne sa confiance, comme dit Littré, "qu'après examen et réflexion". La méfiance, prise en ce sens, est une faiblesse; la défiance, ou, comme je préférerais dire, la vigilance, serait plutôt une vertu : c'est une occurrence de la prudence, dans les rapports à autrui, comme un refus légitime de se fier à ce qu'on ne connaît pas. André Comte-Sponville, « La société en crise », *Constructif*, n° 11, juin 2005.

<sup>17</sup>Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Gérard Monfort, 1965, (Chapitre IV et son appendice); sur la prophétie autoréalisatrice en matière économique, on consultera Bernard Maris, *Antimanuel d'économie*, Paris, Éditions Bréal, 2003, pp. 306 et suiv.

<sup>18</sup>En 2008, devant la ruée sur ses guichets, la banque Northern Rock n'a dû sa survie qu'à son rachat par la Banque d'Angleterre. La prophétie de faillite, une fausseté logique au départ, allait faire arriver ce qu'elle annonçait. La pensée magique n'est pas dénuée de sens, car elle produit du sens, et ce sens produit des effets réels. Pour enrayer ces effets sur les banques, Roosevelt avait compris l'importance d'instaurer l'assurance-dépôt, qui n'existe pourtant pas partout encore aujourd'hui !

<sup>19</sup>Louis Quéré dans Tarick Tazdaït, *L'analyse économique de la confiance*, Bruxelles, Éditions De Bœck Université, 2008, p. 14.

<sup>20</sup>Dans plusieurs codes de déontologie, on attend du professionnel qu'il soit toujours soucieux des conséquences de ses décisions (ou activités professionnelles), de ses travaux, de ses recherches, sur la société en général. S'ajoute, après le mot « conséquences », un qualificatif, « prévisibles », venant, en principe, limiter quelque peu la portée de l'obligation. Pour les disciplines de la gestion, on consultera, au Québec, les codes de déontologie des administrateurs agréés, des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles, des évaluateurs agréés.

<sup>21</sup>Le concept de développement, d'abord foyer de réflexion dans les sciences de la vie, a essaimé et s'est trouvé à alimenter les sciences sociales, la sociologie et la science économique en particulier. Dans *Le scandale du développement*, l'économiste français Jacques Austruy proposait une définition du concept que nous pouvons actualiser en y intégrant des considérations environnementales ou d'équité, des dimensions propres à une gouvernance fiduciaire responsable. Ainsi, dans nos propres termes, *le développement se conçoit comme l'ensemble des transformations institutionnelles, psychosociales, mentales qui ouvrent l'accès à une croissance pérenne, à une diminution des inégalités, au respect des cultures particulières, en symbiose avec l'environnement*. On consultera Jacques Austruy, *Le*

*scandale du développement : commentaires par G. Leduc et L.-J. Lebrét. Bibliographie analytique et critique par Guy Caire*. Nouv. éd. corr. et mise à jour, Paris, M. Rivière, 1972.

<sup>22</sup>Amartya Sen, *L'idée de Justice*, Paris, Flammarion, 2010; Martha Nussbaum, *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Paris, Climats, 2012.

<sup>23</sup>Yann Algan, Pierre Cahuc, André Zylberberg, *La fabrique de la défiance*, Paris, Albin Michel, 2012; Anne Gratacap, Alice Le Flanchec, *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Bruxelles, De Bœck, 2011.

<sup>24</sup>Gilles Paquet, *Gouvernance et éthique*, Résumé pour *Info Adm. A.* de l'allocution d'ouverture prononcée à l'occasion du Congrès annuel de 2012 de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, Centre Mont-Royal de Montréal, le 24 janvier 2012.

<sup>25</sup>André Comte-Sponville, « La société en crise », *Constructif*, n° 11, juin 2005.

<sup>26</sup>René Dussault, « L'État et les citoyens : une relation de confiance à renforcer », *Revue générale de droit*, vol. 36, 2006, 579-589.

<sup>27</sup>Le gouvernement du Québec a adopté une loi sur l'intégrité en matière de contrats publics (2012, chapitre 25) qui prévoit que l'Autorité des marchés financiers (AMF) pourra refuser d'accorder une autorisation à une entreprise souhaitant transiger avec l'État « si elle considère que la confiance du public est affectée ».

<sup>28</sup>Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, Éditions La Découverte, 2009, p. 143.

<sup>29</sup>Fabienne Brugère, « Jusqu'où ira le care ? », *La Vie des idées*, 4 octobre 2010. ISSN : 2105-3030. URL : <http://www.laviedesidees.fr/Jusqu-ou-ira-le-care.html>

<sup>30</sup>International Standard Organisation (ISO), *Guidance of Social Responsibility /Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO 26000, 2010, 1<sup>ère</sup> édition, p. 95.

<sup>31</sup>Voir à ce sujet, Gilles Paquet, *Gouvernance et éthique*, Résumé pour *Info Adm. A.* de l'allocution d'ouverture prononcée à l'occasion du Congrès annuel de 2012 de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, Centre Mont-Royal de Montréal, le 24 janvier 2012. On consultera aussi Gilles Paquet, *La gouvernance collaborative*, Montréal, Liber, 2011.

<sup>32</sup>Yann Algan, Pierre Cahuc, André Zylberberg, *La fabrique de la défiance*, Paris, Albin Michel, 2012.

<sup>33</sup>Pour une description des différents outils et techniques d'animation participative, on consultera : Cheikh Sow, Mehdi Hazgui, « Catalogue des outils et techniques d'animation participative », mars 2011.

<sup>34</sup>Marie-Hélène Cabé, Robert-Tanguy Philippe, « L'intervention sociologique : (re)donner du sens à

---

des pratiques gestionnaires », *Sociologies pratiques*, vol. 1 n° 16, 2008, 39-54; Hélène Delahaye, « Sociologue en entreprise : réflexions sur la complémentarité des savoirs », *Sociologies pratiques*, vol.1, n° 16, 2008, 55-62; F. Osty, R. Sainsaulieu, Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007; Renaud Sainsaulieu, « Préface », dans *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Marc Uhalde (dir.), Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p. 11; Marc Uhalde, « Quand gestion rime avec confusion », *Sciences humaines*, n°179, février 2007.

<sup>35</sup>Il y a une abondante littérature à ce sujet. Sur le rôle de la délibération éthique sur l'amélioration de la confiance dans les organisations publiques et privées, on consultera, Luc Bégin, « Un conflit des identités? La régulation par l'éthique en milieu de travail », dans *Qu'est-ce qu'une société d'individus?*, S. Charles, P. H. Tavoillot (dir.), Montréal, Liber, 2007, p. 137-154; Yves Boisvert, « Crise de confiance et crise de légitimité : de l'éthique gouvernementale à l'éthique publique », *Éthique publique*, vol. 4, n° 1, 2007.

<sup>36</sup>Georg Simmel, *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF, 1987, p. 197.

---

# La confiance dans les relations interentreprises : antécédents, retombées, mesures et découvertes récentes<sup>1</sup>

Marc-Antoine Vachon et Lova Rajaobelina  
ESG-UQAM

---

## INTRODUCTION

**Bien qu'il soit établi depuis un moment que la confiance doit être une priorité dans les relations, la confusion conceptuelle, opérationnelle et méthodologique autour du concept demeure bien réelle.**

Bien qu'il soit établi depuis un moment que la confiance doit être une priorité dans les relations, la confusion conceptuelle, opérationnelle et méthodologique autour du concept demeure bien réelle<sup>2</sup>. Plusieurs auteurs ont fait allusion à cette confusion notamment en réclamant davantage de clarté conceptuelle<sup>3</sup> et une meilleure différenciation des antécédents, des composantes et des retombées de la confiance<sup>4</sup>. Ces constats démontrent la nécessité de recherches théoriques sur la confiance avant de procéder à davantage d'évaluations empiriques du construit.

La confiance est un élément fondamental des relations interentreprises. Elle a été étudiée sous plusieurs angles et dans plusieurs contextes différents. Certains auteurs ont recensé jusqu'à 22 dimensions associées à la composition de la confiance dans la littérature<sup>5</sup>. L'extensivité des recherches académiques a rendu difficile de bien saisir la réelle signification du construit et son rôle dans les relations.

Les antécédents et les retombées de la confiance ont été classifiés selon différentes typologies et ont fait l'objet de quelques méta-analyses<sup>5,6</sup>. Les résultats demeurent toutefois mitigés, particulièrement en raison du manque de clarté conceptuelle. De plus, les mesures utilisées dans les études semblent avoir une validité de contenu discutable. Par exemple, lors d'une analyse

utilisant des études portant sur la confiance interentreprises, la majorité d'entre elles (9/15) n'avaient pas effectué de prétest des questionnaires. Cette lacune méthodologique laisse place au doute quant à la validité des résultats.

Cet article a donc pour objectif de proposer une nouvelle typologie des antécédents et des retombées de la confiance interentreprises dans un contexte de relation acheteur-vendeur et de proposer une mesure adéquate de la confiance.

Tout d'abord, le construit de la confiance est discuté et la conceptualisation préconisée est argumentée. Par la suite, les antécédents et les retombées recensés dans la littérature sont analysés et regroupés sous des catégories qui se retrouvent dans le cadre conceptuel. De plus, une proposition de mesures de la confiance, issues d'une analyse littéraire, est présentée afin d'améliorer la fidélité et la validité des instruments de mesure dans l'étude du construit. Les implications de l'article sont ensuite discutées et ses limites sont exposées puis liées à des avenues de recherches futures. Cet article devrait contribuer à clarifier le concept de confiance, à faciliter sa mesure et à augmenter la variance expliquée dans les recherches impliquant ce construit.

**Les antécédents et les retombées de la confiance ont été classifiés selon différentes typologies et ont fait l'objet de quelques méta-analyses. Les résultats demeurent toutefois mitigés, particulièrement en raison du manque de clarté conceptuelle.**

## 1. LES FONDEMENTS

La confiance a été étudiée dans plusieurs disciplines, dont la psychologie, la sociologie, l'économie, le management et le marketing. La complexité du concept de confiance provient d'entrée de jeu de ses bases fondamentales. Trois facettes expliqueraient la formation de la confiance : une cognitive, une affective et une comportementale<sup>7</sup>.

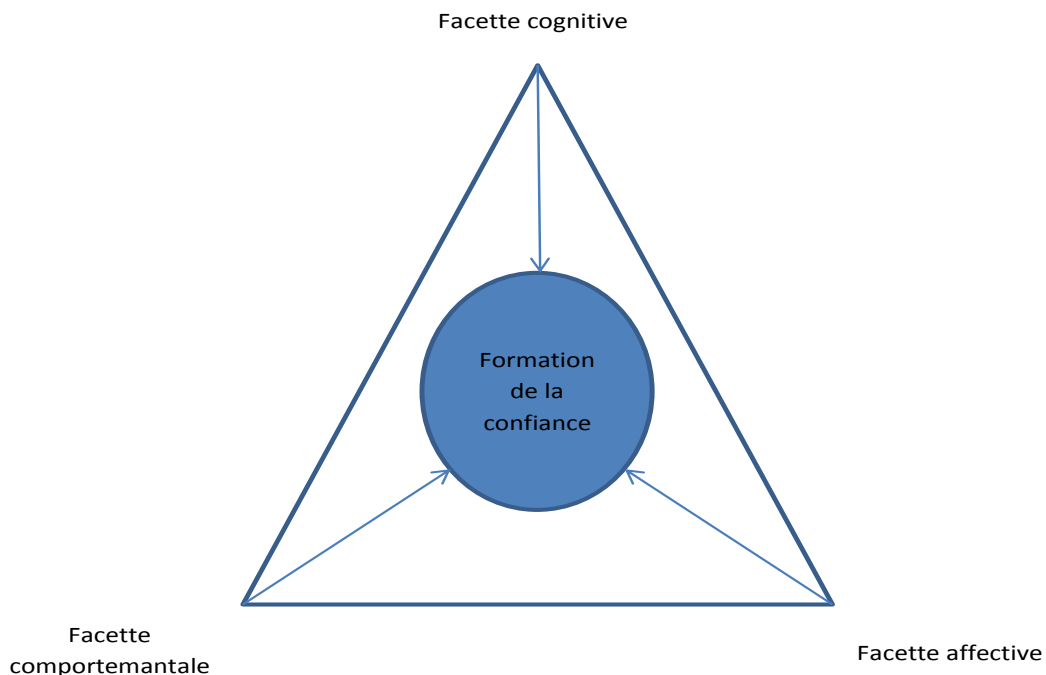
La facette cognitive se focalise sur des fondements rationnels comme les caractéristiques du marchand, par exemple la compétence et la fiabilité. La confiance basée sur la cognition ou sur la connaissance et la confiance technique sont autant de termes utilisés pour cerner cette première facette. Il s'agit ici d'une évaluation rationnelle.

La facette affective inclut différentes formes de la confiance comme la confiance émotionnelle, la confiance basée sur l'affect ou sur l'identification, la confiance relationnelle, la confiance interpersonnelle et la confiance morale. Cette facette est souvent matérialisée par la bienveillance. Il s'agit ici d'une évaluation émotionnelle.

La facette comportementale se traduit par des façons d'agir qui sont dictées par la confiance. Il est important de distinguer l'intention comportementale (ex. : intention ou volonté de suivre les conseils) du comportement lui-même (ex. : l'achat). À propos du rôle du comportement au sein de la confiance, on recense deux approches. L'approche comportementale se résume par deux concepts, soient les attentes face aux comportements de la cible (ex. : l'autre entreprise) et la vulnérabilité qu'une source (ex. : notre entreprise) est prête à accepter. Cette approche considère le comportement comme faisant partie du construit de la confiance. L'approche psychologique perçoit la confiance comme un indicateur du comportement futur. Elle est donc en amont de l'intention et a été traduite dans la littérature par une attente, une présomption ou une croyance<sup>8</sup>. Plusieurs études récentes ont préféré l'approche psychologique.

Bref, la confiance est un mélange de pensée rationnelle et d'émotions qui se traduisent en comportements tel que présenté à la figure 1. Elle laisse place à plusieurs interprétations de la part des chercheurs, ce qui contribue à la complexité du construit.

**Figure 1 – Formation de la confiance**



---

## 2. VERS UNE DÉFINITION

La confusion entourant le concept de la confiance se poursuit dans la multiplicité de ses définitions. Elles n'utilisent pas toujours les mêmes composantes. Certains chercheurs n'incluent même pas les dimensions qu'ils étudient dans leur définition<sup>2</sup>. Certains voient la confiance comme étant tout simplement le respect des promesses et des obligations, d'autres comme le degré auquel un client croit qu'il peut se fier que le vendeur agira dans son meilleur intérêt.

Mais la littérature a démontré qu'une conception bidimensionnelle a été dominante dans les années 80 et 90 qui incluait surtout l'honnêteté (fiabilité et respect des promesses) et la bienveillance (intérêt envers le bien de l'autre) mais parfois la compétence et la bienveillance ou encore l'intégrité et l'altruisme. Par exemple, pour certains auteurs, la confiance est la perception de crédibilité et de bienveillance qu'a une cible<sup>9</sup>. La crédibilité consiste à croire que l'autre effectuera le travail efficacement et qu'il est fiable. La bienveillance est ici la propension de quelqu'un à veiller au bien de l'autre et sa motivation à atteindre des gains mutuels. Une autre conception intéressante préfère considérer la fiabilité et l'intégrité du partenaire, tenant compte des qualités associées à la confiance relevées dans la littérature : la constance, la compétence, l'honnêteté, être équitable, responsable, aidant et bienveillant<sup>10</sup>.

Ces conceptions bidimensionnelles révèlent un certain chevauchement conceptuel. La crédibilité rassemble le fait d'être capable d'effectuer le travail et l'intention de respecter ses engagements, deux concepts qui semblent distincts. L'intégrité comprend le respect des promesses et la bienveillance qui est associée à la réaction accommodante en cas de situation non prévue.

Cet empiètement conceptuel laisse place à d'autres conceptualisations de la confiance telle que celle à quatre dimensions. Par exemple, certains en sont venus à inclure la compétence (connaissance et donne de bonnes informations), la responsabilité (qui est opérationnalisée comme de la bienveillance), la « *dependability* » (qui

est opérationnalisée comme de la fiabilité, être digne de confiance) et l'agréabilité (qui se rapporte aux relations interpersonnelles).

Dans un contexte web, des auteurs prônent une confiance composée de quatre dimensions : la compétence (aptitude technique et expertise), l'intégrité-facette 1 (honorer ses engagements), l'intégrité-facette 2 (sécurité des échanges d'information sur le web) et l'intérêt pour régler les problèmes<sup>8</sup>. Cette dernière dimension est un mélange de deux dimensions qu'ils croyaient distinctes : la bienveillance (attention pour les intérêts de l'autre) et l'orientation à résoudre les problèmes. Leur explication à cette fusion provient de la similarité conceptuelle entre le fait de porter attention aux intérêts de l'autre et de la propension à régler ces problèmes. De plus, l'absence de contacts personnels en contexte web rend difficile l'évaluation de la bienveillance.

Une autre conception de la confiance, intéressante pour sa démarcation plus claire entre les dimensions tout en faisant référence à suffisamment d'éléments de la confiance pour la considérer comme représentative du construit, est celle à trois dimensions. Par exemple, certains avancent trois composantes de la confiance : l'attention portée aux intérêts de la cible (*dependability*), le fait de donner un bon rendement, ce qui était prévu (*predictability*) et finalement le fait de croire que l'autre n'adoptera pas un comportement opportuniste (*faith*). Cette tendance tridimensionnelle est de plus en plus présente dans la littérature. Les dimensions qui en ressortent sont la compétence (expertise), l'intégrité (respect des promesses) et la bienveillance (attention aux besoins de l'autre).

Le présent article adhère à cette conception tridimensionnelle de la confiance. D'ailleurs, la définition de la confiance proposée ici intègre les trois dimensions. Avant de présenter la définition, il est important de clarifier que la confiance est une croyance basée sur des perceptions. Le terme croyance est utilisé car il n'y a pas de certitude quant à l'évaluation des dimensions. La source évalue sa croyance à l'effet que la cible est bienveillante, compétente et intègre, mais il n'y a

---

pas de certitude à cet égard. Les perceptions sont importantes car une fois de plus, l'évaluation de la source se base sur certaines références. La perception de ces références déterminera la croyance à l'égard des dimensions de la confiance. Par exemple, la perception d'une source à l'égard de la franchise d'une cible lui permettra de croire qu'elle est intègre et par le fait même, digne de confiance. C'est suite à une évaluation des composantes de la confiance qu'une source peut se prononcer sur son niveau de confiance et ensuite adapter son répertoire comportemental. Ainsi, la confiance se définit comme un ensemble de croyances basées sur la perception d'une source quant à la bienveillance, la compétence et l'intégrité d'une cible.

**La confiance se définit comme un ensemble de croyances basées sur la perception d'une source quant à la bienveillance, la compétence et l'intégrité d'une cible.**

D'abord, La bienveillance rapporte à la croyance que la cible a les intérêts de la source à cœur et

### 3. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONFIANCE

La confiance peut être analysée sous différents angles, notamment au niveau des individus, des dyades, des groupes, des réseaux ou alliances, des systèmes, des entreprises, des marques, ou des produits. Généralement, la littérature dénote principalement deux cibles envers lesquelles la confiance est considérée : une personne (soit le représentant de l'entreprise - souvent le vendeur) ou une entreprise.

Cette dichotomie est nécessaire puisque les bases sont différentes selon le niveau émotionnel de la relation. Le transfert de confiance de l'entreprise à son représentant est à double sens. La confiance qu'un acheteur porte à une entreprise peut se transférer au vendeur devant lui. L'inverse peut être vrai où un acheteur faisant confiance à un vendeur peut accorder sa confiance à l'entreprise que ce dernier représente. Par ailleurs, il a été démontré que la confiance envers un représentant<sup>11</sup> et la confiance envers une entreprise jouent des rôles différents dans la relation. Cet article préconise

qu'elle sera accommodante en cas de situations problématiques. La bienveillance est sans doute la dimension de la confiance la plus souvent considérée ne serait-ce qu'implicitement. Elle a déjà été appelée « *dependability* », altruisme ou encore intérêt pour les problèmes. Cette dimension peut sembler comporter deux facteurs différents en « avoir l'intérêt de la source à cœur » et « accommodante en cas de problème ». Toutefois, certains auteurs en sont venus à la conclusion qu'ils formaient bel et bien une seule dimension puisque résoudre des problèmes va de soi lorsqu'on a l'intérêt du client à cœur. Ensuite, la compétence réfère à la croyance que la cible possède la capacité de réalisation du travail, l'expertise suffisante pour son accomplissement. Cette composante rassemble des terminologies telles que crédibilité, fiabilité ou « *predictability* ». Enfin, l'intégrité se rapporte à la croyance que l'autre respectera ses promesses et que les informations divulguées sont véridiques. L'intégrité a souvent été mélangée conceptuellement à la compétence ou parfois à la bienveillance sous des appellations telles qu'honnêteté ou crédibilité.

donc l'intégration au cadre conceptuel des deux types de confiance les plus reconnus soit la confiance envers l'entreprise et la confiance envers le représentant.

Il est à noter que la distinction entre les définitions de la confiance interpersonnelle, organisationnelle et interorganisationnelle est imperceptible. Dans la majorité des cas, la voix passive est utilisée dans les définitions pour dénommer l'autre partie comme « le partenaire » ou « la cible », ce qui laisse place à une autre partie de nature diverse qu'elle soit une personne ou une entreprise. Certains auteurs suggèrent d'ailleurs que tous les types de confiance devraient partager des concepts communs afin de faciliter le consensus sur le construit. La définition de la confiance proposée dans cet article respecte ce constat et peut donc être attribuée à l'un ou l'autre des types de confiance puisque la source et la cible peuvent être de natures diverses. La différence est davantage observable au niveau des antécédents de chacun.



#### 4. LES ANTÉCÉDENTS

De nombreux antécédents, soit des facteurs qui favorisent la confiance, ont pu être recensés dans la littérature. En fait, plusieurs ont des appellations différentes tout en demeurant conceptuellement très proches. Certains auteurs ont tenté de les catégoriser. Une étude a tout d'abord classé les antécédents et les conséquences de la confiance à l'intérieur de huit catégories. Suite à une méta-analyse, cinq catégories d'antécédents en sont ressorties : l'incertitude environnementale (associée au risque perçu), la dépendance, l'utilisation du pouvoir coercitif, la communication et les retombées économiques<sup>6</sup>. Toutefois, la validité de contenu de certaines catégories demeure à démontrer. Une autre étude réalisée sous forme de méta-analyse a classifié les antécédents de la confiance interpersonnelle entre acheteurs et vendeurs. Les catégories s'intitulent : la bienveillance du vendeur, la compétence du vendeur, l'agréabilité/similarité du vendeur, les techniques de vente du vendeur, l'expérience avec le vendeur et les déterminants associés à la firme du vendeur<sup>3</sup>. Cette conception amène une vision différente des composantes de la confiance puisque la compétence et la bienveillance sont considérées ici comme des antécédents et non des composantes.

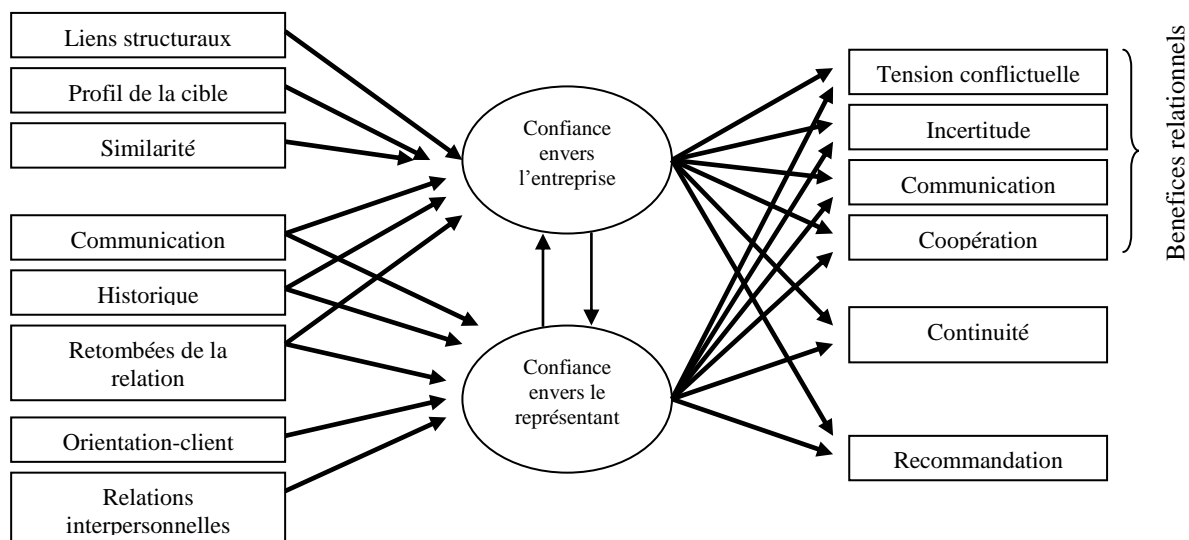
Ces méta-analyses concernent des types de confiance différents telles que la confiance envers une entreprise et la confiance envers un

représentant. Puisque la première étude n'a pas permis d'y rattacher d'importants antécédents éprouvés dans la littérature et que leur modèle explique une faible variance du construit, une modification de sa typologie s'impose. Le modèle de la deuxième étude intègre des composantes de la confiance au sein des antécédents et comporte quelques éléments de la confiance envers l'entreprise.

Puisqu'il a été démontré que la confiance envers un représentant et la confiance envers une entreprise jouent des rôles différents dans la relation et que des mesures adaptées à chaque catégorie doivent être utilisées, il serait important de respecter cette différence dans l'élaboration d'une typologie intégratrice. Cependant, certains déterminants de la confiance sont tout aussi attribuables à une entreprise qu'à un représentant. Les antécédents doivent donc être divisés parmi les deux grands types de confiance (envers un représentant et envers une entreprise) ainsi qu'une troisième section qui s'adresse aux deux types à la fois.

Le cadre conceptuel de la figure 2 intègre les antécédents et les retombées de la confiance<sup>12</sup>. Elle est présentée comme un construit unidimensionnel puisque l'utilité d'isoler l'effet de chaque dimension est discutable, ne menant pas à des recommandations managériales plus utiles.

**Figure 2 – Cadre conceptuel**



---

Les trois premières catégories se rapportent à la confiance envers une entreprise. Les Liens structureaux concernent les liens tangibles qui unissent les entreprises comme les adaptations spécifiques réalisées dans le but de faciliter la relation<sup>9</sup>. Ces liens, notamment par l'investissement, démontrent que l'entreprise tient à la relation et qu'elle est prête à faire des sacrifices<sup>13</sup>. Le Profil de la cible concerne sa taille et sa réputation. Une taille plus importante supposerait que l'entreprise a dû entrer en relation avec plusieurs entreprises et qu'au fil du temps, elle a connu du succès<sup>9</sup>. D'autres entreprises pourraient être rassurées de cette expérience. L'effet de la réputation s'effectue en démontrant qu'au fil du temps, le comportement de la cible a été constant<sup>13</sup>.

La Similarité entre entreprises réfère à la congruence des buts recherchés par les entreprises en présence, le fait qu'elles partagent les mêmes valeurs ainsi que la balance du pouvoir au sein de la relation. Un consensus entourant les objectifs de croissance est susceptible de diminuer les conflits et ainsi favoriser la formation de la confiance. Pour ce qui est des valeurs partagées, en ayant une perspective similaire sur ce qui est approprié ou non ou encore sur ce qui est important ou non, la formation de la confiance sera facilitée<sup>10</sup>. De plus, si une partie peut compter sur un nombre plus important d'alternatives qu'une autre ou si elle peut contraindre l'autre à faire quelque chose, elle a le plus de pouvoir. Cette inégalité peut mener à des abus et à des conséquences négatives pour la confiance. Ainsi, un pouvoir réparti de manière inégale pourrait rendre davantage difficile la formation de la confiance notamment en ce qui a trait aux intentions du plus puissant en cas d'imprévis.

Les trois prochaines catégories se rapportent aussi bien à la confiance envers une entreprise qu'envers un représentant. La Communication se veut un échange bidirectionnel d'information<sup>14</sup>. Une bonne communication joue un rôle prépondérant dans la formation de la confiance, par exemple en facilitant le règlement des conflits, en favorisant la transparence ou encore l'alignement des perceptions et des attentes.

Les Retombées de la relation sont reconnues pour avoir l'effet le plus prononcé sur le niveau de confiance<sup>6</sup>. Cette catégorie rassemble principalement la perception de qualité et la satisfaction, deux concepts étroitement liés qui se rapportent à une expérience antérieure. La perception de la qualité est reconnue pour être une attitude développée au fil du temps à partir des prestations de la firme, notamment grâce au personnel de contact. La qualité influence positivement le niveau de confiance car elle démontre que les besoins techniques du client peuvent être comblés. La satisfaction est considérée ici à l'aide de la théorie de la *disconfirmation* affirmant qu'un client satisfait voit ses attentes comblées ou même surpassées<sup>15</sup>. La satisfaction démontre que la cible n'a pas tenté de prendre avantage sur la source et qu'elle est intéressée au bien-être de cette dernière<sup>13</sup>.

L'Historique réfère lui aussi à une expérience antérieure mais en tentant de la quantifier et de relever des expériences vécues, satisfaisantes ou négatives. La durée de la relation influence la confiance puisqu'au fil du temps, des ajustements ont eu lieu et les relations insatisfaisantes ont été abandonnées, laissant place aux relations fonctionnelles<sup>14</sup>. Pour ce qui est des expériences négatives, elles peuvent être occasionnées par des comportements opportunistes de la part de l'autre partie. Ces comportements faisant partie de l'histoire relationnelle laissent des séquelles.

Les deux dernières catégories d'antécédents concernent exclusivement la confiance envers un représentant. L'Orientation-client fait référence à l'évaluation de la personne qui représente l'entreprise à savoir si elle est tournée vers le client. Elle s'opérationnalise surtout par la capacité d'écoute, l'agréabilité de la personne et l'empathie. Ces qualités sont reconnues pour leur influence positive sur la confiance du client, mais aussi sur les résultats de vente.

La dernière catégorie s'intitule Relations interpersonnelles. Ces relations influencent la confiance en la qualifiant à partir d'attributs bien souvent intangibles mais ayant un impact certain. Cette catégorie se réfère à la manière dont se conduisent les relations interpersonnelles et au lien social entre les personnes. La

---

fréquence des contacts est un élément important car un acheteur peut observer le comportement du vendeur lors de nombreuses situations et ainsi améliorer son pouvoir prédictif<sup>9</sup>. La connectivité sociale ou affinités entre les individus est importante et se rapporte à la personnalisation et

à l'adaptation sociale des parties en présence, notamment par l'humour<sup>16</sup>. Aussi, les relations interpersonnelles peuvent être renforcées par le degré de similarité *observable* (ex. : âge, sexe, taille, façon de d'exprimer) et *interne* (ex. : intérêts et préférences) entre les parties<sup>17</sup>.

## 5. LES RETOMBÉES

Les retombées ou conséquences sont des variables dépendantes qui sont significativement influencées par le niveau de confiance. Elles causent peu de dissension dans la littérature et se rassemblent sous trois catégories. Il est à noter que les personnes et les entreprises sont considérées comme poursuivant les mêmes objectifs. C'est pourquoi les catégories des retombées de la confiance sont associées aux deux types de confiance.

La catégorie de retombée qui revient le plus souvent dans la littérature se rapporte à la Continuité de la relation. Cette continuité est l'objectif par excellence du marketing relationnel, où la confiance a une place de choix. Cette approche accorde des ressources à la prolongation de la relation affirmant qu'il est moins coûteux de conserver un client que d'en attirer de nouveaux. Ce sont des bénéfices répartis sur une longue période qui justifient des investissements plus importants à court terme. Le concept d'engagement est notamment une des retombées reconnues de la confiance qui est au cœur du marketing relationnel<sup>10</sup>.

La Recommandation est un construit qui réfère au bouche-à-oreille positif, un échange d'informations entre consommateurs qui ne sont liés à aucun effort marketing. Cette intention du client s'explique probablement de deux manières. Tout d'abord, la réciprocité. Un client qui voit que son vendeur a ses intérêts à cœur, voudra lui rendre la pareille. Une autre explication plausible viendrait une fois de plus de la complexité à établir une relation de confiance. Un client satisfait voudra faire éviter à quelqu'un d'autre la fastidieuse tâche de trouver une cible en qui il peut avoir confiance.

Les Bénéfices relationnels constituent une catégorie plutôt diversifiée. La confiance a

démontré qu'elle pouvait influencer plusieurs composantes d'une relation. La réduction de la tension conflictuelle se rapporte à deux concepts : le conflit fonctionnel et la réduction de conflits. Il y aura toujours certains désagréments dans une relation. Si ces disputes se règlent de façon amicale grâce à un haut niveau de confiance, elles peuvent être une source d'idées, de solutions et donc de conflit fonctionnel<sup>10</sup>. Une autre vision plus conventionnelle du conflit veut que lorsque les parties se font confiance, le nombre de conflits diminue. La confiance est donc considérée comme réduisant la tension conflictuelle.

La réduction de l'incertitude trouve sa raison d'être à plusieurs égards. Tout d'abord, lorsqu'un output est complexe et/ou intangible, il peut être parfois difficile d'évaluer si le choix effectué était le bon. Plusieurs clients peuvent ne pas être familiers avec le produit ou service. Toutefois, il a été démontré qu'un haut niveau de confiance diminuait l'incertitude quant à la prise de décision<sup>10</sup>. Elle servirait donc en quelque sorte d'heuristique. La confiance portée envers l'entreprise ou son représentant devient la base d'évaluation du client lors de sa décision d'achat.

Dans cette étude, la communication est le seul facteur à se retrouver à la fois comme antécédent et comme retombée. Cette situation s'explique par le fait qu'une bonne communication peut faciliter le processus de formation de la confiance notamment grâce à des parties mieux informées<sup>14</sup>. Toutefois, une partie importante de la communication peut se faire de manière informelle et la manière d'entretenir la communication entre deux parties est très discrétionnaire. Une confiance élevée peut accentuer le niveau d'information échangé et faciliter les communications informelles.

Finalement, la coopération est considérée comme le fait de travailler ensemble afin d'atteindre un but commun<sup>10</sup>. Ce facteur concerne l'étendue que la relation prendra suite à un niveau de confiance important. Il est facile de concevoir que plus une source fait confiance à une cible, plus elle sera encline à développer des

projets et à élargir sa relation à de nouvelles fonctionnalités. En résumé et selon le cadre conceptuel, la confiance se développe sous l'effet de l'évolution de plusieurs phénomènes et serait à l'origine de plusieurs retombées qu'il convient de procéder à leurs quantifications.

## 6. LES MESURES

Le présent article adopte une vision tridimensionnelle de la confiance. La confiance est donc formée de la bienveillance, de la compétence et de l'intégrité. Toutefois, ces trois dimensions forment un tout et ne doivent pas être conceptualisées de manière séparée.

Bien que plusieurs chercheurs considèrent le construit de la confiance comme multidimensionnel, certaines dimensions ont été démontrées comme étant fortement corrélées entre elles et que leur séparabilité est difficile à prouver. Par exemple, dans une méta-analyse plutôt exhaustive, il n'a pas été possible de prouver qu'il était important de mesurer honnêteté et bienveillance de manière indépendante<sup>6</sup>. Ainsi, les trois dimensions doivent faire partie d'une mesure globale.

La littérature démontre que les auteurs adaptent souvent les énoncés des échelles au contexte de leur étude. C'est dans cet esprit d'adaptabilité que les tableaux 1 et 2 ont été élaborés<sup>18</sup>. Ils proposent des énoncés à sélectionner afin d'évaluer le niveau de confiance. Idéalement, un minimum de deux énoncés de chaque dimension devrait faire partie de l'échelle utilisée.

En plus des trois dimensions, chaque type de confiance comporte un énoncé d'une catégorie intitulée « Énoncé général ». Sa présence est due à la complexité du construit. L'inclusion d'un tel énoncé permet de contrôler la validité de contenu de l'échelle et de diminuer le biais de désirabilité sociale<sup>19</sup>.

**Tableau 1 – Proposition de mesures de la confiance envers l'entreprise**

Dimension	Énoncé
Bienveillance	Cette entreprise a à cœur le succès de notre entreprise. <sup>9</sup>
	L'entreprise fera ce qu'il faut pour nous satisfaire. <sup>20</sup>
	En cas de problème, l'entreprise déploie des efforts importants pour le résoudre. <sup>21</sup>
	En cas de problème, il est facile de faire une réclamation. <sup>8</sup>
Compétence	Cette entreprise peut être considérée comme une experte dans son domaine. <sup>8</sup>
	Cette entreprise offre un haut niveau de qualité. <sup>21</sup>
	Cette entreprise a le personnel nécessaire à l'accomplissement de la tâche. <sup>22</sup>
	Cette entreprise a les installations physiques nécessaires à l'accomplissement de la tâche. <sup>22</sup>
Intégrité	Cette entreprise respecte les promesses qu'elle fait. <sup>9</sup>
	Cette entreprise est fondamentalement honnête. <sup>9</sup>
	Les informations que l'entreprise nous transmet sont fiables. <sup>23</sup>
Énoncé général	Cette entreprise est digne de confiance. <sup>22</sup>

N.B. Les énoncés ont été inspirés par les références liées à chacun d'eux.

**Tableau 2 – Proposition de mesures de la confiance envers le représentant**

Dimension	Énoncé
Bienveillance	Le représentant a nos intérêts à cœur. <sup>9</sup>
	Le représentant nous accorde beaucoup d'importance. <sup>24</sup>
	En cas de problème, le représentant déploie des efforts considérables pour le résoudre. <sup>21</sup>
	Si nous étions insatisfaits, le représentant montrerait beaucoup de flexibilité afin que notre relation se poursuive. <sup>23</sup>
Compétence	Le représentant est un expert dans le domaine. <sup>13</sup>
	Le représentant est une excellente source d'information utile. <sup>25</sup>
	Le représentant comprend bien notre situation. <sup>13</sup>
	Le représentant répond facilement à nos questions. <sup>13</sup>
Intégrité	Le représentant respecte les promesses qu'il fait. <sup>13</sup>
	Le représentant a été franc avec nous. <sup>9</sup>
	Les informations données par ce représentant sont fiables. <sup>9</sup>
Énoncé général	Ce représentant est digne de confiance. <sup>9</sup>

N.B. Les énoncés ont été inspirés par les références liées à chacun d'eux.

## 7. DISCUSSION ET CONCLUSION

**La nouvelle typologie proposée devrait permettre d'expliquer un plus fort pourcentage de la variance de la confiance dans les études incluant ce concept.**

Cet article a pour objectif de proposer une nouvelle typologie des antécédents et des retombées de la confiance interentreprises dans un contexte de relation acheteur-vendeur et de proposer une mesure adéquate de la confiance. Les antécédents sont formés par huit catégories et les retombées par trois. La nouvelle typologie proposée devrait permettre d'expliquer un plus fort pourcentage de la variance de la confiance dans les études incluant ce concept. Un des modèles les plus reconnus des antécédents et des retombées de la confiance n'avait permis d'expliquer que 38 % de la variance<sup>6</sup>. Ceci n'est pas surprenant puisque les études tiennent souvent compte uniquement de la confiance envers l'entreprise. En contexte interentreprises, les clients peuvent faire confiance à l'entreprise, mais aussi au représentant et la relation entre ces deux types de confiance est bidirectionnelle<sup>9</sup>. Ainsi, l'humain doit prendre sa véritable place dans la formation de la confiance et une révision de la typologie des antécédents s'imposait.

La nouvelle typologie d'antécédents est formée de facteurs éprouvés qui devraient contribuer à déterminer plus fortement les niveaux de confiance envers l'entreprise et envers le représentant ainsi que leurs retombées. Cette typologie rassemble deux méta-analyses focalisant chacune sur un des deux types de confiance. La nouvelle typologie se veut intégratrice en rassemblant non seulement les types de confiance, mais aussi en considérant des résultats d'études récentes non contenues dans ces méta-analyses.

Une autre contribution de cet article provient du fait qu'il participe à l'exercice de clarification du concept de confiance en recensant des visions bien connues et d'autres plus récentes. Une analyse des différentes conceptualisations permet d'établir une vision claire et contemporaine de la confiance à trois composantes. Plusieurs auteurs demandent davantage de recherches théoriques sur la confiance avant de poursuivre l'évaluation empirique du construit<sup>2</sup>. Cet article est donc un pas de plus dans cette démarche théorique de réflexion sur la confiance.

En plus de contribuer à l'élaboration de mesures adéquates de la confiance par le biais de la clarification conceptuelle, cet article propose

des énoncés reliés aux trois composantes et à une mesure globale du construit pour chaque type de confiance. Cette proposition se base sur des énoncés éprouvés dans la littérature et dont la validité de contenu en lien avec les dimensions mesurées est forte. La rédaction de ces énoncés a été réalisée de manière à assurer leur compatibilité dans plusieurs contextes de relation acheteur-vendeur à l'aide de termes non restrictifs. Leur adaptation à d'autres contextes où la confiance est à l'étude est tout à fait possible étant donné la simplicité des énoncés.

**En plus de contribuer à l'élaboration de mesures adéquates de la confiance par le biais de la clarification conceptuelle, cet article propose des énoncés reliés aux trois composantes et à une mesure globale du construit pour chaque type de confiance.**

Les limites de cet article peuvent se traduire en opportunités de recherches futures. Une première limite vient du fait que l'élaboration de la typologie, bien que réalisée à l'aide d'une analyse de contenu de plusieurs études, n'a pas été l'objet d'évaluation empirique ou de tests statistiques. La première étape de spécification du domaine a bien été respectée à l'aide d'une revue extensive de la littérature. Cependant, le modèle doit être validé empiriquement, ce qui pourrait faire l'objet d'un futur projet de recherche.

Avoir les outils pour mesurer la confiance est une chose, avoir les outils pour mesurer ses antécédents et ses retombées en est une autre. L'absence de telles mesures est une autre limite de l'article. Puisque ces deux catégories sont formées de facteurs diversifiés, la décision d'adoption des mesures appropriées demeure difficile. Un exercice rigoureux d'analyse de chaque catégorie, à l'image de ce qui a été fait pour les deux types de confiance, est nécessaire afin de compléter la proposition de mesures contenue dans l'article.

En somme, une vision claire du construit, un modèle intégrant les antécédents et les retombées les plus reconnus de la confiance et une

proposition de mesure adéquate du construit sauront certainement trouver écho. Bien que la confiance soit un sujet ayant fait l'objet de plusieurs études, des découvertes récentes permettront de réduire la dissension face à ce construit et d'en venir éventuellement à un consensus sur celui-ci. Cet article pourra servir de tremplin à un processus de recherche plus élaboré sur ce concept si central dans la relation.■

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

<sup>1</sup>Les auteurs aimeraient remercier les évaluateurs anonymes qui ont contribué à l'amélioration de cet article dont une version préliminaire a été publiée dans les actes du colloque « Des relations solides dans un monde en évolution : marketing relationnel et collaboration » organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS 2007 par la Chaire en management des services financiers de l'ESG-UQAM.

<sup>2</sup>Seppänen, Risto, Kirsimarja Blomqvist et Sanna Sundqvist (2007). « Measuring Inter-organizational Trust – a Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003 », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n° 2, p. 249-265.

<sup>3</sup>Swan, John E., Michael R. Bowers et Lynne D. Richardson (1999). « Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-analysis of the Empirical Literature », *Journal of Business Research*, vol. 44, n° 2, p. 93-107.

<sup>4</sup>Rousseau, D. M., B.B. Sitkin, R.S. Burt et C. Camerer (1998). « Not so Different After All: A Cross-disciplinary View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 393-404.

<sup>5</sup>Svensson, Goran (2004). « Vulnerability in Business Relationships: the Gap Between Dependence and Trust », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, n° 7, p. 469-483.

<sup>6</sup>Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp et Nirmalya Kumar (1998). « Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, p. 223-48

<sup>7</sup>Lewis, J. David, et Andrew Weigert (1985). « Trust as Social Reality », *Social Forces*, vol. 63, n° 4, p. 967-985.

<sup>8</sup>Chouk, Inès, et Jean Perrien (2005). « La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : Proposition d'une échelle de mesure », *Revue Française de Marketing*, vol. 205, n° décembre, p. 5-20.

<sup>9</sup>Doney, P.M., et J.P. Cannon (1997). « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 2, p. 35-51.

---

<sup>10</sup>Morgan, Robert M., et Shelby D. Hunt (1994). « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 3, p. 20-38.

<sup>11</sup>Le terme « représentant » est utilisé dans cet article pour désigner la personne qui représente l'organisation.

<sup>12</sup>Des tableaux présentant les facteurs issus de l'analyse de la littérature liés aux huit catégories d'antécédents et aux trois catégories de retombées sont disponibles auprès des auteurs.

<sup>13</sup>Ganesan, S. (1994). « Determinants of Long-term Relationship Orientation in Buyer-seller Relationship », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 1-19.

<sup>14</sup>Anderson, Erin, et Barton A. Weitz (1989). « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, p. 310-23.

<sup>15</sup>Bitner, Mary Jo (1990). « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing Research*, vol. 54, n° avril, p. 69-82.

<sup>16</sup>Bergeron, Jasmin et Marc-Antoine Vachon (2008). « The Effects of Humour Usage by Financial Advisors in Sales Encounters », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n° 6, 376-398.

<sup>17</sup>Lichtenthal, D.J., et T. Tellefsen (2001). « Toward a Theory of Business-seller Similarity », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, n° 1, p. 1-14.

<sup>18</sup>Une banque d'énoncés supplémentaires pour évaluer le niveau de confiance est disponible auprès des auteurs.

<sup>19</sup>Blois, Keith J. (1999). « Trust in Business-to-business Relationships: An Evaluation of its Status », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 2, p. 197-217.

<sup>20</sup>Plank, Richard E., David A. Reid et Ellen Bolman Pullins (1999). « Perceived Trust in Business-to-business Sales: A New Measure », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 19, n° 3, p. 61-71.

<sup>21</sup>Hess, Jeff, et John Story (2005). « Trust-based Commitment: Multidimensional Consumer-brand Relationships », *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, n° 6, p. 313-22.

<sup>22</sup>Gounaris, Spiros P. (2005). « Trust and Commitment Influences on Customer Retention : Insights from Business-to-business Services », *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 126-140.

<sup>23</sup>Graf, Raoul (2004). *Le rôle médiateur de la confiance dans les relations acheteur-vendeur : Une application à la relation entreprise fondée sur la connaissance – directeur de comptes bancaires*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal.

<sup>24</sup>Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh et Barry Sabol (2002). « Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges », vol. 66, n° 1, p. 15-37.

<sup>25</sup>Swan, John E., Fred I. Trawick Jr., David R. Rink et Jenny J. Roberts (1988). « Measuring Dimensions of

Purchaser Trust of Industrial Salespeople », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 8, n° 1, p. 1-9.



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

Volume 24, numéro 2, 2011

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**

Louis Raymond

**ARTICLES**

**Le soutien public aux projets innovants des PME :  
une évaluation de deux territoires, en Italie et en France**  
Secondo Rolfo et Serena Novero  
*Ceris-CNR*

**Les entreprises à internationalisation précoce et rapide :  
étude d'un cas exploratoire par le Business Model**  
Vinciane Servantie  
*Facultad de Administración – Universidad de Los Andes – Colombia  
et Équipe de recherche en entrepreneuriat – IRGO – Université de Bordeaux – France*

**Prendre les rênes de la PME familiale et se faire accepter**  
Vivi Koffi et Jean Lorrain  
*Université de Moncton et Université du Québec à Trois-Rivières*

**L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise**  
Mathieu Cabrol et Véronique Favre-Bonté  
*GSCM Montpellier Business School  
et Université de Savoie (IAE Savoie Mont-Blanc), IREGÉ*

**Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME :  
mythe ou réalité ? Étude auprès de 28 dirigeants de PME**  
Jocelyne Abraham, Franck Brillet, Patricia Coutelle et Annabelle Hulin  
*IAE de Tours – Université de Tours  
École polytechnique universitaire de Tours – Université de Tours*

**Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat :  
une proposition de caractérisation**  
Olivier Lisein et Julie Degré  
*LENTIC – HEC-École de gestion de l'Université de Liège*

**COMPTES RENDUS**

**INFORMATIONS**

**TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES**



---

# Gouvernance des territoires ville-port : empreintes locales, concurrences régionales et enjeux globaux

Brigitte Daudet

École de Management de Normandie, Le Havre (France)

Yann Alix

Fondation SEFACIL, Le Havre (France)

---

## 1. UNE GESTION VILLE-PORT TOTALEMENT REVISITÉE

**L'acceptabilité d'un grand projet portuaire ou urbain doit être (quasiment) unanime, ce qui implique de prendre en compte une somme souvent très complexe d'argumentaires liant intérêt public et expressions particulières. Ces revendications citoyennes et sociétales demeurent relativement neuves dans la relation millénaire qui caractérise une ville et son port.**

Avec la prise de conscience écologique et l'expression assumée des citoyens, il devient absolument impossible de considérer un grand investissement urbain et/ou portuaire sans un triple passage obligé : 1) le processus plus ou moins élaboré de concertation publique; 2) l'étape de la conciliation entre toutes les parties prenantes; 3) la résolution de toutes les contestations liées auxdits projets.

L'acceptabilité d'un grand projet portuaire ou urbain doit être (quasiment) unanime, ce qui implique de prendre en compte une somme souvent très complexe d'argumentaires liant intérêt public et expressions particulières<sup>1</sup>. Ces revendications citoyennes et sociétales demeurent relativement neuves dans la relation millénaire qui caractérise une ville et son port. Il convient de rappeler que les ports ont souvent « bâti » leur ville et les travailleurs des ports ont souvent été les pionniers de l'installation pérenne de population sur ces interfaces de vie et de commerce<sup>2</sup>. Cet héritage historique fait que les villes portuaires ont ce caractère commun et si particulier d'être des espaces de transit à forte

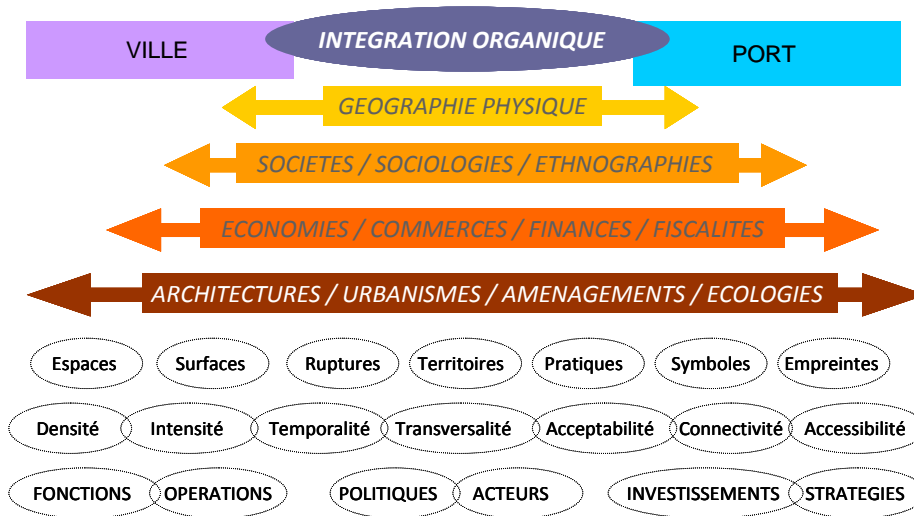
revendication humaine. Cependant, la modernisation des pratiques sur les quais et le développement économique endogène des villes ont distendu ces liens organiques au point que même les plus grands ports du monde ne fournissent pas la majorité des emplois directs et indirects de leur ville<sup>3</sup>. L'éloignement des nouveaux terminaux conteneurisés ou gaziers ont distendu les liens physiques et spatiaux avec des villes qui ne cessent de vouloir reconquérir des espaces ouverts vers la mer, l'océan ou le fleuve. Une sorte de désunion d'usage caractérise la ville portuaire d'aujourd'hui avec des citoyens-habitants qui veulent vivre leur port pour leurs loisirs et leur bien-être. La plupart n'attendent plus un emploi ou même une création de valeur dans leur vie quotidienne. Par contre, quand un grand projet d'infrastructures vient perturber l'ordre établi, les levées de boucliers se font de plus en plus virulentes. Des citoyens-consommateurs apparaissent dorénavant aptes à revendiquer leurs droits et points de vue avec internet, les groupes sociaux et les associations de tous genres.

Ces expressions particulières dans les débats publics bouleversent radicalement les rapports de puissance entre parties prenantes. Elles recomposent aussi les règles du jeu de la gouvernance de la relation ville-port en s'invitant à la table des revendications, voire des récriminations. Elles rendent encore plus improbable l'obtention de consensus globaux, ce qui a souvent pour conséquence de retarder les grands projets portuaires, et parfois de les annuler tout bonnement<sup>4</sup>. Dans le contexte de la gestion et de l'organisation des territoires portuaires, nous

sommes loin de l'omniscience des ingénieurs (et moindrement des urbanistes). Ces derniers apparaissent dorénavant comme des super-experts techniques qui doivent composer avec des

expressions pluridisciplinaires utilisant des vocabulaires nouveaux pour qualifier et quantifier la complexité de l'interaction ville-port-citoyen<sup>5</sup> (Figure 1).

**Figure 1 – Approche systémique et définition sémantique de la relation ville-port**



Source : Daudet et Alix, 2011

Avec un ensemble non-exhaustif de termes, la figure 1 tente de cerner le caractère systémique de toutes les disciplines qui s'expriment dans la nouvelle gestion des relations ville-port. Le géographe n'appréhende pas le territoire urbano-portuaire de la même manière que le sociologue, l'urbaniste ou le juriste. De nouvelles considérations souvent plus fonctionnelles que théoriques apparaissent dans le débat. C'est par exemple le logisticien et sa considération d'un espace ville-port dans une dynamique de flux, de rupture et de transformation de produits. C'est le croisiériste et sa volonté de « vivre » la ville dans laquelle il débarque avec son lot de contraintes portuaires (organisation de l'escale, transfert, gestion des flux, etc.). Cela peut être les jeunes stylistes qui désirent s'approprier des lieux d'expressions dans des mouvements culturels post-industriels, exprimant le désir de vivre les espaces urbains et portuaires autrement.

Cependant, nous faisons face à un double paradoxe cependant. Ces dernières décennies, la conteneurisation et le gigantisme naval ont entraîné des étalements spatiaux sur des espaces que l'on peut qualifier de logistico-portuaires. Le

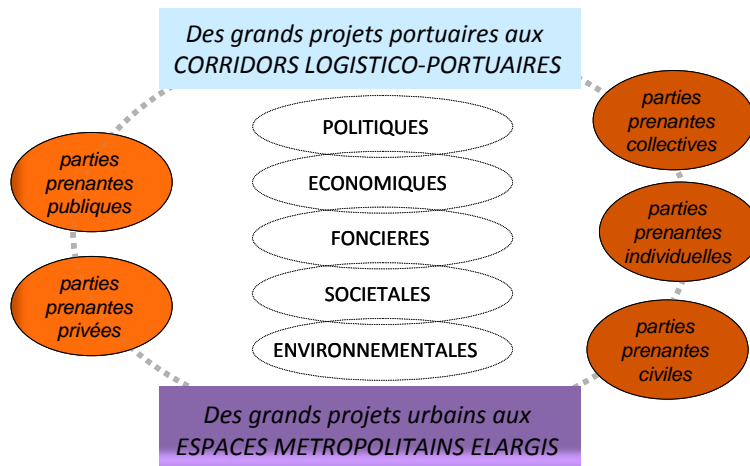
port déborde largement du périmètre de la ville. Les nouveaux terminaux conteneurisés de Shanghai se désolidarisent spatialement de la macrocéphalie urbaine de la capitale économique chinoise<sup>6</sup>. En Europe, le Port du Havre construit Port 2000 sur l'estuaire de la Seine, à quelques encablures du centre historique de la ville, mais en quasi déconnexion spatiale et fonctionnelle. Les derniers terminaux à conteneurs du port de Rotterdam ont été construits dans l'estuaire de la Meuse, à 45 kilomètres des premières interfaces historiques qui constituent le cœur de la ville touristique. De manière concomitante, des espaces plus centraux se libèrent et les territoires portuaires sont réappropriés par les municipalités pour en faire des espaces récréatifs ou des lieux de spéculation immobilière. En Amérique du Nord, Montréal, Seattle ou encore Boston expriment cette maturité dans le changement fonctionnel de ces interpénétrations entre héritage portuaire et dynamisme urbain. Les terminaux de croisière viennent donner une autre dimension dans ces mélanges intimes des genres. Les anciens quais dévolus dorénavant à la promenade ou aux restaurants attirent ces touristes nomades en quête d'authenticité rééchantée.

Ces quelques exemples qui pourraient en appeler de nombreux autres posent la question de l'échelle de lecture de la relation ville-port. Échelles de lecture mais aussi curseur des intérêts collectifs et particuliers dans une approche complexe. Quand la ville (ou ses citoyens) pense à de nouveaux développements sur des espaces portuaires sous-valorisés, ce sont des familles d'intérêts qui n'aboutissent parfois jamais à un accord. Rappelons-nous la saga sur la transformation des usages du terminal Bickerdike à Montréal dans les années 1990 et 2000. L'administration portuaire, sous la houlette de son PDG et des syndicats, n'a jamais cédé aux sirènes d'un immobilier de luxe qui aurait complètement transformé des espaces fonciers dégradés et économiquement peu valorisés. *A contrario*, le site de Contrecoeur à plusieurs dizaines de kilomètres de Montréal ne faisait pas l'unanimité non plus, exprimant une sorte de délocalisation régionale des opérations portuaires et de leurs retombées économiques et fiscales. Quand l'allocation des ressources municipales est mise sur une route d'accès sécurisé pour les camions desservant un terminal conteneurisé plutôt que sur un hôpital ou sur la conservation d'un espace vert, chaque famille de parties prenantes active un lobbying de ses priorités. Quand des investisseurs privés souhaitent implanter un terminal maritime gazier, leurs intérêts économiques se conjuguent avec la politique énergétique d'une région, voire d'un État. Cela n'empêche pas des collectifs de riverains de contester l'ancrage foncier sur des argumentaires sociétaux (risques technologiques majeurs par exemple) et surtout environnementaux (pollutions majeures).

**Chaque grande catégorie de parties prenantes présente sa propre hiérarchisation des priorités et intérêts liés au développement d'un grand projet portuaire ou d'un grand projet urbain (ou les deux). Ces parties prenantes n'ont pas nécessairement non plus les mêmes échelles temporelles de lecture.**

En soi, l'autorité portuaire et les municipalités peuvent jouer la même partition ou complètement s'opposer, avec des dimensions sociétales et environnementales dorénavant incontournables. La figure 2 vise à mettre en avant ces interactions dynamiques entre parties prenantes publiques, privées, collectives, individuelles ou civiles. Chaque grande catégorie de parties prenantes présente sa propre hiérarchisation des priorités et intérêts liés au développement d'un grand projet portuaire ou d'un grand projet urbain (ou les deux). Ces parties prenantes n'ont pas nécessairement non plus les mêmes échelles temporelles de lecture. Le temps du projet de construction d'un terminal ne converge pas avec le temps de la contestation de certains groupes de citoyens. De même, le temps du mandat politique de l'élu n'est pas toujours compatible avec de grandes manœuvres urbaines comme la mise en place d'un tramway ou la construction d'une bibliothèque ou d'un musée. Même chose évidemment pour le mandat d'un directeur général d'un port et la conduite des projets stratégiques d'expansion comme la construction d'un nouveau terminal, d'une gare de triage multimodale ou d'un espace d'immobilier logistique.

**Figure 2 – Approche systémique et sémantique d'une intégration par essence pluridisciplinaire**



Source : Daudet et Alix, 2011

---

La ville, le port et le citoyen sont-ils les unités de lecture crédibles au regard des espaces concernés, des intérêts engagés et des revendications exprimées de nos jours? Au cours des trois dernières décennies, on a constaté que la gestion des interfaces physiques a mobilisé les énergies de toutes les parties prenantes décrites

## 2. DES ESPACES MÉTROPOLITAINS ÉLARGIS ET DES CORRIDORS LOGISTICO-PORTUAIRES : DU LOCAL AU GLOBAL... AU LOCAL !

**Les espaces métropolitains élargis (EME) et les corridors logistico-portuaires (CLP) couvrent des territoires aux gouvernances publiques multiples. Chaque couche du mille-feuille administratif défend la pérennité économique et sociale des espaces administrés.**

Un premier casse-tête est administratif. Les espaces métropolitains élargis (EME) et les corridors logistico-portuaires (CLP) couvrent des territoires aux gouvernances publiques multiples<sup>7</sup>. Chaque couche du mille-feuille administratif défend la pérennité économique et sociale des espaces administrés. Le tout s'inscrit dans des processus généralisés de décentralisation politique où l'État central transfère un maximum de responsabilités aux pouvoirs régionaux ou locaux. Les maires des villes portuaires ont comme impératif de « rentabiliser » leur situation de ville à côté d'un port. La raréfaction des deniers publics des États conduit à l'ouverture de plus en plus systématique aux capitaux privés pour investir dans les infrastructures et superstructures.

Les fonds de pension aux États-Unis scrutent les futurs investissements portuaires américains qui s'avèrent nécessaires avec l'ouverture programmée des nouvelles écluses du Canal de Panama. Les autorités portuaires, mais aussi les maires des villes où se trouvent ces ports, s'allient autant pour trouver le soutien de Washington que pour convaincre ces investisseurs privés de croire aux retombées positives du nouveau Canal sur l'économie américaine toute entière. Cela n'empêche pas les concurrences, tant entre ports d'une même façade qu'entre villes d'un même État. Les EME et CLP se

ci-avant. Mais qu'en est-il de la réflexion sur les relations entre des espaces urbains étalés et des consommations foncières portuaires éclatées? Et surtout, quelle(s) gouvernance(s) à inventer pour couvrir des espaces éclatés et des intérêts difficilement conciliables?

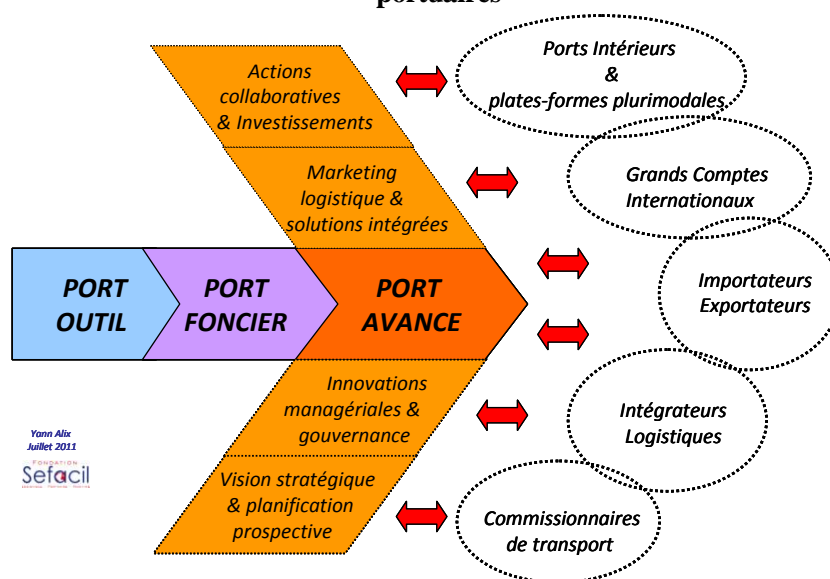
confrontent les uns les autres au gré de compétitions globalisées orchestrées par des firmes capables d'être investies de manière simultanée sur plusieurs EME et CLP immédiatement concurrents. La fusion de municipalités ou la création de communautés d'agglomérations représentent des manifestations tangibles de ces ambitions où la taille de l'ensemble doit permettre de mieux appréhender les défis de la concurrence entre territoires.

Toutefois, dans la réflexion sur un EME, il n'existe aujourd'hui aucune forme aboutie de gouvernance pour superviser la gestion et le développement de tels ensembles aux contours administratifs souvent très complexes à arrêter. Dans la définition historique des grands ensembles mégapolitains comme la *BosWash* ou la Baie de Tokyo, aucune mention n'est faite sur les modalités d'une gouvernance qui aurait permis une certaine cohérence pour commander des décisions stratégiques de planification ou d'investissements. Aujourd'hui, quand les ports de Shanghai et Ningbo-Zhoushan se concurrencent dans l'estuaire du Yang Tse, c'est plus d'un milliard de tonnes métriques qui se concentre dans un EME où aucune cohérence mégapolitaine ne s'impose. Le centralisme politique de Pékin ne se retrouve pas dans les concurrences logistiques et portuaires du plus grand CLP du monde. Les puissants édiles locaux arrêtent leurs stratégies de développement aux limites administratives de leur municipalité. La concertation ou même la collaboration entre municipalités demeure très limitée. Chaque métropole défend son pré-carré en concurrence immédiate avec la métropole voisine. La grande ville de Seattle et la ville moyenne de Tacoma n'ont jamais réussi à faire converger leurs destinées urbaines et portuaires pour affronter la concurrence de Vancouver.

Le deuxième casse-tête est autant économique que logistique et financier. À la difficulté d'imposer une cohérence administrative d'ensemble sur un espace élargi résonne en écho les mises en concurrence territoriale orchestrée par les entreprises privées. Ces dernières « marketisent » leurs implantations dans des espaces productifs toujours plus soumis à la concurrence du « prix global garanti ». Les grandes entreprises internationales mondialisent la compétition entre territoires économiques. La profusion des zones franches portuaires et autres espaces logistiques à très faible fiscalisation constituent des réponses territoriales aux pressions économiques et financières des grands logisticiens et industriels. Les autorités portuaires se trouvent plus ou moins démunies pour coordonner un portfolio de prestations logistico-portuaires intégrées. Elles sont plus ou moins matures dans ce

processus de gouvernance de territoires logistiques élargis. Le port de Rotterdam, en étroite concertation avec la ville de Rotterdam, déploie une stratégie de développement qui conjugue aménagement local d'espaces urbano-portuaires et investissements logistico-industriels parfois localisés à des centaines, voire des milliers de kilomètres de Rotterdam. Dans le but de toujours plus drainer de flux sur un arrière-pays ouest-européen hyper concurrentiel, l'autorité portuaire de Rotterdam conquiert des parts de marché en investissant des ports intérieurs et des plates-formes plurimodales en étroite concertation avec ses... clients et usagers ! Tel que renseigné dans la figure ci-après, Rotterdam se place dans une logique de « port avancé » pour maîtriser son influence sur des corridors logistico-portuaires plurimodaux.

**Figure 3 – Un port avancé ou le concept d'une autorité portuaire moteur de corridors logistico-portuaires**



Source : Alix, 2011

**Les autorités portuaires ont comme défi de perpétuellement s'adapter aux exigences très changeantes des « faiseurs » de chaînes logistiques mondialisées. Elles doivent s'imposer comme des investisseurs à part entière dans des services ou des infrastructures visant à consolider des partenariats pérennes avec des clients maritimes et terrestres.**

Les autorités portuaires ont comme défi de perpétuellement s'adapter aux exigences très changeantes des « faiseurs » de chaînes logistiques mondialisées. Elles doivent s'imposer comme des investisseurs à part entière dans des services ou des infrastructures visant à consolider des partenariats pérennes avec des clients maritimes et terrestres. De par sa fixité infrastructurelle, le port (et sa ville !) doivent se muscler pour faire face aux changements de dimensions économiques et

---

stratégiques des autres maillons des chaînes de transport intercontinentales (armements, intégrateurs logistiques, transitaires, chargeurs, etc.). La fidélisation des clientèles génère un cercle vertueux de massification. Les économies d'échelles attirent de nouveaux prestataires apportant eux-mêmes des services et des solutions qui bonifient le portfolio des possibilités modales. Les fréquences, les capacités de transport ou encore les flexibilités logistiques permettent une extension économique de l'aire de recrutement de clientèles. Par capillarité logistique, le champ des combinaisons de transports permet de déployer des réseaux commerciaux où des solutions tarifaires et opérationnelles doivent émaner directement de l'autorité portuaire. Et bien sûr, l'argumentaire portuaire se conjugue avec le discours de la ville qui l'abrite. Et ce d'autant plus quand la ville et le port ne font « presque un » en matière de gouvernance.

Anvers, Rotterdam ou Hambourg sont souvent montrés en exemple pour leurs innovations et leur pragmatisme marchand à l'égard de clientèles internationales versatiles. Les retombées économiques, sociales et fiscales des opérations portuaires ne se limitent pas aux périmètres administratifs des trois villes ou même de leurs espaces métropolitains élargis. Le dynamisme portuaire hambourgeois fut un moteur du renouveau économique des ex-satellites soviétiques après la chute du mur de Berlin. À cet égard, des investissements autant portuaires que logistiques sur le fleuve Oder ont permis à Hambourg de redevenir la porte naturelle des grandes concentrations urbaines polonaises. De même, le port de Rotterdam continue de jouer un rôle dans la stimulation économique, logistique et industrielle de territoires rhénans hongrois ou même roumains (jusqu'à la Mer Noire !).

Pour les villes hanséatiques, le retour financier de tels investissements se traduit en emplois directs et indirects, en impôts fonciers et en services. L'attractivité portuaire se marie finalement avec une image souvent positive, renouvelée et dynamique de la ville. Lieux d'innovations et de développement, la ville et le port conjuguent de nouvelles catégories de discours et réinventent en quelque sorte la relation entre les deux entités. Barcelone, Gènes, Singapour ou encore Hong-

Kong ou Valparaiso sont quelques exemples parmi de nombreux autres où les discours métropolitains s'entremêlent de promotions portuaires... et inversement!

Le dernier casse-tête est d'ordre politique avec une gouvernance qui doit s'imposer pour envisager une gestion stratégique et opérationnelle optimisée. L'imbrication des différentes échelles d'intérêts et de lecture rend très complexe l'affirmation unanime d'une structure de tutelle<sup>8</sup>. Cette dernière aurait comme rôle ultime de guider, orchestrer et surtout trancher dans les choix stratégiques d'investissements, de coordination et de développement; le tout en conformité avec un plan stratégique à long terme émanant des plus hautes sphères publiques... et privées. Dans le renouveau de la relation ville-port, le citoyen est venu compléter un triptyque qui ne doit surtout pas oublier les entreprises privées.

Conséquemment, la quadrature du nouveau cercle de gouvernance doit impérativement reconsidérer les organes de représentation des grands donneurs d'ordre logistique, industriel et manufacturier. Une fois encore, les exemples de synergies à quatre voix sont à retrouver dans les pays du nord de l'Europe. À Anvers, la présence d'Alfaport dans toutes les sphères de décision de la vie portuaire, elle-même enchâssée dans la vie de la ville d'Anvers, est un exemple très intéressant. Alfaport est le regroupement de toutes les forces vives privées qui font du port belge un des plus puissants centre logistico-portuaire de la planète. Et la force d'Alfaport repose sur la diversité de ses membres, considérant autant un leader mondial de l'automobile ou de la chimie que le tissu très dense de petites et moyennes entreprises belges qui construisent une bonne partie de la valeur ajoutée portuaire et urbaine anversoise. Aujourd'hui, la cohérence de gouvernance de l'espace portuaire anversoise continue de se redéployer sur des corridors logistiques et urbains encore plus vastes (Figure 4).

Avec l'*Extended Gateway*, ce sont plusieurs ports et plusieurs agglomérations belges qui recomposent une gouvernance d'envergure nationale, avec pour ambition de continuer de grignoter les parts de marché des ports français

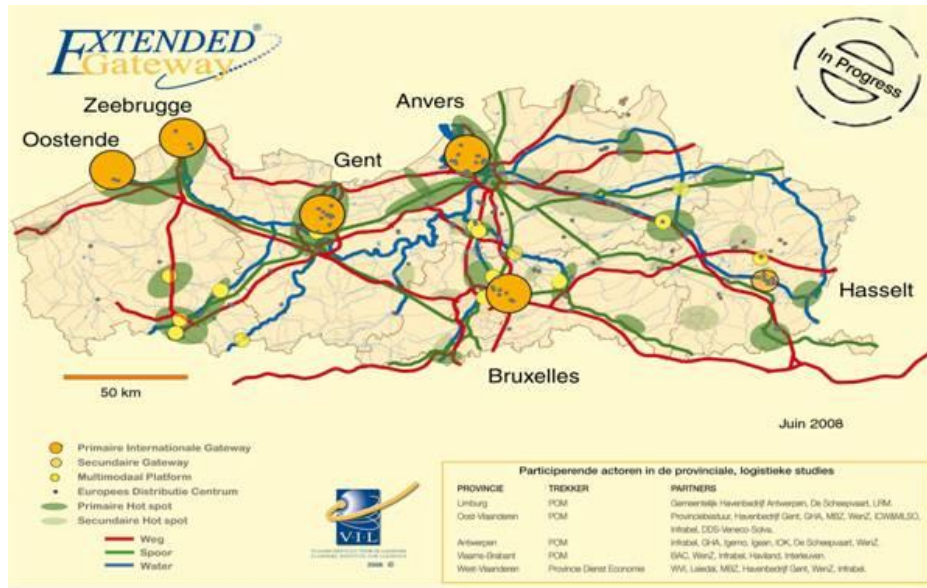


et néerlandais. Plus innovant encore, la présence des logos du port et de la ville d'Anvers dans les présentations du corridor logistique ferroviaire reliant Chongqing, première ville non-côtière de Chine (30 millions d'habitants) et Anvers. Cette fois-ci, la gouvernance prend une toute autre tournure avec une alliance stratégique entre plusieurs intérêts publics-privés (portuaires, ferroviaires, logistiques, industriels et manufacturiers) pour alimenter en fret conteneurisé un pont terrestre entre l'Extrême-orient et l'Europe de l'Ouest.

Avec l'engagement de plusieurs grands intégrateurs logistiques, cet exemple met en lumière le caractère collaboratif et stratégique de la nou-

velle gouvernance. La conjugaison des talents, des ambitions et des moyens financiers de plusieurs parties prenantes aboutit à la co-construction de solutions territoriales attractives. Sur le plan de la gouvernance, il est intéressant de constater que les villes de Chongqing et d'Anvers, aux extrémités du pont terrestre ferroviaire, ont joué un rôle essentiel pour mobiliser les investisseurs sur leurs territoires respectifs. Chongqing a inscrit cet investissement dans le cadre d'un gigantesque programme décennal qui vise à faire de la ville intérieure chinoise le plus grand pôle logistique d'Asie. Du côté d'Anvers, au-delà d'une action marketing très bien sentie, l'ambition demeure de toujours plus se rapprocher de l'immense potentiel chinois.

**Figure 4 – De l'Extended Gateway belge aux ambitions de corridors sino-européens**



Source : Autorité portuaire d'Anvers

---

Une gouvernance efficace et effective permet en quelque sorte d'accompagner une forme d'auto-organisation dictée par les opportunités de marché. À l'inverse, un territoire urbain et portuaire en perte d'attractivité a besoin de fidéliser des acteurs, des investissements et des opérations. Cela peut et doit se construire par une véritable stratégie incarnée par une autorité tutelle en charge de gouverner une ambition collective. Le cheminement d'une telle ambition s'avère complexe mais depuis 4 ans, nous disposons d'un formidable laboratoire d'expérimentation de la gouvernance

d'un EME et d'un CLP avec le projet du « Grand Paris » de l'Axe Seine en France.

**Une gouvernance efficace et effective permet en quelque sorte d'accompagner une forme d'auto-organisation dictée par les opportunités de marché. À l'inverse, un territoire urbain et portuaire en perte d'attractivité a besoin de fidéliser des acteurs, des investissements et des opérations.**

### 3. L'AXE SEINE : UNE CAPITALE, DEUX VILLES ET TROIS PORTS

L'initiative française de la valorisation de l'axe Seine a ceci de singulière que tout part d'un discours politique du Président de la République Nicolas Sarkozy prononcé lors d'une visite au Havre en 2008. L'idée-force est simple : Paris, ville-capitale ne peut devenir une Ville-Monde sans disposer d'une artère fluviale dynamique et innovante avec un grand port maritime de renommée internationale. Or, Le Havre, Rouen et Paris sont trois métropoles aux caractéristiques très différentes. La première incarne la puissance héritée d'un grand port maritime où la force ouvrière demeure une caractéristique immuable malgré la modernisation des outils de manutention. C'est la plus petite des trois agglomérations avec un peu plus de 200 000 habitants. La deuxième est la capitale de la région Haute-Normandie avec un tissu économique bourgeois qui se mêle à une forte concentration de fonctionnaires. Rouen est à mi-chemin entre Le Havre et Paris.

La capitale française, quant à elle, centralise, entre autres, les sièges sociaux des grandes entreprises. Elle n'est pas identifiée comme un port mais dans l'esprit de l'expéditeur chinois ou du sous-traitant américain, elle incarne la France toute entière ! Sur le plan portuaire, les trois ports présentent des vocations commerciales particulièrement complémentaires. Le Havre concentre 60 % des manutentions conteneurisées françaises alors que Rouen est le plus grand port céréalier d'Europe. L'espace portuaire « parisien » est atomisé en une multitude de sites fluviaux. L'autorité portuaire parisienne dispose d'un territoire foncier très convoité dont il tire la

majorité de ses revenus. Ensemble, les trois ports de l'axe Seine combinent 130 millions de tonnes métriques pour former le quatrième complexe portuaire européen.

D'un point de vue historique, chacune des villes et chacune des autorités portuaires administrent les destinées de leurs territoires en quasi vase-clos, sans réelle synergie ou vision stratégique partagée. Or, l'érosion lente et continue des parts de marché conteneurisées du Havre est une réalité. La ville moyenne et le port fluvio-maritime de Rouen paraissent trop petits pour faire face à la concurrence des autres territoires nationaux et ouest-européens. Enfin, la place de Paris dans le concert des grandes métropoles planétaires semble également s'éroder face aux dynamismes des concentrations économiques, financières ou même culturelles d'Extrême-orient. Ces arguments, et beaucoup d'autres, constituent l'argumentaire d'un groupe de travail qui voit une opportunité historique de construire un Axe Seine mondialement fort au service d'une ville-monde parisienne<sup>9</sup>.

La mise en place d'un Groupement d'Intérêt Économique portuaire sous le nom d'HAROPA marque une première évolution dans la structuration commerciale de l'axe Seine et de son corridor logistico-industriel. À terme, les synergies doivent permettre de construire une véritable stratégie concertée à l'échelle non plus d'une entité portuaire mais bien d'un groupement de trois ports qui conservent leur autonomie pleine et entière (même si certains ont évoqué leur fusion dans le cadre d'une



gouvernance harmonisée, voire unique)<sup>10</sup>. Ces évolutions marquent l'avènement de ces grands corridors logistico-portuaires avec des rapprochements impensables sur le plan symbolique mais qui se réalisent sous la pression concurrentielle des marchés libres du transport. Le CLP de l'axe Seine existe déjà depuis longtemps par la chimie, le pétrole et l'automobile.

Le futur CLP va plus loin en cherchant les bases de nouvelles typologies de gouvernance où les priorités d'investissements et les outils d'aide à la décision devront être mutualisés. Dans un souci de compétitivité du territoire séquanien par rapport aux solutions belges, londoniennes ou rotterdamoises, la construction d'un CLP articulé sur trois entités portuaires complémentaires s'avère fondamentale<sup>11</sup>. À l'heure d'aujourd'hui, le grand chantier reste de convertir HAROPA en une structure de gouvernance légitime avec une cohérence reconnue par les trois ports et surtout par les investisseurs et opérateurs logistiques. HAROPA en français (contraction du HAVre, ROuen et PARis) se traduit en anglais par HARbours Of Paris.

Sur le plan de la gouvernance, nous assistons à une situation assez unique. D'une part, chaque port conserve sa pleine autonomie de gestion et de décision alors qu'HAROPA dispose de son propre Conseil d'administration; composé des directeurs généraux des trois ports. La présidence du GIE est tournante et assurée de manière alternée par chaque directeur général. HAROPA doit insuffler et animer les réflexions stratégiques sur l'Axe Seine en concertation directe avec une instance spéciale réunissant des collectivités territoriales, des opérateurs (réseaux ferroviaire et fluvial) en plus de représentants syndicaux et professionnels.

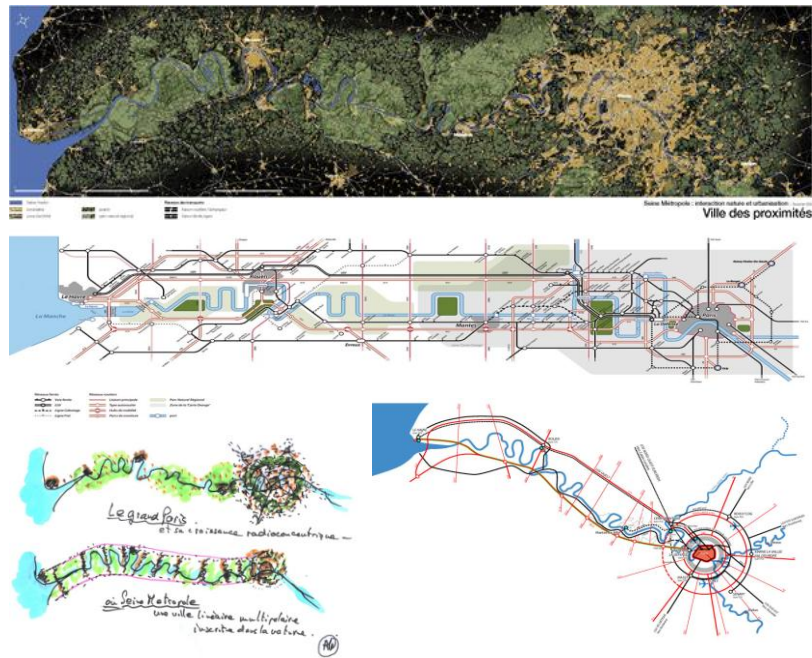
**Sur le plan de la gouvernance, nous assistons à une situation assez unique. D'une part, chaque port conserve sa pleine autonomie de gestion et de décision alors qu'HAROPA dispose de son propre Conseil d'administration; composé des directeurs généraux des trois ports. La présidence du GIE est tournante et assurée de manière alternée par chaque directeur général.**

**À l'échelle des trois villes, les clivages persistent avec aucune ambition affichée de construire véritablement un « super EME » depuis Le Havre jusqu'à Paris et au-delà. À l'instar des trois ports, les trois entités urbaines présentent trois modèles distincts de développement avec des politiques de projets axés directement sur les réalités locales et les besoins des riverains.**

À l'échelle des trois villes, les clivages persistent avec aucune ambition affichée de construire véritablement un « super EME » depuis Le Havre jusqu'à Paris et au-delà. À l'instar des trois ports, les trois entités urbaines présentent trois modèles distincts de développement avec des politiques de projets axés directement sur les réalités locales et les besoins des riverains. Les édiles et les aménageurs de l'espace métropolitain ont à cœur de maîtriser les temporalités des projets dans leurs espaces de circonscription. Temporalité de la construction, temporalité de la maîtrise du projet et temporalité de la vie intrinsèque de l'ouvrage préoccupent l'aménageur métropolitain sous le regard alerte des riverains, futurs utilisateurs des ouvrages mais aussi payeurs de taxes. Une pensée intégrée comme illustrée par les représentations des *Ateliers Grumbach* reste encore utopique à l'échelle de la vallée de la Seine (Figure 5).

Les villes ne fusionnent que très rarement leurs intérêts dans une vision élargie d'une métropole unique et cohérente. À cet égard, Paris constitue en soi un super EME alors que Le Havre et Rouen demeurent des villes moyennes ne disposant pas à proprement parlé de la taille critique d'un EME. L'énergie déployée depuis maintenant près de 4 ans pour faire aboutir un consensus historique sur une gouvernance unique est spectaculaire. Les CCI et Agences d'urbanismes, les villes et les ports, plusieurs ministères, les Régions et Départements, un Commissariat général pour le développement de la vallée de la Seine, un Conseil de coordination interportuaire de la Seine... toutes les forces vives publiques sont mises à contribution pour accompagner les propositions innovantes d'acteurs-symboles comme le conseiller Jacques Attali ou les architectes des Ateliers Grumbach.

Figure 5 – Représentations de l’Axe Seine proposées par les Ateliers Grumbach



Source : compilation par Alix et Daudet à partir de plusieurs documents des Ateliers Grumbach

Rapports, commissions, conférences, tables rondes alimentent un brassage d’idées sans pour autant qu’une véritable stratégie métropolitaine s’esquisse ou ne s’impose. La gouvernance d’un ensemble unifié est au cœur du processus de réflexion. Passer du *Grand Paris* à *Seine Métropole* (Ateliers Grumbach) exige une créativité pouvant notamment remettre en cause certains découpages administratifs et institutionnels. Un organe public de gestion et de décision devrait alors émerger pour assumer une vision stratégique d’un espace métropolitain élargi qui reste par ailleurs à délimiter physiquement. *In fine*, nous assistons à un tâtonnement institutionnel inéluctable en vue de co-construire une armature administrative sur un ensemble hétéroclite et polynucléaire. La gouvernance apparaît au cœur de la transformation de la vallée de la Seine en un territoire administratif et productif cohérent.

Ces réflexions sont à mettre en perspective des considérations d’affaires des opérateurs et investisseurs privés. Les concurrences dans la localisation des investissements et la concentration

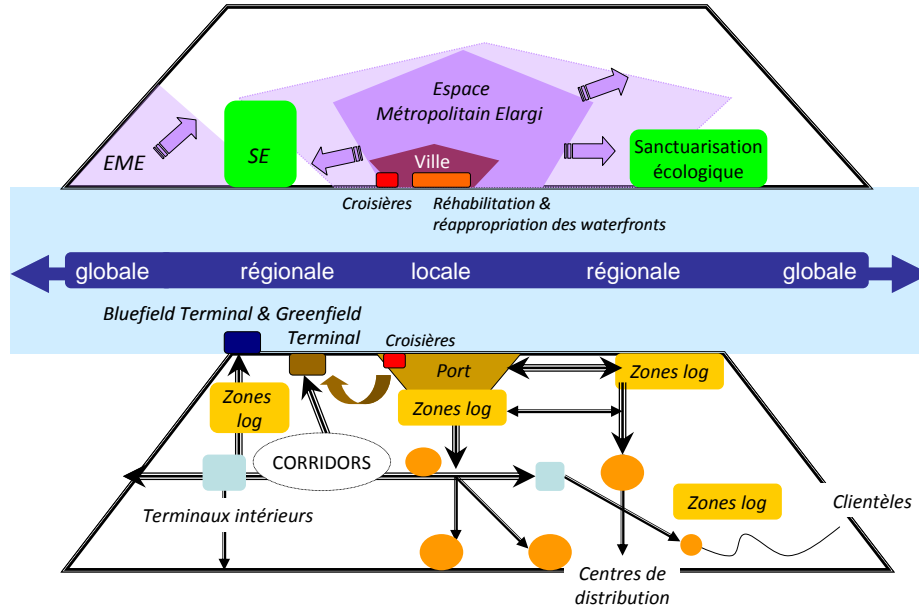
des flux physiques de marchandises concourent à l’édification de corridors massifiés. Les ports apparaissent dorénavant comme des maillons de chaînes logistiques mobiles, pour ne pas dire volatiles dans un environnement concurrentiel extrême. Les stratégies des opérateurs et des organisateurs de transport font et défont des massifications de trafics sur l’autel de la fiabilité, de la disponibilité et du moindre coût des services. Dans ce contexte, il est essentiel de considérer la « couche » du CLP en quasi symbiose avec celle des EME. L’illustration de la figure 6 ci-après met en perspective ces « co-constructions » d’un même territoire qui se veut autant récréatif que productif, muséifié qu’évolutif, écologique qu’industriel.

Bien sûr, ces représentations s’animent d’acteurs-citoyens qui oscillent entre défense des intérêts particuliers et union autour d’intérêts plus partisans, voire collectifs. Dans le contexte des grands projets de la vallée de la Seine, force est de reconnaître que les riverains et citoyens de l’axe ne se sentent pas encore directement concernés. Les grandes manœuvres institution-

nelles et politiques demeurent encore trop loin des préoccupations quotidiennes pour manifester un grand intérêt (ou une grande contestation). À la différence de la gestion des relations ville-port aux implications directes très localisées, les réalisations d'un CLP sur des EME paraissent

parfois trop intangibles ou, pour le dire autrement, avec des impacts directs pas assez palpables pour mobiliser l'expression, la contestation ou le rejet de la part des citoyens et des consommateurs.

**Figure 6 – EME et CLP en superposition sur « leurs » territoires**



Source : Daudet et Alix, 2011

#### 4. PERSPECTIVES POUR ALLER AU-DELÀ DE L'INTERFACE VILLE-PORT

**L'exemple français en cours de maturation manifeste une première forme d'échec : la coopération et la concertation ne s'avèrent pas suffisantes pour faire aboutir une gouvernance opérationnelle qui encadrerait les destinées urbaines d'un EME parisien et d'un CLP de l'axe Seine.**

L'exemple français en cours de maturation manifeste une première forme d'échec : la coopération et la concertation ne s'avèrent pas suffisantes pour faire aboutir une gouvernance opérationnelle qui encadrerait les destinées urbaines d'un EME parisien et d'un CLP de l'axe Seine. À moins que le processus de maturité dépasse les 4 années déjà dévolues au dessin de cette forme d'autorité de tutelle ! En outre, il faut rappeler que le projet du « Grand Paris » devient encore plus complexe à cerner et donc à gouverner

si l'on en prend la totalité de l'ambition et pas seulement les réalités de transport et de logistique portuaire. À titre d'exemple, la C8 qui regroupe les 7 régions « entourant » l'Ile-de-France vise à formaliser et institutionnaliser une « méga-région de Paris » !

Ce changement d'échelle de lecture illustre l'ambition de grandir pour grossir ou, en d'autres termes, de changer de taille pour faire face aux défis modernes de développement, de mobilité, de planification et de concurrence entre grands ensembles. Mais alors, sommes-nous face à une nouvelle forme de gouvernance administrative innovante qui permettra de gérer le premier EME français ? Ou simplement assistons-nous à l'émergence d'une énième couche dans le mille-feuille administratif français qui n'ose réformer sa mosaïque de 36 000 communes ?

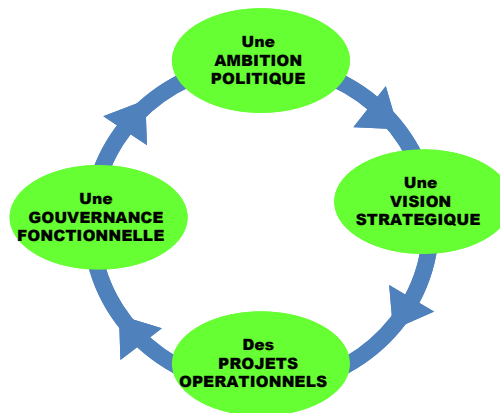
**Le gouvernement fédéral canadien, avec ses initiatives de portes d'entrée et de corridors, a réussi à imposer le duo Vancouver-Prince-Rupert comme gateway portuaire sur les routes commerciales conteneurisées entre l'Asie et l'Amérique du Nord.**

Et si, à l'instar de l'exemple canadien, la gouvernance de tels ensembles ne passerait-elle pas par une forme d'autorité politique d'envergure ministérielle dans une logique « top-down »? Le gouvernement fédéral canadien, avec ses initiatives de portes d'entrée et de corridors, a réussi à imposer le duo Vancouver-Prince-Rupert comme gateway portuaire sur les routes commerciales conteneurisées entre l'Asie et l'Amérique du Nord. Un ministre de l'*Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique* rencontre régulièrement des présidents ou ministres des pays partenaires asiatiques dans des missions

officielles pour « vendre » les réseaux de transport et l'attractivité des grandes villes de l'ouest canadien. Une gouvernance pragmatique d'obédience ministérielle permet de rendre lisible à l'échelle internationale une offre complète de services à destination des investisseurs étrangers.

Tel qu'illustré dans la proposition simplifiée de la figure 7 ci-après, la gouvernance d'EME et de CLP s'inscrit dans une ambition politique traduite par une vision stratégique d'envergure nationale. Le tout se décline ensuite en une somme de projets opérationnels qui constituent autant de sous-systèmes du grand projet national ou international<sup>12</sup>. Une gouvernance d'obédience ministérielle agit en grand coordonnateur de l'ensemble. Cette déclinaison en sous-systèmes permet de faire « redescendre » les destinées, opérations et financements des projets à des échelles plus régionales, voire locales.

**Figure 7 – Le cercle vertueux d'une gouvernance gagnante de systèmes urbano-portuaires complexes**



Source : Alix, 2012

L'agencement de la gouvernance en « top-down » permet de combiner deux échelles opératoires. D'une part, tous les sous-systèmes s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble. D'autre part, l'appropriation par les autorités locales/régionales des opportunités de développement concourt à une stimulation concurrentielle entre grands projets et sous-systèmes. Par contre la gouvernance ministérielle permet de trancher dans les doublons pour éviter le financement de projets de type « éléphants blancs ». Cela permet de faire émerger

une gouvernance dynamique en prise directe avec les réalités concurrentielles entre territoires.

**L'appropriation par les autorités locales/régionales des opportunités de développement concourt à une stimulation concurrentielle entre grands projets et sous-systèmes. Par contre la gouvernance ministérielle permet de trancher dans les doublons pour éviter le financement de projets de type « éléphants blancs ».**

---

## CONCLUSION

**« Glocal » (fusion des mots Global et Local) ou encore Co-optition (fusion de Coopération et Compétition) manifestent cette dualité permanente entre pragmatisme opérationnel local et globalisation concurrentielle. Le pari de gouverner des systèmes urbano-portuaires étalés et complexes est au cœur des stratégies territoriales modernes.**

Les terminologies comme « Glocal » (fusion des mots Global et Local) ou encore Co-optition (fusion de Coopération et Compétition) manifestent cette dualité permanente entre pragmatisme opérationnel local et globalisation concurrentielle. Le pari de gouverner des systèmes urbano-portuaires étalés et complexes est au cœur des stratégies territoriales modernes. Le manque de vision prospective se conjugue alors aux lacunes d'outils opératoires pour qu'une simple enveloppe institutionnelle se transforme en un véritable dispositif. Les recherches académique et opérationnelle ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour offrir un début de réponse en prônant nécessairement une approche pluridisciplinaire mêlant argumentaires privés et impératifs publics!■

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

- <sup>1</sup>Daudet, B., (2010). « Grands projets urbains et portuaires : pour une reconsidération des conciliations, concertations et confrontations ». *12th International Conference Cities and Ports*, 15/19 Novembre 2010, Buenos-Aires, Argentina. Daudet, B., (2009). « Développement portuaire et enjeux durables. L'interface Ville/Port », *Conférence-Débat. EM Normandie*, 3 mars 2009, Compte-rendu non publié.
- <sup>2</sup>Ducruet, C. (2008). « Typologie mondiale des relations ville-port ». *Cybergéo : Revue Européenne de Géographie*, n° 417. Vries, I.M.J., (2012). « Port City Developer. The Strategy of Port Authorities for the Port-City Interface ». *13<sup>e</sup> conférence internationale Villes et Ports*, 17 au 21 juin, Nantes, France.
- <sup>3</sup>Notteboom, T., 2010. *Dock Labour and Port-Related Employment in the European Sea Port System. Key Factors to Port Competitiveness and Port-Reform*, ITTMA, University of Antwerp.

<sup>4</sup>Alix, Y., Guy, E., (2007). « Pour une reconsidération des critères d'attractivité territoriale: le cas des projets d'implantation de terminaux portuaires méthaniers au Québec » *Organisations et territoires*, Vol. 16, n<sup>os</sup> 2 & 3 – 115-122, Université du Québec à Chicoutimi. Alix, Y, Pelletier, J.F., (2008). « Du désir au devenir ou la délicate conciliation entre développeurs portuaires et riverains : le cas des terminaux méthaniers du Havre et de Québec. » *XII<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie Cap sur les ports francophones*, Agence Universitaire de la Francophonie, Québec, 3 au 6 juin 2008.

<sup>5</sup>Alix, Y; Daudet, B., (2011). « Les corridors maritimes et les villes portuaires : mégatendances, problématiques et solutions applicables. » *Rencontre internationale de Québec : définir la relation ville-port de demain*, 10 au 12 avril 2011, Québec – Canada.

<sup>6</sup>Wang, C., Ducruet, C. (2012). « New Port Development and Global City Making : Emergence of the Shanghai-Yangshan Multilayered Gateway Hub. » *Journal of Transport Geography*, 25 : 58-69.

<sup>7</sup>Daudet, B., Alix, Y., (2012). « De l'héritage des relations ville-port... aux enjeux de gouverner des espaces métropolitains et des corridors logistico-portuaires pour le "bien-vivre" d'acteurs-citoyens. » *Revue PortusPlus*, En soumission.

<sup>8</sup>Lacoste, R., Gallais-Boucher, A., (2012). « Le concept de "cooperative gateway", un mode de coopération entre autorités portuaires au sein d'une méga-région. Les ports de l'axe Seine dans la desserte du Bassin Parisien. » *Note de perspective*, Fondation SEFACIL, juillet 2012, 14p.

<sup>9</sup>Attali, J., (sous la direction de) 2010. *Paris et la mer. La Seine est capitale*, Fayard.

<sup>10</sup>Rufenacht, A., (2012). *Rapport du Commissariat Général pour le Développement de la Vallée de la Seine*, Rapport remis au Premier Ministre de la République Française.

<sup>11</sup>Merk, O., et al. (2011). *The Competitiveness of Global Port-Cities: the Case of the Seine Axis (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) – France*, OECD Regional Development Working Papers, 2011/07.

<sup>12</sup>Alix, Y., (2012). « Benchmarking sur les Gateways » *Colloque Axe Seine : construire un système portuaire et logistique pour renforcer les dynamiques territoriales*. Ateliers préparatoires du 26 juin, Paris.





UQAC  
555 boulevard de l'Université  
Chicoutimi Québec  
G7H 2B1  
418.545-5011 p:4038

RESPONSABLES DU COLLOQUE INTERNATIONAL

**Brahim Meddeb**, professeur  
Directeur Doctorat en management de projet

**Marc-Urbain Proulx**  
Directeur scientifique du CRDT

PARTENAIRES

PROGRAMME PRÉLIMINAIRE INTERNATIONAL CRDT



16-17-18  
OCTOBRE  
2 0 1 3

COLLOQUE  
INTERNATIONAL  
MILIEUX PÉRIPHÉRIQUES EN  
DÉVELOPPEMENT: LE RÔLE  
DES MÉGA PROJETS



CRDT

À TITRE  
INFORMATIF /

Comment se présente l'innovation de nature technologique, économique, organisationnelle, sociale, politique et institutionnelle pour relever les nouveaux enjeux très actuels dans les périphéries?

Face à ces questions et bien d'autres, le colloque « Milieux périphériques en développement : le rôle des méga projets » vise à rassembler des experts scientifiques, des managers de méga projets, des étudiants gradués, des concepteurs et des gestionnaires de politiques publiques, des agents de développement ainsi que des élus politiques afin de jeter tous ensemble davantage de lumière sur les modalités qui caractérisent ce nouveau grand cycle structurel en régions périphériques du Québec, du Canada et d'ailleurs.

www.katapub.net

LE RÔLE DES MÉGA PROJETS /

En régions périphériques du Québec, du Canada et d'ailleurs, l'implantation de méga projets représente traditionnellement la principale impulsion du développement. Historiquement à cet effet, on distingue de grands cycles et contre cycles structurels largement reliés à l'évolution de la demande mondiale de matières premières. Or, après le repli des deux dernières décennies, on assiste depuis 2001 à une nouvelle vague d'immobilisations en périphéries nordiques québécoise et canadienne.

Le principal facteur de cette impulsion de développement régional réside dans la forte demande mondiale de matières premières tirée par les pays économiquement émergents, principalement le BRICA (Brésil ; Russie ; Inde ; Chine ; Afrique du Sud). Face à ce nouveau cycle structurel en cours dans les régions périphériques, se posent des questions à propos de ses modalités réelles sous les angles de l'environnement, des communautés autochtones, de l'aménagement du territoire, des technologies utilisées, des travailleurs réquisitionnés, de la richesse créée, du réel développement durablement engendré, etc.

À travers ces modalités souvent nouvelles, comment les gestionnaires de méga projets adaptent-ils leurs pratiques ? Comment les communautés périphériques adaptent-elles leurs stratégies et leurs actions ? Comment les gouvernements supérieurs ajustent-ils leurs politiques publiques ?



NOS  
CONFÉRIENCIERS CONFIRMÉS /

**Christel Alvergne**, *Chef adjointe*,  
Bureau régional pour l'Afrique de  
l'Ouest de l'UNCDF (United Nations  
Capital Development Fund)

**Alberto Ruibal**, *Ph. D. logisticienne  
internationale*, Consultant international  
Amérique Latine et Afrique

**Zheng Yongjun**, *Directeur de  
l'école d'administration des affaires*,  
Université de Zhejiang

**Jean Matuszewski**, *Consultant*, E&B  
Data Economic & Business Montréal,  
Canada

**Jandir Ferrara de Lima**, *Doyen*,  
UNIOSTE Brésil



RENCONTRE AVEC DES EXPERTS UNIVERSITAIRES, MANAGERS  
DE PROJETS, GESTIONNAIRES PUBLICS ET ÉTUDIANTS. ”

AUTRES /

- Données sur le phénomène •
- Conférences protocolaires •
- Dossiers informatifs •
- Conférences scientifiques •
- Témoignages •
- Études de cas •
- Ateliers thématiques •
- Plénière •

---

# Le soutien aux travailleurs autonomes : constats issus de deux collectes de données séparées par une période de 10 ans

Sylvie Laferté

Professeure en marketing et management  
École des sciences de l'administration de la TÉLUQ

---

## INTRODUCTION

**Dans un article paru dans cette revue même en 2007, nous mentionnons que nous avons observé, sur le terrain comme dans la recherche, que les agences dédiées au soutien des propriétaires dirigeants de PME, des entrepreneurs et des travailleurs autonomes en démarrage ou en opération manquaient de ressources afin de satisfaire les besoins de toutes ces clientèles.**

Dans les années 90, le travail autonome a fait l'objet de l'attention des chercheurs et des agences gouvernementales. Leur nombre grandissant, les variations annuelles de ce nombre et la situation économique exigeaient que l'on porte une attention particulière à leurs besoins en encadrement au démarrage et à la gestion de leur travail indépendant, de leur entreprise, si petite fut-elle.

Dans un article paru dans cette revue même en 2007, nous mentionnons que nous avons observé, sur le terrain comme dans la recherche, que les agences dédiées au soutien des propriétaires dirigeants de PME, des entrepreneurs et des travailleurs autonomes en démarrage ou en opération manquaient de ressources afin de satisfaire les besoins de toutes ces clientèles.

L'an dernier, en consultant l'Indice entrepreneurial québécois (IEQ) de 2011, un paragraphe a capté notre intérêt :

« Deux fois plus de démarcheurs<sup>1</sup> ont sollicité l'aide des services gouvernementaux de soutien à l'entrepreneuriat au Québec (26,7 %) que dans le reste du Canada (12,6 %), tout comme 1,6 fois plus d'entrepreneurs possédant actuellement une entreprise, que ce soit pour de l'infor-

mation, de la formation, de l'aide technique ou de l'aide financière. Par contre, de ceux-ci, environ deux fois moins de démarcheurs et propriétaires ont réellement reçu de l'aide au Québec, et ce, malgré deux fois plus de sollicitations en ce sens. Cela entache évidemment leur satisfaction à l'égard des services, puisque près de 20 % des démarcheurs québécois ayant sollicité de l'aide jugent les services comme étant insatisfaisants ou inacceptables, tout comme pour près de 30 % des entrepreneurs québécois, soit un pourcentage d'insatisfaction minimalement deux fois plus élevé que dans le reste du Canada. »  
(Fondation de l'entrepreneurship 2011 : 12)

Nous nous sommes immédiatement demandé si les services gouvernementaux d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat vivaient encore la situation de manque de ressources que nous avons constaté 10 ans auparavant. Nous nous sommes aussi demandé si les recommandations que nous avons formulées à ce moment étaient encore pertinentes. Cette réflexion nous a amené à refaire une nouvelle collecte de données, avec le même questionnaire, auprès de travailleurs autonomes en opération en 2011, et provenant d'un peu partout sur le territoire québécois.

Dans les pages qui suivent, nous décrirons d'abord les deux collectes de données, celle de 2001 et celle de 2011. Ensuite, nous présenterons et comparerons les résultats de ces deux collectes de données. Avant de conclure, nous reviendrons sur les cinq recommandations que nous avons faites aux organismes de soutien à l'entrepreneuriat suite à la première collecte de données et discuterons de leur pertinence suite à la deuxième collecte de données.

---

## 1. LES DEUX COLLECTES DE DONNÉES

**257 travailleurs autonomes, dont l'entreprise était en opération, ont répondu à notre questionnaire. Ce questionnaire, format papier, avait été distribué avec un numéro de L'Autonome, et aux clients des trois organismes précités. Le retour du questionnaire se faisait par la poste. De ces répondants, 70,8 % provenaient du Magazine L'Autonome, 14,8 % de IDÉE, 7,0 % du CLD Rimouski Petite Neigette et 7,4 % de la SADC Nicolet Bécancour.**

La première collecte de données a été réalisée au printemps 2001 avec la collaboration du défunt Magazine L'Autonome et de trois organismes d'aide aux entreprises, le CLD Rimouski Petite Neigette (cldrn.com), la SADC Nicolet Bécancour (sadcnicoletbecancour.ca), et IDEE – Option Réseau Estrie, maintenant intégré à un autre organisme de développement économique de Sherbrooke. Au final, 257 travailleurs autonomes, dont l'entreprise était en opération, ont répondu à notre questionnaire. Ce questionnaire, format papier, avait été distribué avec un numéro

de L'Autonome, et aux clients des trois organismes précités. Le retour du questionnaire se faisait par la poste. De ces répondants, 70,8 % provenaient du Magazine L'Autonome, 14,8 % de IDÉE, 7,0 % du CLD Rimouski Petite Neigette et 7,4 % de la SADC Nicolet Bécancour.

La deuxième collecte de données, faite en août et septembre 2011, a été réalisée avec la collaboration de deux regroupements de travailleurs autonomes l'AEDQ (www.aedq.org) et AgentSolo (agentsolo.com). La TÉLUQ a aussi été mise à contribution. Le questionnaire, le même qu'en 2001, a été formaté par le biais du site Survey Monkey (surveymonkey.com) et les répondants pouvaient y accéder via un lien hypertexte annoncé d'avance et présent sur les sites Internet des trois organisations déjà mentionnées durant toute la période de collecte. Au final, 110 travailleurs autonomes, dont l'entreprise était en opération, ont répondu à ce questionnaire. De ces 110 répondants, 42,7 % provenaient de la TÉLUQ, 40,0 % de l'organisme AgentSolo et 17,3 % de l'AEDQ.

## 2. COMPARAISON ENTRE LES RÉSULTATS 2001 ET 2011

Dans cet article, comme dans celui paru en 2007, nous nous attarderons aux résultats concernant les activités de soutien que peuvent offrir ou qu'offrent les services gouvernementaux d'aide aux entreprises, de même qu'aux diverses formes que peuvent prendre les activités de formation dédiées à cette clientèle de travailleurs autonomes. Dans le questionnaire version 2011, nous avons légèrement modifié quelques-uns des énoncés pour les moderniser, sans en changer le sens véritable. Par exemple, un des énoncés débutait par « Site internet *chat...* », nous l'avons reformulé tout simplement en enlevant le mot *chat* et les parenthèses du complément d'information présenté dans le tableau 1. Nous aurions pu ajouter des exemples de groupes ou de réseaux internet comme Facebook mais nous avons évalué ces ajouts risqués, pouvant changer le sens que nous donnons à cette activité de soutien possible. Nous avons aussi ajouté

quelques exemples plus modernes dans la diffusion de la formation, par exemple la baladodiffusion.

### 2.1 La pertinence des services et activités d'aide

Dans le tableau 1 nous présentons, dans l'ordre de pertinence, les 23 services et activités de soutien que nous avons répertoriés et faits évalués par les répondants en 2001. Dans la colonne de l'extrême droite, nous rapportons l'ordre de pertinence de cette première collecte. Les données sont présentées selon l'ordre de pertinence évalué par les répondants de 2011 (la deuxième colonne de droite).

Nous remarquons d'abord que les quatre premières activités en pertinence sont les mêmes pour les répondants des deux collectes, à



l'exception des activités 1 et 2 dont l'ordre est inversé. Il semble donc que des activités telles le réseautage, la formation, les regroupements aux fins de lobby et l'aide conseil par des spécialistes aient passé le test du temps. La cinquième activité choisie par les répondants de 2011 est le parrainage ou mentorat, alors que les répondants de 2001 l'avaient placé au onzième rang et avait choisi le maillage comme cinquième activité.

**Le mentorat ou parrainage a augmenté sa « cote » de pertinence grâce à l'intensification des efforts et des initiatives de mentorat faits un peu partout au Québec depuis une dizaine d'années.**

À notre avis, le mentorat ou parrainage a augmenté sa « cote » de pertinence grâce à l'intensification des efforts et des initiatives de mentorat faits un peu partout au Québec depuis une dizaine d'années; mentionnons les programmes de mentorat de la Fondation de l'Entrepreneurship ([entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs](http://entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs)), Mentorat d'affaires Chaudière-Appalaches ([mentoratca.com](http://mentoratca.com)), et Mentorat d'affaires – Innopole Sherbrooke ([sherbrooke-innopole.org/mentorat](http://sherbrooke-innopole.org/mentorat)), pour ne nommer que ceux-là. De la même manière, peut-être parlons-nous moins de réseautage maintenant, ce qui expliquerait en partie sa « *décote* » par rapport à la collecte de données de 2001.

Nous remarquons ensuite que les dernières activités en pertinence lors de la collecte de 2001 sont sensiblement les mêmes que celles de 2011 à une exception près, le site internet « chat » de 2001 se retrouvait au vingt-troisième et dernier rang alors qu'en 2011, il se retrouve au septième rang. Malgré que 86,4 % des répondants de 2001 possédaient un ordinateur branché à internet, comparativement à 97,3 en 2011, nous pouvons tous imaginer ici que l'évolution de la technologie (le web 2.0 et le 3.0 qui s'annonce à l'horizon, la tablette électronique et le téléphone intelligent en tête) et de la convivialité de l'utilisation de ces technologies, justifient ce changement dans l'évaluation de la pertinence des solutions sous support internet chez les répondants 2011.

## 2.2 L'intérêt pour les formats de formation

Dans le tableau 2, nous présentons l'intérêt pour les formats de formation selon les répondants de l'échantillon 2001 et de l'échantillon 2011. Ils sont présentés selon la même logique que celle du tableau 1.

La première chose que nous remarquons est que le format de formation à distance est passé du huitième rang en intérêt au premier. Il ressort ici que 42,7 % des répondants proviennent des visiteurs du site internet de la TÉLUQ, qu'il s'agisse d'étudiants ou de visiteurs intéressés par la formule à distance, ce qui peut avoir biaisé les résultats de 2011. Par ailleurs, la formation à distance, tout comme le mentorat et le parrainage, a beaucoup fait parler d'elle dans les dernières années. Au Québec seulement, outre la TÉLUQ, l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke, l'ÉNAP, les commissions scolaires et le Cégep à distance offrent tous des cours et des programmes à distance. N'oublions surtout pas iTunes U qui offre des cours ou des parties de cours gratuitement via son diffuseur iTunes de Apple.

**La formule « Forum d'experts sur internet » est passée du neuvième rang au deuxième. Encore dans ce cas, il est possible de suggérer que la nouvelle convivialité des outils de communication modernes aura eu un effet sur la perception de la pertinence de ce format de formation.**

La deuxième chose que nous remarquons est que la formule « Forum d'experts sur internet » est passée du neuvième rang au deuxième. Encore dans ce cas, il est possible de suggérer que la nouvelle convivialité des outils de communication modernes aura eu un effet sur la perception de la pertinence de ce format de formation.

Nous pouvons aussi remarquer que les formules individuelles (cours à distance, forum d'experts) ont pris du galon entre 2001 et 2011, mais que les formules en groupe (atelier ou séminaire, colloque) sont presque aussi pertinentes en 2011 qu'en 2001. Dépendamment des sujets et des personnes, on pourrait conclure ici que chaque type de formation (seul ou en groupe) peut répondre à des personnalités et des besoins différents.

**Tableau 1 – Pertinence des services et des activités selon le pourcentage de répondants les ayant évalué 4 ou 5 sur 5, en ordre de pertinence, échantillons de 2001 et de 2011**

Ordre en 2001	Ordre en 2011	Énoncés de services et d'activités	2001		2011	
			MOY / 5	%	MOY / 5	%
2	1	Réseautage (regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires de petites entreprises dans un but de support, d'entraide mutuelle)	3,56	52,6	3,85	68,2
1	2	Formation (cours ou autres formats de formation)	3,56	57,6	3,78	62,8
3	3	Regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises, dans le but de défendre nos intérêts ( <i>lobby</i> )	3,49	51,8	3,53	61,0
4	4	Aide conseil à des aspects particuliers de gestion par des spécialistes (tenue de livres et comptabilité, choix des bons moyens de publicité, etc.)	3,48	54,1	3,67	60,9
11	5	Parrainage ou mentorat (accompagnement par une personne d'affaires d'expérience – aspect gestion de l'entreprise)	3,18	45,2	3,59	60,9
9	6	Regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises dans le but d'échanger des services concrets (par exemple : achat, recrutement du personnel)	3,28	44,4	3,55	59,1
23	7	Site internet « <i>chat</i> » (site d'échange avec d'autres gens d'affaires, travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises)	2,38	20,2	3,65	59,1
6	8	Rencontres ponctuelles entre travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises pour échanger sur nos problèmes et nos succès (par exemple 5 à 7 ou petit déjeuner échange)	3,40	47,1	3,55	58,2
13	9	Compagnonnage (accompagnement par une personne d'expérience, du même secteur d'activités – aspect technique ou de production de l'entreprise)	3,13	43,6	3,45	55,5
7	10	Guichet d'information sur les services et les programmes d'aide financière offerts par les organismes	3,33	51,7	3,50	54,6
5	11	Maillage de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises afin de partager nos expertises et offrir des produits ou des services plus complets	3,44	48,6	3,45	54,5
12	12	Conférences données par des entrepreneurs (témoignages)	3,16	41,7	3,39	53,6
8	13	Conférences données par des spécialistes	3,29	48,3	3,40	52,7
10	14	Site internet d'information sur les divers aspects de la gestion et des opérations d'une entreprise	3,20	43,9	3,37	50,9
14	15	Promotion des sources régionales d'information statistique et d'information statistique sur le marché (nous les faire connaître)	3,06	42,8	3,22	44,5
15	16	Aide conseil à la gestion quotidienne par des généralistes (prise de décision, planification, évaluation des résultats, etc.)	3,05	37,3	3,2	41,8
17	17	Centre d'affaires (locaux privés où les entreprises peuvent se regrouper physiquement, à long terme ou à l'occasion, et partager des services communs)	2,96	40,5	3,00	41,8
16	18	Publication d'une liste ou d'un bottin des nouvelles entreprises dans ma région	3,00	37,3	3,08	40,0
19	19	Incubateur ou pépinière (locaux subventionnés en partie où l'entreprise peut passer ses deux premières années d'existence et profiter de services divers)	2,70	35,0	2,89	38,1
18	20	Expositions ou foires avec des kiosques pour présenter nos entreprises à des clients ou acheteurs potentiels	2,86	35,8	2,78	36,4
20	21	Aide conseil à la production et aux opérations par des spécialistes du secteur d'activités.	2,69	31,5	2,77	32,7
22	22	Campagne d'achat local ou régional	2,62	31,1	2,50	27,7
21	23	Identification des produits et des services comme étant d'origine locale ou régionale	2,62	32,3	2,53	27,3
		Moyenne de l'échelle	3,11		3,29	

**Tableau 2 – Intérêt pour les formats de formation selon le pourcentage de répondants les ayant évalué 4 ou 5 sur 5, en ordre d'intérêt, échantillons de 2001 et de 2011**

Ordre en 2001	Ordre en 2011	Énoncés de formats de formation	2001		2011	
			MOY / 5	%	MOY / 5	%
8	1	Cours à distance (travailler de chez soi, à votre propre rythme, à partir de matériel pédagogique écrit ou électronique, contenu plutôt théorique)	2,76	33,8	3,75	60,9
9	2	Forum d'experts sur internet (vous posez vos questions « en ligne » et un expert vous répond)	2,70	30,0	3,49	54,5
1	3	Atelier ou séminaire (théorie et pratique, travail en petits groupes ou individuel afin de mettre en pratique les notions théoriques reçues)	3,28	47,1	3,46	50,0
3	4	Colloque (sur une ou plusieurs journées, des personnes ressources parlent des aspects pratiques de leur spécialité)	3,16	42,1	3,34	49,1
2	5	Documentation écrite (livres, brochures, cahiers...)	3,18	40,1	3,33	47,3
4	6	Encadrement individuel (aide et conseil) à l'extérieur de l'entreprise	3,13	38,9	3,31	46,4
6	7	Cédérom interactif sur un sujet en particulier, avec ou sans suivi « en ligne » (apprendre à votre propre rythme à partir de votre ordinateur)	3,05	40,8	3,05	42,7
10	8	Vidéo explicative sur un sujet en particulier	2,66	25,6	3,00	40,0
7	9	Cours en groupe (formule traditionnelle sur un sujet précis, présence physique, horaire régulier, contenu plutôt théorique)	2,85	31,5	3,05	39,1
5	10	Encadrement individuel (aide et conseil) sur les lieux mêmes de l'entreprise	3,09	40,5	3,01	37,3
		Moyenne générale	2,99		3,28	

---

### 3. LES RECOMMANDATIONS FAITES À PARTIR DES RÉSULTATS DE 2001 TIENNENT-ILS TOUJOURS LA ROUTE?

À partir des résultats de la collecte de 2001, nous avons fait cinq recommandations.

1. Lors d'activités où sont invité les travailleurs autonomes, prévoir des périodes d'au moins une heure pendant lesquelles ils pourront échanger librement entre eux ou sur la thématique de l'activité en question;

2. Les activités de formation devraient, prioritairement, utiliser une approche permettant aux participants de comprendre (théorie) et d'appliquer (pratique) les sujets traités, tout en permettant des périodes d'échange;

3. Les activités de soutien offertes par les organismes d'aide aux entreprises devraient être de courte durée ou à durée flexible afin de réduire l'impact du temps passé à participer à l'activité au détriment de l'entreprise;

4. Procéder à une réflexion en profondeur sur les sujets et la forme de l'enseignement à distance afin de répondre aux besoins particuliers des plus petites entreprises;

5. Les organismes d'aide soient les porteurs de ces activités, afin de réduire encore ici le temps passé à participer aux activités au détriment de l'entreprise.

Ces recommandations tiennent encore la route mais nous aimerions y ajouter quelques nuances. La première recommandation découlait des

réponses aux activités et services les plus pertinents qui touchaient principalement celles en groupe, celles où les travailleurs autonomes pouvaient échanger entre eux. Même si l'ordre de pertinence a quelque peu changé, cette recommandation demeure valide. La deuxième recommandation découlait du fait que la formule d'atelier ou de séminaire était la première en intérêt. Même si elle est deuxième selon la collecte de 2011, elle demeure toujours valide puisque la pratique est déterminante dans la compréhension de la théorie – pensons à la comptabilité et au processus de gestion par exemple. Le temps étant toujours un problème pour les travailleurs autonomes, les entrepreneurs et pour la grande majorité de la population, compte tenu que les travailleurs autonomes paient doublement le prix des activités auxquelles ils participent (temps dédié à l'activité au détriment de l'entreprise), nous croyons que les recommandations 3 et 5 tiennent encore la route.

La quatrième recommandation portait sur la formation à distance. Aujourd'hui, selon les résultats de la collecte de données 2011, nous aurions tendance à lui donner une priorité plus élevée dans la liste de nos recommandations. Il faut cependant tenir compte du biais provenant du fait que près de 43 % de l'échantillon 2011 provient des personnes fréquentant le portail de la TÉLUQ, donc déjà intéressées sinon impliquées dans la formule à distance.

### CONCLUSION

**Les services d'aide de type réseautage, mentorat, formation, aide conseil et de regroupement semblent aussi pertinents en 2011 qu'en 2001 afin de soutenir les travailleurs autonomes dans la gestion de leur entreprise.**

L'étude comparative sur une période de 10 ans sur le soutien des travailleurs débouche sur des constats intéressants : 1) les services d'aide de type réseautage, mentorat, formation, aide conseil et de

regroupement semblent aussi pertinents en 2011 qu'en 2001 afin de soutenir les travailleurs autonomes dans la gestion de leur entreprise, si petite soit-elle; et 2) que les technologies de communication et de diffusion de la formation étant de plus en plus conviviales pour les utilisateurs et les diffuseurs, leur utilisation devient un incontournable afin de soutenir ces travailleurs autonomes.

Quoiqu'il en soit, la formation est toujours en haut de la liste des activités ou services que peuvent

---

offrir les organismes d'aide aux travailleurs autonomes, qu'elle se fasse à distance ou en présentiel. De plus, si l'on retient nos cinq recommandations, la formation devra être de courte durée et à durée flexible, permettra les échanges entre les participants, inclura des périodes d'apprentissage théorique et d'application pratique et sera organisée et soutenue par les organismes d'aide aux travailleurs autonomes. Deux objectifs seraient alors atteints : un soutien mieux ciblé auprès des travailleurs autonomes dans la gestion de leur entreprise et une affectation plus efficace de leurs ressources pour les organismes de développement économique. Cette conclusion reprend, l'esprit sinon la lettre, de nos conclusions tirées des résultats de 2001. ■

**La formation devra être de courte durée et à durée flexible, permettra les échanges entre les participants, inclura des périodes d'apprentissage théorique et d'application pratique et sera organisée et soutenue par les organismes d'aide aux travailleurs autonomes.**

## **BIBLIOGRAPHIE**

Fondation de l'entrepreneurship (2011). *Culture entrepreneuriale au Québec : nos entrepreneurs prennent-ils racine?* Québec : Fondation de l'entrepreneurship.

Laferté, S. (2005). *Le soutien aux travailleurs autonomes en exercice : proposition aux organismes de développement économique*, thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

Laferté, S. (2007). Le soutien aux travailleurs autonomes en exercice : constats issus de la recherche et réflexions nourries par le terrain, *Organisation & Territoires*, vol. 16 n<sup>os</sup> 2 et 3, été-automne 2007.

## **NOTES**

<sup>1</sup>Personnes faisant des démarches en vue de créer une entreprise.



**CEE-UQAC**  
Centre d'entrepreneuriat et d'essaiimage  
Université du Québec à Chicoutimi

# UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

## Services offerts

- ▶ Des activités entrepreneuriales
- ▶ Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- ▶ Des études et des projets de développement
- ▶ Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- ▶ Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- ▶ Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- ▶ Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- ▶ Et plus encore!

## Une équipe de professionnels pour vous aider!

**LOUIS DUSSAULT**  
PROFESSEUR,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL



**MARIANNE BOLDUC**  
COORDONNATRICE  
DE PROJETS



**ISABELLE MALTAIS**  
RESPONSABLE  
DES COMMUNICATIONS



**THIERRY GAGNON**  
CHARGÉ DE PROJETS



**ALEXANDRE LAVOIE**  
ASSISTANT  
DE RECHERCHE



**JUSTINE FILLION**  
ASSISTANTE  
DE RECHERCHE



**CHRISTINE LAVOIE**  
CHARGÉE DE PROJETS



**MARILYN RINFRET**  
SECRÉTAIRE-COMPTABLE



**MYLAJNE BELLEY**  
SECRÉTAIRE



## Nous rejoindre

**CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN**  
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC  
555, boulevard de l'Université, local H1-1180  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

**418 545-5011** poste 4655  
 **cee-uqac@uqac.ca**

**CEE-UQAC CÔTE-NORD**  
Cégep de Sept-Îles  
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A  
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

**418 968-8387**  
 **cee\_cn@uqac.ca**

Pour plus d'informations  
[WWW.UQAC.CA/CEEUQAC](http://WWW.UQAC.CA/CEEUQAC)



Canada



Canada Economic  
Development



---

# L'entrepreneuriat autrement : Portrait des Coopératives d'activités et d'emplois françaises<sup>1</sup>

Mathieu Vigneault, M.A., M. Sc.  
CLD de la région d'Acton

---

## INTRODUCTION

Au moment où la situation économique mondiale tend, en apparence du moins, à vouloir donner des signes de redressements, se développe pour plusieurs acteurs socio-économiques, une soif de faire autrement. Pour eux, il ne s'agit pas d'éliminer la croissance, cela aurait des effets extrêmement néfastes en Occident, bien entendu, mais ailleurs sur la planète et particulièrement dans les pays pauvres d'Afrique selon Monsieur Michel Kamano<sup>2</sup>.

Ainsi, il ne s'agit pas de tourner le dos à l'économie libérale. Toutefois, certains prétendent qu'entre le tout au marché et le tout à l'État, il y a un vaste espace où planter les germes de l'économie de demain. En réalité, l'enjeu est de recadrer sérieusement notre paradigme économique.

La question qui se pose alors et c'était la question sous-jacente des quatre dernières éditions du Forum mondial de l'économie responsable de Lille Est : est-ce que « pratiques responsables » peut rimer avec « économie de marché »? À Lille, les Desso, Inditex, Bonduelle, KPMG, GDF-Suez, France Télécom et autres ont démontré la profitabilité économique et sociale de pratiques d'affaires responsables. La majorité de ces exemples avaient une chose en commun, une articulation équilibrée du capital et de l'humain.

Replacer la personne au centre de la réflexion économique peut apparaître simpliste mais la crise actuelle nous rappelle constamment que nous avons tenté d'emprunter quelques raccourcis au cours des dernières décennies<sup>3</sup>. Ainsi, le travail de reconfiguration commence d'abord dans nos cours respectives, dans nos maisons et dans nos milieux de travail. Le défi est de revenir aux bases du capitalisme et de réintégrer

la personne au centre de nos préoccupations et à tous les niveaux d'interventions. Le dénominateur commun redeviendrait alors l'équité qui en terme de développement économique et plus particulièrement d'entrepreneuriat renvoie au droit d'entreprendre, mais demeurerait indissociable de l'éthique qui réfère à la nature de l'interrelation que doit avoir une communauté et ses créateurs de richesse, les entrepreneurs.

À ce sujet, la plus récente enquête de la Fondation de l'entrepreneurship est assez éloquente : le Québec entreprend relativement moins aujourd'hui que le reste du Canada. Comment expliquer ce phénomène est un défi fort intéressant que nous laisserons à d'autres. Par contre, il y a lieu de se préoccuper de l'effet de cette situation sur la pérennité des entreprises existantes certes mais aussi sur celle qui n'existent pas encore et qui devront contribuer à faire basculer le Québec d'aujourd'hui dans l'économie du 21<sup>e</sup> siècle.

Dans son livre « Si on s'y mettait... » Jacques Ménard<sup>4</sup> en appelle de tous ses vœux à un changement important de la façon de faire au Québec ainsi qu'à une modernisation de ses modes d'interventions afin de favoriser la contribution de chacun, particulièrement des jeunes, à l'économie québécoise.

À cet effet, il existe en France un modèle fort intéressant nommé la Coopérative d'activités et d'emplois (CAE). Il ne s'agit certes pas d'une panacée et il y a toujours péril à imiter les solutions des autres, car bien souvent elles répondent à des problématiques propres à une époque et un territoire donné. Toutefois, il nous apparaît souhaitable de jeter un œil sur cette initiative française qui aujourd'hui déborde sur d'autres pays de l'union.

## 1. LES FONDEMENTS SOCIO-ECONOMIQUES DE L'INITIATIVE

En France comme au Canada, les années 90 ont été pour le moins turbulentes d'un point de vue économique. En effet, marquées par différentes variables dont la présence de plus en plus sentie sur l'échiquier mondial des économies émergentes et de ce que certains ont nommé l'Euro-sclérose, l'économie de la France et celle du Canada ont été teintées par un certain ralentissement de la croissance du PIB et par la fluctuation des monnaies.

En France, cette réalité s'est traduite par l'atteinte d'un sommet au niveau du chômage à 12,3 % en 1994. Ainsi, « Les années 90 ont vu l'émergence d'une nouvelle génération de porteurs de projets, contraints de créer leur propre activité pour sortir du chômage. Pour ces personnes souvent mal préparées, isolées, et ne disposant pas toujours des compétences requises pour diriger une société, les dispositifs classiques d'aide à la création d'entreprises s'avèrent souvent insuffisants » selon « Coopérer pour entreprendre », l'Association nationale des CAE.

Figure 1 – Taux de chômage en France

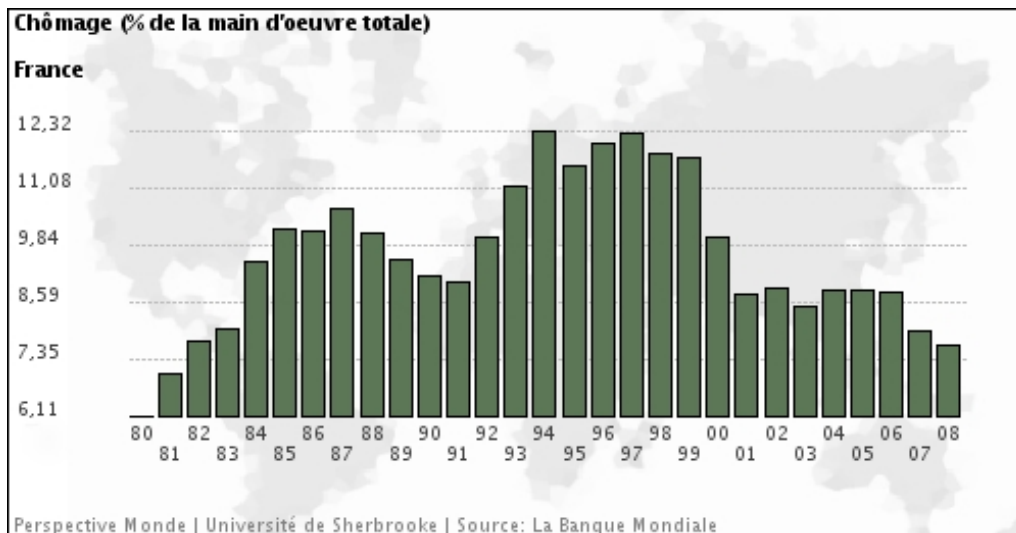
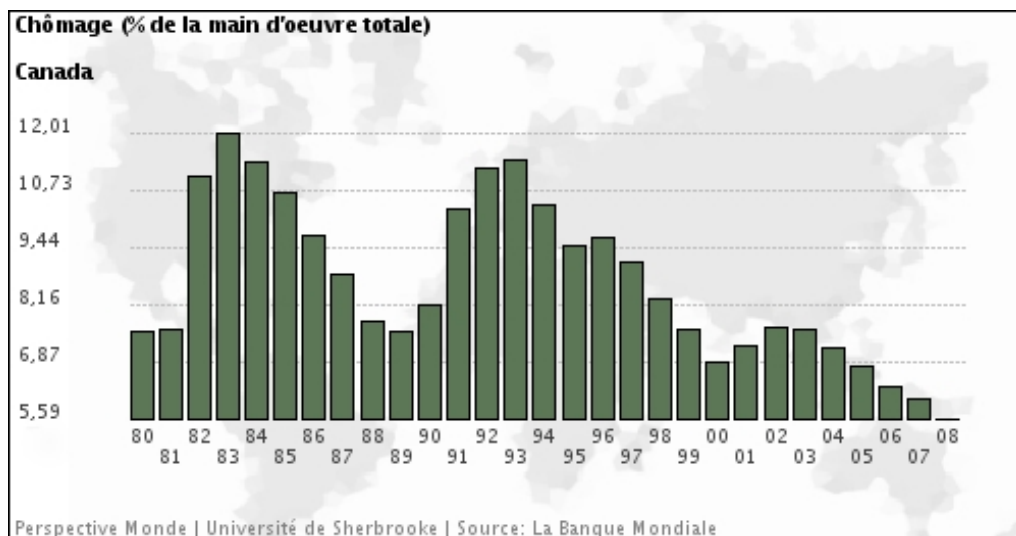


Figure 2 – Taux de chômage au Canada





---

De même, en phase avec cette réalité socio-économique, un autre élément fondamental a concouru à la nécessité de créer une nouvelle voie vers l'entrepreneuriat. En effet, lors des entrevues que nous avons réalisées à l'occasion d'une mission québécoise parrainée par l'OFQJ en novembre 2009, plusieurs intervenants tels que l'Association pour le droit à l'initiative économique (l'ADIE), nous ont rappelé la complexité et la lourdeur administrative des démarches menant à la création d'une PME en France.

Autres éléments qui nous ont été rapportés, non pas comme ayant contribué à la création des CAE mais assurément à leur succès notamment auprès des autorités publiques, bailleurs de fonds, est l'impact socio-économique du travail au noir. En France, chaque année, plusieurs milliards d'euros sont détournés des coffres de l'État. Par exemple en 2005, c'est plus de 50 milliards d'euros soit 3,3 % du PIB du pays selon l'Institut national de la statistique et des études économiques de France (l'INSEE).

**Les conclusions de la plus récente enquête de la Commission européenne portant sur le travail au noir identifie les étudiants, les chômeurs et les travailleurs indépendants comme étant les principaux fournisseurs de travail au noir et ce particulièrement dans les secteurs de la construction et des services domestiques.**

## 2. CLIENTÈLE ET RECRUTEMENT

Comme mentionné précédemment, les structures CAE ont émergé dans un contexte de crise de l'emploi pendant les années 1990. À cette époque, et plus précisément entre 1993 et 1999, la majorité des secteurs économiques étaient affectés de taux de chômage dépassant les 10 %. On peut facilement imaginer que l'enjeu était alors de réinsérer toute personne qui en avait le désir et la possibilité en emploi afin d'éviter toute détérioration du marché de l'emploi et de l'assiette fiscale de l'État.

Ainsi, la mission des CAE s'est articulée autour de l'offre d'un cadre juridique, économique et

Par ailleurs, les conclusions de la plus récente enquête de la Commission européenne portant sur le travail au noir<sup>5</sup> identifie les étudiants, les chômeurs et les travailleurs indépendants comme étant les principaux fournisseurs de travail au noir, et ce, particulièrement dans les secteurs de la construction et des services domestiques.

C'est donc en partie en réaction à cette situation de l'emploi qu'est née, à Lyon en 1995, la première Coopérative d'activités et d'emplois. Pour les promoteurs de l'époque, cette initiative visait à proposer aux futurs entrepreneurs, une alternative à la voie traditionnelle de démarrage d'entreprises. Selon François Noguet de Coopérer pour entreprendre, l'objectif était de mettre en place une structure permettant à l'entrepreneur en devenir de tester grandeur nature son projet d'entreprise, et ce, en étant accompagné par des gens chevronnés eux-mêmes entrepreneurs. L'expérience de Lyon allait déboucher sur la création d'une plateforme œuvrant en collaboration avec d'autres structures d'aide au démarrage d'entreprises afin de créer une nouvelle voie, sécurisée et sécurisante, vers l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui, sur l'ensemble du territoire français, il existe plus d'une centaine de CAE. En Belgique, où le concept des CAE a été importé par Benoit Smets et ses collègues d'Azimut en 1997, une douzaine de CAE sont implantées sur l'ensemble du territoire. Une CAE est en activité en Suède et une expérience a été tentée au Québec.

social à tous ceux qui souhaitent créer leur propre activité, viabiliser leur projet et pérenniser leur emploi. Celle-ci s'adressait donc à l'ensemble de la population susceptible d'exercer tous types de métiers ou professions, de la coiffeuse à l'architecte en passant par l'artisan menuisier ou par le consultant RH, à l'exclusion cependant de certains secteurs comportant d'importantes contraintes financières. Depuis quelques années et bien que la majorité des CAE soient multi-activités, on note une tendance vers l'émergence de CAE spécialisées dans des secteurs spécifiques, notamment le bâtiment, les services à la personne et les activités culturelles

---

et artistiques, comme c'est le cas par exemple chez Azimut Construction en Belgique et chez Graine de bâtisseurs à Lille en France.

Selon les CAE rencontrées, le portrait type de l'entrepreneur salarié se résume grosso modo à deux grandes familles : les chômeurs ou demandeurs d'emplois et les entrepreneurs illégaux ou travailleurs au noir. Ceux-ci œuvrent dans un large spectre d'activités tel que l'artisanat, les services aux entreprises (consultants et professionnels, coachs, ingénieurs civils, services administratifs), services aux personnes (coiffeuses, soins à domicile, etc.) et les arts visuels.

Selon « Coopérer pour entreprendre », 54 % des entrepreneurs salariés sont des femmes et 69 % des projets sont dans le secteur des services aux particuliers et aux entreprises. De même, il semble que la très grande majorité des personnes attirées par la formule des CAE le soient par la possibilité de tester leurs projets d'affaires, pendant une période qui oscille entre deux à trois ans avant de se lancer formellement.

Fait à noter, dans le cas du candidat, la structure CAE lui permet de se lancer en toute légalité de produire et de transiger ainsi que de réaliser un certain chiffre d'affaires sans pour autant annuler ses prestations qu'elles soient, par exemple, l'assurance-emploi ou l'assistance sociale, la CSST, etc., pour utiliser l'équivalent québécois. Cependant, l'entrepreneur salarié verra ses prestations ajustées à la baisse en fonction de la croissance de son salaire dans la CAE.

Il est toutefois très important de souligner que les CAE semblent assez rarement être la plateforme privilégiée par les entrepreneurs œuvrant dans le secteur de la fabrication manufacturière. Lorsque c'est le cas, ces projets se retrouvent

### 3. L'ENCADREMENT ET OFFRE DE SERVICES

Dans l'esprit des CAE, bien que l'entrepreneur salarié soit un employé de la coopérative, il bénéficie d'une complète autonomie. Philosophiquement, les CAE se veulent très effacées derrière l'entrepreneur. Celui-ci ne travaille d'ailleurs pas physiquement à l'intérieur des murs de l'organisation mais à l'endroit qui convient le

répertoriés dans la section artisanat et selon les plus récentes statistiques du réseau, il n'y a pas eu plus de 20 % des projets de 2008 qui se situaient dans ce secteur. Un des éléments qui contribue certainement à cela est l'impossibilité pour un entrepreneur salarié d'une CAE d'embaucher un employé pendant son incubation du fait qu'il est lui-même un employé et non un employeur. Les quelques 10 % restant proviennent du secteur commerce à plus ou moins 5 %. L'autre 5 % se situe dans la section autre soit des projets de nature agricole, sportive ou culturelle.

Par ailleurs, pour ce qui est du recrutement de l'entrepreneur salarié lui-même, le processus est plutôt simple et assez ouvert. D'une part, l'embauche se fait à la suite d'une ou de deux rencontres d'échanges plus ou moins formelles pendant lesquelles est validée la nature du projet et le sérieux du promoteur. Bien entendu, les CAE n'accueilleront aucun entrepreneur œuvrant dans des secteurs polémiques ou à l'encontre des valeurs de l'organisation.

D'autre part, la coopérative n'applique par elle-même aucun filtre à l'entrée en ce qui concerne la sélection des candidats. Une seule obligation demeure toutefois, celle pour le promoteur de contracter une police d'assurance-responsabilité civile dont le bénéficiaire est la CAE. Évidemment, il s'agit là d'un élément fondamental car étant donné la structure des CAE, ce sont elles qui assument la responsabilité légale quant à la satisfaction du client ainsi que la qualité et la sécurité des produits et services rendus. Ceci-dit, selon les interlocuteurs, aucun problème majeur n'ayant pu être réglé de gré à gré n'a été répertorié depuis 1995.

mieux à son activité. Étant donné le volume important d'entrepreneurs qui utilisent les services d'une CAE (en 2009, Graine d'affaires parrainait 130 entrepreneurs pour un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euros et Azimut 150) et la nature plutôt hétérogène de leur clientèle, les CAE se situent à un autre niveau de soutien.

---

**Dans une approche très pragmatique, la Coopérative d'activités et d'emplois Azimut Construction propose un premier atelier portant sur la carte d'affaires, un second sur le coût de revient et un troisième sur la prospection. De façon générale, les coopératives d'activités offriront aussi des formations liées à la gestion, à la comptabilité, à la vente et au marketing.**

À ce stade, il est important de noter que lorsqu'il se présente à la coopérative, le candidat est relativement prêt à se lancer en affaires (dans la plupart des cas, le plan d'affaires a déjà été rédigé en collaboration avec d'autres structures). Toutefois, sans que cela ne constitue une obligation inscrite au contrat d'embauche à durée indéterminée (CDI), les CAE proposent une certaine intervention de nature pédagogique qui se compose d'ateliers thématiques relativement larges.

Dans une approche très pragmatique, la Coopérative d'activités et d'emplois Azimut Construction propose un premier atelier portant sur la carte d'affaires, un second sur le coût de revient et un troisième sur la prospection. De façon générale, les coopératives d'activités offriront aussi des formations liées à la gestion, à la comptabilité, à la vente et au marketing. Selon les intervenants rencontrés, il n'y a pas de formation type imposée et les CAE ne sont associées à aucun établissement d'enseignement pour l'aspect formation sur le plan national. Toutefois, il existe une formation dispensée par le Centre national des arts et métiers, qui s'adresse au gérant de CAE. Ainsi, la formation à l'entrepreneur est donnée généralement par le personnel de la CAE ou à certaines occasions par des consultants membres de l'organisation.

Quant à l'accompagnement sur le terrain, il y a en moyenne un coach pour une dizaine d'entrepreneurs. Toutefois, certaines CAE vont faire affaires avec le Réseau entreprendre, une association nationale de chefs d'entreprises semblable à notre réseau de mentorat parrainé par la Fondation de l'entrepreneurship. L'accompagnement se fait en individuel sur une base volontaire et sans véritable cadre préétabli. Ainsi, l'entrepreneur salarié a la liberté de se référer à son accompagnateur au besoin, à son rythme et peut aussi avoir

accès au contrôleur et à la direction de la coopérative pour des questions spécifiques. Cette façon de faire favorise l'établissement d'une relation de confiance basée sur le sérieux et la volonté de l'entrepreneur.

L'accompagnement plus intensif s'étend sur une période de 12 à 18 mois permettant le développement des synergies entre entrepreneurs et autres membres de la CAE. Parfois, d'étonnantes alliances, voire même des partenariats d'affaires vont se créer. Les plus fréquents prendront la forme de référencement, de sous-traitance et de regroupement en entreprises collectives. Dans les faits, plusieurs exemples ont été rapportés particulièrement dans le domaine du bâtiment où un architecte va référer un menuisier ou un designer va offrir le service de maçonnerie et sous-traitera le contrat à un collègue. Il apparaît que les CAE rencontrées vivent plutôt bien avec la concurrence entre incubés. Ainsi, elles ne refuseront pas un promoteur à l'entrée sous prétexte qu'un autre intervient déjà dans le même secteur.

Au quotidien, les services offerts par les CAE sont calqués sur les besoins de l'entrepreneur en démarrage. Ainsi, à partir de ressources internes ou de travailleurs autonomes membres, la coopérative offre les services de gestion et de rédaction de différents types de rapports au gouvernement ou aux assurances, de la gestion de la paye, de la facturation et de l'ensemble de la comptabilité. En d'autres mots, l'organisation prend en charge une grande partie de l'administration de la PME naissante en échange d'un prélèvement de 10 % du chiffre d'affaires réalisé. La procédure est plutôt simple, c'est la CAE qui facture les clients et c'est elle qui reçoit le paiement. Elle prélève sa part puis en fonction des sommes disponibles et selon le taux horaire préalablement convenu avec le promoteur, la CAE verse un salaire à l'entrepreneur.

**L'accompagnement plus intensif s'étend sur une période de 12 à 18 mois permettant le développement des synergies entre entrepreneurs et autres membres de la CAE. Parfois, d'étonnantes alliances, voire même des partenariats d'affaires vont se créer. Les plus fréquents prendront la forme de référencement, de sous-traitance et de regroupement en entreprises collectives.**

---

Parallèlement, les CAE n'ont pas une approche d'investissements, elles se définissent plutôt comme une plate-forme de soutien au démarrage. Ainsi, comme elles n'exigent pas de mise de fonds au début de l'aventure, elles ne peuvent gérer l'achat de matières premières et autres intrants. Ainsi, les achats sont réalisés par l'entrepreneur et la CAE rembourse s'il y a de l'argent dans le compte. De cette façon, la CAE est bien positionnée pour sensibiliser l'entrepreneur à une gestion saine des liquidités et à une planification sérieuse du développement de son entreprise. Selon les projets, elle pourrait recommander d'amasser de 10 000 à 20 000 € de mise de fonds avant un démarrage formel.

#### 4. FINANCEMENT DES CAE

**Les Coopératives d'activités et d'emplois sont en partie considérées comme de petits projets de société qui visent à stimuler l'entrepreneuriat pour en retirer collectivement les bénéfices, tels que l'intégration dans le système des travailleurs au noir et l'impact fiscal positif sur le secteur public.**

Pour rencontrer leur mission, les CAE doivent s'assurer de maintenir en place une équipe de professionnels et de soutien administratif qui va accompagner l'entrepreneur. À la fin 2008, 221 personnes étaient des permanents œuvrant au sein du réseau des CAE. Cette réalité ainsi que les autres services offerts engendrent des budgets qui oscillent entre quelques centaines de milliers à quelques millions d'euros annuellement. Le financement des opérations, mais aussi des projets des entrepreneurs, est donc un enjeu particulièrement important.

D'un côté, les Coopératives d'activités et d'emplois sont en partie considérées comme de petits projets de société qui visent à stimuler l'entrepreneuriat pour en retirer collectivement les bénéfices, tels que l'intégration dans le système des travailleurs au noir et l'impact fiscal positif sur le secteur public. Il y a bien entendu les démarrages de PME qui n'auraient pas vu le jour autrement ainsi que la possibilité pour celles-ci de se développer et de créer des

En cours de route, et cela ne semble pas une constante à travers l'ensemble du réseau, l'entrepreneur reconsidérera la pertinence de laisser 10 % de son chiffre d'affaires à la coopérative. Il s'agit là d'une occasion charnière de réfléchir sur l'évolution de l'entreprise, son modèle d'affaires et ses valeurs personnelles. Dans cet esprit, Azimut Construction dispense systématiquement une formation pour comprendre la nature et la plus-value du prélèvement. Selon Coopérer pour entreprendre, dans plus ou moins 50 % des projets en marche et viables, le promoteur fera le choix de demeurer dans la coopérative, voire même de devenir sociétaire. Les autres 50 % décideront de voler de leurs propres ailes et donc de faire eux-mêmes la gestion administrative.

emplois. Il y a aussi la possibilité de tester un projet d'affaires, d'éviter plusieurs faillites et leurs coûts socio-économiques. Ainsi, les CAE voient le jour avec le soutien de fonds publics, souvent des gouvernements régionaux et des directions départementales du travail et de la formation, et progressent à vitesse variable vers un certain pourcentage d'autofinancement sans jamais pour autant atteindre 100 % d'autofinancement selon Coopérer pour entreprendre.

À ce chapitre, les Coopératives d'activités et d'emplois sont des exemples très intéressants d'une économie sociale saine qui a trouvé sa place entre l'État et le marché. Après trois ans, les Coopératives d'activités et d'emplois s'autofinancent en moyenne à la hauteur de 40 % à 60 %. Au départ en 1999, « Graines d'affaires » était financé à 100 % par des fonds publics. Maintenant c'est environ 40 %. Le reste, 60 %, provient des revenus des coopérants. La grande partie de cet autofinancement provient du prélèvement de 10 % qui est fait sur le chiffre d'affaires de chaque entrepreneur. Par contre, dans certains cas, des investisseurs classiques interviendront pour des raisons symboliques ou philosophiques mais d'autres pour des raisons très concrètes. C'est le cas pour cet entrepreneur dont nous avons parlé Monsieur Benoit Smets, qui participe financièrement chez Azimut Construction afin de s'assurer les services de sous-traitants légaux bien structurés et qui ne risquent pas de fermer boutique du jour au lendemain.

---

L'importance d'avoir des structures de soutien à l'entrepreneuriat est partagé et généralisé. Le véritable enjeu selon « Coopérer pour entreprendre » est de trouver du financement pour les projets des entrepreneurs. À ce sujet, il existe quelques structures nationales de soutien financier aux entrepreneurs telles que l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) et les Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (CIGALES).

Structure de micro-crédit présente dans toute la France, l'ADIE octroie la majorité de ses prêts pour des projets de types commerce, artisanat, services. Ainsi, l'insertion sociale par l'entrepreneuriat est leur première préoccupation. L'ADIE octroie des prêts dit d'honneur de moins de 20 k euros à un taux d'intérêt de 9.7 % plus 5 % de frais ou dans le cas de fonds de roulement 12 % plus 5 % de frais. Une des raisons de ces taux relativement élevés est que le microcrédit vient à peu près à 100 % de fonds empruntés. Dans une moindre mesure, certaines sommes proviendront de partenariats avec de grandes entreprises pour des subventions.

## 5. DES RÉSULTATS

En fonction de l'information et des données recueillies, il est difficile de dire si les CAE ont eu un impact significatif sur l'entrepreneuriat, le travail au noir et l'ensemble des économies françaises et belges. Cependant, certains faits permettent de penser que l'expérience des CAE est très positive et que cette voie vers l'entrepreneuriat est promise à un bel avenir.

Depuis la fondation de la première Coopérative d'activités et d'emplois à Lyon en 1995, ce sont autour de 70 CAE en 2010 qui se sont constituées ou sont en voie de l'être et opèrent dans plus de 100 sites. La très grande majorité sont multi-activités soutenant des projets d'affaires aussi variés que la consultation diverse, les services administratifs et les commerces de détails. Depuis quelques années, on constate l'émergence de coopératives spécialisées dans des domaines particuliers tels que le bâtiment, les arts et la culture, les services à la personne ou l'agriculture.

Le Club CIGALES est une structure de capital de risque solidaire mobilisant l'épargne de ses membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives. Le Club a une durée de vie de cinq ans, prorogeable une fois. Au terme de sa vie, il procède à la liquidation de son portefeuille au prorata des apports des cigaliers.

Généralement, les Clubs ciblent des PME ayant certaines caractéristiques telles qu'œuvrant en développement durable, ayant un management éthique et contribuant au développement local. Contrairement à l'ADIE, l'intervention des CIGALES se situe du côté des fonds propres et donc ne bénéficie d'aucune garantie.

En somme, le financement des coopératives d'activités et d'emplois semble plutôt bien développé et appuyé par le secteur public, du moins au niveau des structures. Toutefois, pour ce qui est des projets des incubés, s'il existe des organisations tel que l'ADIE, les Clubs Cigales ou les Caisses solidaires, on retiendra que parfois le taux d'intérêt est très élevé et que dans beaucoup de cas, le financement est très orienté notamment vers l'économie solidaire.

Aujourd'hui, plus de 13 000 promoteurs ont été accompagnés et parmi eux 7 000 sont toujours en activité et quelques 350 d'entre eux sont sociétaires d'une CAE. Malheureusement, l'information dont nous disposons ne nous permet pas d'apprécier l'impact global des CAE ainsi que des projets d'affaires soutenus sur le secteur de l'emploi dans son ensemble. Comme les entrepreneurs salariés des CAE ne peuvent embaucher et compte tenu du fait qu'ils sont fréquemment l'unique employé de leur entreprise, il apparaît raisonnable de penser que peu d'emplois ont été créés en dehors de celui du promoteur.

Il apparaît clair toutefois, que la structure des CAE a un impact non négligeable sur les coffres de l'État français. En 2008, le chiffre d'affaires dégagé par les CAE était de 37 M €. Sur la somme, l'État a récupéré 5 M € en taxes et 6,3 M € en cotisations sociales et plus de 12 M € ont été versés en salaires. Au total depuis 1999,

l'ensemble des CAE a généré 137 M € de chiffre d'affaires (21,6 M € seulement en 2006). Encore là ces chiffres ne permettent pas de prendre la pleine mesure de l'impact des CAE car la part de ce 137 M € qui est passé du noir à la légalité et le nombre de faillites évitées par l'encadrement des CAE sont des indicateurs peu connus.

Aussi, considérant qu'en 2008 notamment, 84 % des entrepreneurs salariés des CAE étaient des demandeurs d'emplois et que sur ces 84 %, 17 % étaient prestataires d'assurance-chômage ou de prestations sociales, leur réintégration dans le circuit économique représente un bénéfice important sur le plan financier comme sur le plan

## CONCLUSION

**À la lumière des données de cette enquête, de la nature et des résultats de l'implantation, depuis le milieu des années 90, de la formule des « Coopératives d'activités et d'emplois », nous croyons qu'il s'agit là d'une expérience très positive, voire inspirante. En cours de route, les CAE ont contribué à faire progresser le contexte politico-administratif menant au démarrage d'un projet d'affaires.**

À la lumière des données de cette enquête, de la nature et des résultats de l'implantation, depuis le milieu des années 90, de la formule des « Coopératives d'activités et d'emplois », nous croyons qu'il s'agit là d'une expérience très positive, voire inspirante. En cours de route, les CAE ont contribué à faire progresser le contexte politico-administratif menant au démarrage d'un projet d'affaires. Il s'agit là d'un impact qui va bien au-delà de la mission première des CAE qui est de sécuriser le chemin qui mène à la création d'une activité économique et offrir une structure collective d'accompagnement du promoteur.

Depuis leur création, les CAE ont eu des effets positifs et ont généré des résultats très concrets au niveau de l'intégration socio-économique de plus de 5 000 individus et propose une alternative significative au travail au noir. À cet égard, il apparaît que l'offre de service des CAE s'apparente beaucoup à la mesure de Soutien au travail-

social pour l'État français. Très concrètement, à la fin de 2008, suite à la phase-test où l'entrepreneur est accompagné dans la mise en place de son projet d'affaires, 33 % ont mis fin à leur projet et sont retournés à leur statut initial. Cependant, 21 % sont allés sur le marché du travail, 11 % ont quitté la CAE pour la retraite, un congé de maternité ou pour retourner sur les bancs d'école et 33 % ont lancé officiellement leurs PME. En ce qui nous concerne et surtout suivant la logique interne des CAE qui vise l'activité et l'intégration au circuit économique il s'agit là d'un taux de performance de 67 % car ces gens ne vivent plus avec l'aide de l'État.

leur autonome mise en place par Emploi Québec en partenariat avec les Centres locaux de développement (CLD). Ainsi, le modèle CAE nous apparaît être d'abord et avant tout une structure d'intégration socio-économique puis, dans une moindre mesure, une structure de développement de l'entrepreneuriat et de développement économique.

Considérant que la principale préoccupation qui est d'augmenter le nombre d'emplois de moyenne et de haute technicité par une augmentation de l'entrepreneuriat à valeur ajoutée il peut apparaître que le modèle des CAE ne soit pas 100 % adapté à la réalité québécoise. L'expérience française, sans être parfaite, suggère de questionner et possiblement de revoir le modèle de soutien québécois à l'entrepreneuriat à travers la lunette d'une articulation renouvelée des rôles et responsabilités du couple entrepreneur/collectivité.

**L'expérience française, sans être parfaite, suggère de questionner et possiblement de revoir le modèle de soutien québécois à l'entrepreneuriat à travers la lunette d'une articulation renouvelée des rôles et responsabilités du couple entrepreneur/collectivité.**

Si les objectifs des initiateurs des premières CAE sont en partie différents des nôtres, il n'en demeure pas moins que cette structure a produit des résultats forts intéressants. Ainsi, afin

---

d'alimenter nos réflexions, nous retenons que le concept d'entrepreneur-salarié continue de stimuler les vocations entrepreneuriales chez nos cousins français. Dans cet esprit, les défis de l'entrepreneuriat et de l'occupation dynamique du territoire auxquels s'attaque l'État québécois, aura avantage à avoir comme toile de fond la question suivante : quel genre d'économie, d'entreprises et d'entrepreneurs voulons-nous pour le 21<sup>e</sup> siècle?

Le cas échéant, une remise en question de notre paradigme économique entrainera certainement une redéfinition de la relation entre la communauté et l'entrepreneur ainsi que les attentes de l'un envers l'autre. L'entrepreneur sera-t-il enclin à s'associer davantage avec la collectivité qui l'entoure? Verra-t-on naître une nouvelle classe d'entreprises privées, plus conscientes de leur ancrage citoyen? Assisterons-nous à l'émergence de l'entrepreneuriat 2.0?■

#### **BIBLIOGRAPHIE ET NOTES**

<sup>1</sup>Cet article a été rédigé à la suite d'une mission organisé par l'OFQJ au Forum mondiale Lille 2010 sur l'économie responsable.

<sup>2</sup>Michel Kamano, (président du Conseil économique et social de Guinée). Propos recueillis lors de la troisième édition du Forum mondiale de Lille sur l'économie responsable en 2009.

<sup>3</sup>Dostaler, G et B. Maris (2009). *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel.

<sup>4</sup>Ménard, J. et D. Beauregard (2008). *Si on s'y mettait... un projet mobilisateur pour redonner aux Québécois le goût de voir grand*, Montréal, Éditions Transcontinental.

<sup>5</sup>Direction générale Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances (1997). *Le travail non déclaré au sein de l'Union européenne*, Eurobaromètre, édition spéciale 284.



Centre de recherche sur le  
développement territorial

## Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

**AXE 1**  
Aménagement et gestion durables  
du territoire et des ressources

**AXE 2**  
Dynamiques économiques,  
production et proximité

**AXE 3**  
Politiques publiques et  
gouvernance territoriale

[www.crdt.ca](http://www.crdt.ca)



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G.Gauthier, 1992; D.Chabot, 2003; S.Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - [crdt@uqac.ca](mailto:crdt@uqac.ca)



---

# Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur de l'agroalimentaire : une étude comparative Canada-France-Finlande

Yves Robichaud, Université Laurentienne (Canada) – Corinna Stocky, Institut Polytechnique LaSalle Beauvais (France) – Nicolas Legrand, Turku University of Applied Sciences (Finlande) et Caroline Godard, Agro-Transfert Ressources et Territoires (France)

---

## INTRODUCTION

**L'engagement environnemental, autrefois réservé exclusivement aux environmentalistes s'est taillé une place de choix au sein des dimensions politiques, économiques et sociales dans la majorité des pays développés.**

L'engagement environnemental, autrefois réservé exclusivement aux environmentalistes s'est taillé une place de choix au sein des dimensions politiques, économiques et sociales dans la majorité des pays développés. Il est également bien connu que les gouvernements jouent un rôle important dans cet engagement environnemental mais la responsabilité des entreprises n'est certes pas négligeable étant donné l'influence qu'elles exercent sur l'écologie. À ce sujet, il est mentionné que près de la moitié des émissions de tous les gaz à effet de serre (GES) peuvent être imputés aux opérations des sociétés<sup>1</sup>.

Les petites et moyennes entreprises (PME) ne font pas exception à la règle et sont souvent citées comme l'une des sources polluantes majeures. Il suffit de constater la contribution des PME au sein de plusieurs économies occidentales pour réaliser l'ampleur des conséquences environnementales néfastes qu'elles peuvent causer. Certains auteurs estiment que le bilan environnemental des PME pourrait être responsable jusqu'à 70 % de la pollution totale et qu'il pourrait même surpasser l'impact environnemental combiné des grandes entreprises<sup>2</sup>.

Les PME comptent pour plus de 95 % des entreprises du secteur privé dans la plupart des économies industrialisées<sup>3</sup>. Le secteur des PME en Finlande compte environ 214 000 entreprises soit 99,7 % de l'ensemble des entreprises finlan-

daises tandis que ce chiffre se situe à près de 2 400 000 en France soit 99,8 % de toutes les entreprises françaises, soit le même pourcentage de petites entreprises que compte l'Union Européenne<sup>4</sup>. Au Canada, on dénombre environ 2 millions de PME pour 98,8 % des entreprises canadiennes<sup>5</sup>. Dans les trois pays, les PME emploient à elles seules environ six travailleurs sur dix<sup>4-5</sup>. En raison du grand nombre de PME et de sa répercussion néfaste sur l'environnement par la production d'agents polluants et de déchets, la gestion environnementale des PME est incontournable et mérite une attention particulière.

C'est dans cette perspective que cette étude vise à acquérir une meilleure compréhension de l'engagement environnemental au sein des PME canadiennes, finlandaises et françaises qui œuvrent dans le domaine agroalimentaire. Plus spécifiquement, il s'agit d'abord de voir si certains facteurs internes (facteurs liés aux ressources, aux compétences et aux connaissances) sont susceptibles de favoriser l'engagement environnemental. Il sera aussi question d'identifier les obstacles qui empêchent les dirigeants de PME de s'engager davantage en matière d'environnement. Une meilleure compréhension de ces facteurs et de ces obstacles permettra d'identifier et de comprendre les aspects à améliorer pour les PME ainsi que pour les agences gouvernementales qui doivent déployer les politiques en matière de gestion de l'environnement dans le milieu des entreprises.

**Le bilan environnemental des PME pourrait être responsable jusqu'à 70 % de la pollution totale et qu'il pourrait même surpasser l'impact environnemental combiné des grandes entreprises.**

---

Pour y arriver, nous aurons recours à un échantillon de 101 PME canadiennes, françaises et finlandaises opérant dans le secteur agroalimentaire<sup>a</sup>. Le modèle retenu pour cette étude s'inspire en majeure partie de celui de Roy, Berger-Douce, et Audet<sup>6</sup>. Cependant, notre étude se démarque de l'étude de Roy, Berger-Douce, et Audet<sup>6</sup> et des autres études sur le sujet, en ciblant uniquement le domaine agroalimentaire, en incorporant au modèle la variable « obstacles à l'engagement environnemental » et en comparant les résultats obtenus des trois pays parti-

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Diverses études consultées<sup>6,7,8,9,10,11</sup> indiquent qu'avant 2000, les entreprises en général ne se préoccupaient guère de l'engagement environnemental. Les dirigeants de PME étaient décrits à cette époque<sup>2</sup> comme des personnes ignorantes des impacts environnementaux de leur entreprise, sceptiques à propos des avantages liés à une pratique environnementale plus saine, résistants à entreprendre des actions environnementales faute de temps et de ressources financières et, enfin, non pourvus en termes d'outils et de ressources pour faire face aux problèmes environnementaux.

Cependant, des recherches plus récentes suggèrent un changement d'attitude de la part des dirigeants d'entreprises au cours de la dernière décennie<sup>6,8,12</sup>. En effet, de plus en plus d'entreprises intègrent graduellement des préoccupations environnementales dans leur stratégie d'entreprise. À titre d'exemple, une étude<sup>12</sup> indique que 46 % des PME du Royaume-Uni utilisent des pratiques environnementales et que 35 % d'entre elles ont une politique environnementale en place.

Une autre étude<sup>6</sup> rapporte le même constat en affirmant que 86 % des 4 434 dirigeants de PME interrogés en France considèrent le management environnemental comme une de leurs principales préoccupations. Finalement, une étude récente<sup>8</sup> rapporte une nette amélioration des pratiques environnementales des PME du Royaume-Uni. En effet, dans cette étude menée auprès de 220 PME de la région de Londres, les trois-quarts des répondants se sont dits en désaccord avec le fait que la taille de leur entreprise soit trop petite

cipants à l'étude<sup>b</sup>. À notre connaissance, aucune étude comparative n'a déjà été menée sur le domaine agroalimentaire ce qui justifie amplement la réalisation de cette étude.

L'article est structuré de la façon suivante : la première partie présente une revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel retenu. En second lieu, la méthodologie utilisée dans l'étude est décrite tandis que les résultats de l'étude et une discussion des points marquants sont présentés dans la dernière partie de l'article.

pour avoir un impact environnemental. Ces quelques exemples semblent démontrer que l'on accorde plus d'importance à l'engagement environnemental qu'on ne le faisait auparavant et que les PME sont plus sensibilisées aux enjeux du management environnemental.

### 1.1 Principaux obstacles à l'engagement environnemental

Malgré cette sensibilisation accrue de la part des PME à l'importance du management environnemental, il existe encore plusieurs obstacles qui freinent un engagement accru des PME dans ce domaine. Parmi les obstacles identifiés à ce jour, un manque de ressources au niveau financier serait l'entrave majeure à l'engagement environnemental des PME<sup>9,10,13,14,15</sup>. Cet obstacle va de pair avec un certain scepticisme de la part de plusieurs dirigeants de PME quant aux retombées réelles que peut engendrer une pratique écologique plus saine, car cette pratique, selon eux<sup>10,16,17</sup>, peut exiger des coûts supplémentaires élevés.

Au-delà de l'aspect purement économique des ressources, il y a aussi le manque de temps dédié aux causes écologiques<sup>17,18</sup> et le manque de sensibilisation des PME à l'égard de l'envergure des impacts de leurs activités sur l'environnement<sup>19,20</sup>. De plus, plusieurs PME ne s'intéressent pas à cette préoccupation tant qu'il n'y a pas d'obligations ou d'incitatifs réglementaires. En effet, plusieurs études révèlent que les PME sont peu susceptibles d'adopter volontairement des pratiques environnementales à moins d'y être forcés<sup>8,16,21</sup>.

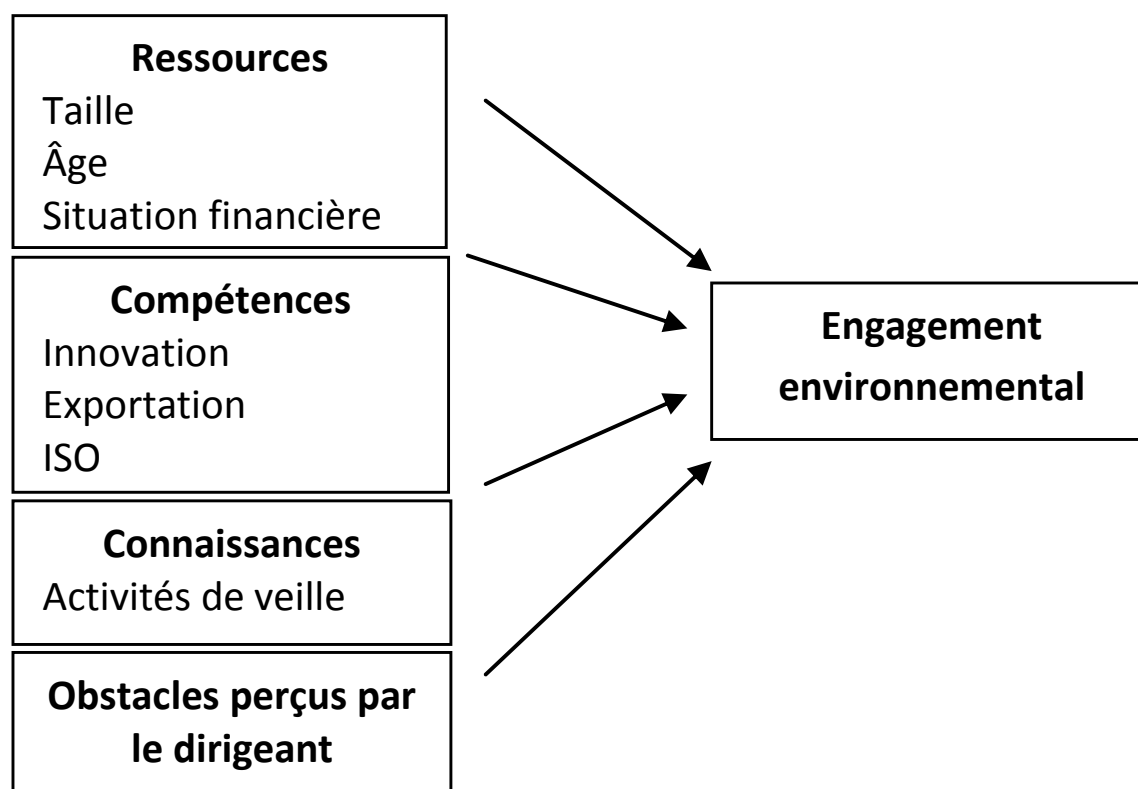
D'autres freins à l'engagement environnemental sont aussi rapportés dans la littérature sur les PME, notamment un manque d'information sur les programmes d'aide à l'environnement<sup>22</sup>, un manque de connaissances des problèmes environnementaux<sup>11</sup> et le fait que les outils de management environnemental existants seraient conçus pour et par les grandes entreprises et non selon les spécificités des PME, ce qui compliquerait leur transfert dans le contexte de PME<sup>16</sup>. Enfin, les caractéristiques personnelles telles que l'âge, le genre et le niveau d'éducation seraient des facteurs qui influenceraient les valeurs personnelles du dirigeant en termes de protection de l'environnement<sup>7,23</sup>.

## 1.2 Le cadre conceptuel proposé

Tel que mentionné au début de l'article, un des objectifs de l'étude est de vérifier si certains facteurs internes de l'entreprise sont susceptibles

d'encourager l'engagement environnemental des PME. Pour y arriver, nous nous sommes largement inspirés de la littérature récente<sup>6</sup> qui regroupe les facteurs internes retenus pour l'étude en trois catégories distinctes : les ressources, les compétences et les connaissances. Afin de compléter le cadre conceptuel, nous avons ajouté les obstacles perçus par les dirigeants d'entreprise comme un frein à un engagement environnemental. L'ajout de cette variable nous apparaît important dans la mesure où la compréhension des obstacles auxquels se heurtent les dirigeants de PME représente l'un des principaux domaines d'étude du management environnemental au cours des dernières années. Les nombreux travaux répertoriés sur les obstacles perçus par les PME en témoignent<sup>8,10</sup>. La figure 1 présente les composantes du cadre conceptuel de recherche.

Figure 1 – Cadre conceptuel de l'étude proposée



La dimension ressources est composée de la taille de l'entreprise, son âge et sa situation financière. Au sujet de la taille de l'entreprise, il apparaît que les dirigeants des petites entreprises (moins de cinq employés) considèrent l'impact environnemental sur leurs entreprises comme étant négligeable. De plus, plusieurs des obstacles à l'engagement environnemental devenaient encore plus importants à mesure que la taille de l'entreprise diminuait<sup>24</sup>. En outre, dans une autre étude, la taille de l'entreprise a été identifiée comme un facteur majeur dans l'engagement environnemental des entreprises interrogées<sup>12</sup>.

**Le manque de ressources financières serait l'entrave majeure à l'engagement environnemental des PME. Dans la littérature il a identifié une tendance qui démontre l'existence d'un lien positif entre la performance environnementale des entreprises et leur situation financière.**

Tel que nous l'avons souligné dans la discussion sur les obstacles à un engagement environnemental, le manque de ressources financières serait l'entrave majeure à l'engagement environnemental des PME. Dans la littérature il a identifié une tendance qui démontre l'existence d'un lien positif entre la performance environnementale des entreprises et leur situation financière<sup>10</sup>.

Quant aux entreprises plus âgées, le fait que certaines études ont établi un lien entre la performance financière et l'âge des entreprises<sup>25</sup> et que la performance financière semble être liée à un meilleur engagement environnemental<sup>10</sup>, il

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Définition d'une PME

**Afin de faciliter les comparaisons entre le Canada, la France et la Finlande, la définition de PME de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a été retenue soit une entreprise de moins de 250 employés.**

semble donc légitime de penser qu'une entreprise plus âgée pourrait être associée à un engagement environnemental accru.

La dimension compétences du modèle comprend l'innovation, l'exportation et la gestion de la qualité (certification ISO). Les recherches répertoriées sur ces trois variables<sup>6</sup> démontrent que les entreprises innovantes, exportatrices et dotées d'un programme ISO seraient plus actives en matière d'environnement.

Quant à la dimension connaissances, elle peut se définir comme les connaissances qu'une entreprise accumule au fil de son expérience par l'entremise de diverses sources. Un système formel ou informel d'acquisition et de gestion des connaissances organisationnelles est primordial avant d'entreprendre toute démarche sérieuse en matière d'engagement environnemental. Ce constat est d'autant plus vrai que l'on reproche fréquemment aux dirigeants de PME d'être mal informés à l'égard d'initiatives vertes telles que les technologies disponibles, les lois applicables et les programmes d'aide<sup>6,7,11</sup>.

**Un système formel ou informel d'acquisition et de gestion des connaissances organisationnelles est primordial avant d'entreprendre toute démarche sérieuse en matière d'engagement environnemental. Une limite inférieure de 20 employés a aussi été établie arbitrairement afin de s'assurer que les entreprises participantes aient un minimum d'activités liées à la gestion environnementale.**

Afin de faciliter les comparaisons entre le Canada, la France et la Finlande, la définition de PME de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a été retenue soit une entreprise de moins de 250 employés. Une limite inférieure de 20 employés a aussi été établie arbitrairement afin de s'assurer que les entreprises participantes aient un minimum d'activités liées à la gestion environnementale.

---

## 2.2 Population et échantillonnage

L'échantillon des entreprises canadiennes est formé de 1 095 entreprises du secteur agroalimentaire provenant d'une banque de données obtenue d'Info-Canada. La Finlande a eu recours aux annuaires d'entreprises des Chambres de commerce des villes les plus importantes (Helsinki, Turku et Tampere) ainsi qu'à une association de l'industrie agroalimentaire de la Finlande pour un total de 250 entreprises. Quant à la France, elle a eu recours aux deux bases de données suivantes : un fichier national des entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie et une base de données d'entreprises nationales de LaSalle Beauvais pour un total de 180 entreprises.

Une fois les listes d'entreprises obtenues, des appels téléphoniques ont été effectués, ou des courriels envoyés aux dirigeants des entreprises, afin de leur expliquer le but de l'étude, et de leur demander d'y participer. Dans le cas de la Finlande, les questionnaires ont été envoyés par courriel aux dirigeants ayant accepté de participer à l'étude tandis que pour la France et le Canada, les entrepreneurs étaient invités à remplir le questionnaire au moyen du logiciel Sphinx sur internet. Des rappels hebdomadaires ont aussi été effectués dans le but d'inciter les entrepreneurs à participer à l'étude.

Sur le total de 1 095 entreprises canadiennes, 459 n'ont pu être jointes après trois rappels effectués. Sur les 636 entreprises qui ont accepté de participer à l'étude, 43 questionnaires ont été reçus, soit un taux de réponse de 6,7 % (43/636). La Finlande a connu plus de succès avec 42 questionnaires complétés sur un envoi de 250 questionnaires, soit un taux de réponse de 16,8 % tandis que la France a reçu 16 questionnaires (taux de réponse de 8,8 %) sur un total de 180 questionnaires envoyés.

Au total, 101 questionnaires ont été reçus. Pour expliquer le faible taux de réponse obtenu dans notre étude<sup>26</sup>, Macpherson et Wilson soutiennent qu'il est très difficile de convaincre les

dirigeants de PME de participer à des études de ce genre et qu'il est courant de voir des taux de réponse faibles dans les recherches sur les PME.

## 2.3 Instrument de mesure

Le questionnaire<sup>6</sup> utilisé dans notre étude est celui développé par une équipe de chercheurs auquel nous avons ajouté une question sur les obstacles. La question sur les obstacles a été développée à partir des réponses obtenues lors d'un atelier de travail sur la gestion environnementale auquel une vingtaine de dirigeants de PME canadiens ont participé. À l'exception des variables âge, taille, exportation et certification ISO, des échelles de type Likert (de 1 = aucune importance à 5 = très grande importance) ont été utilisées. Les variables de l'étude sont regroupées en fonction du modèle présenté à la figure 1 dans la section « revue de littérature ».

Le tableau 1 qui suit présente ces variables ainsi que les renseignements relatifs à la fiabilité des construits : construit lié à la situation financière (4 éléments), construit lié à l'innovation (4 éléments) et construit lié à l'engagement environnemental (4 éléments). La fiabilité des construits a été évaluée à l'aide de l'alpha de Cronbach. À cet effet, les résultats sur la fiabilité des construits se sont révélés excellents avec des coefficients de 0,867, 0,851 et 0,885 respectivement pour les construits situation financière, innovation et engagement environnemental. Pour un instrument composé de petites échelles de 3 à 4 énoncés, un coefficient alpha de 0,70 et plus est jugé satisfaisant et indique que les échelles semblent mesurer le même construit<sup>27</sup>.

Finalement, afin de mesurer l'engagement environnemental des répondants, nous avons utilisé la moyenne des quatre éléments constituant la dimension engagement environnemental pour créer deux groupes de références : faible engagement environnemental et fort engagement environnemental selon que la valeur de l'engagement environnemental était supérieure ou inférieure à la moyenne.

**Tableau 1 – Variables de l'étude**

<b>Variabiles</b>	<b>Mesure</b>
<b>Ressources</b>	
Taille	Nombre d'employés
Âge	Nombre d'années depuis la création
Situation financière (alpha de Cronbach = 0.867)	Moyenne de 4 éléments (échelle de type Likert) 1. Croissance des ventes 2. Bénéfices 3. Rendement sur les ventes 4. Rendement sur investissement
<b>Compétences</b>	
Innovation (alpha de Cronbach = 0.851)	Moyenne de 4 éléments (échelle de type Likert) 1. Innovation sur les produits 2. Innovation sur les procédés de fabrication 3. Investissements en R&D 4. Introduction de nouveaux produits-services
Exportation	% régional, national, international
Certification ISO	Variable dichotomique (oui ou non)
<b>Connaissances</b>	
Activités de veille environnementale	10 éléments (échelle de type Likert) 1. R-D 2. Communication avec laboratoires de recherche et universités 3. Communication avec associations industrielles 4. Communication avec consultants 5. Communication avec agences gouvernementales 6. Suivi des changements du marché 7. Suivi des changements technologiques 8. Communication avec clients 9. Communication avec concurrents 10. Communication avec fournisseurs
<b>Engagement environnemental</b> (alpha de Cronbach = 0.885)	
	Moyenne de 4 éléments (échelle de type Likert) 1. Fort intérêt dans la gestion des aspects environnementaux 2. Instaure activement des solutions aux problèmes environnementaux 3. Politique environnementale écrite et détaillée 4. Engagement au-delà de la conformité aux réglementations environnementales
<b>Obstacles</b>	
	10 éléments (échelle de type Likert) 1. Coûts élevés 2. Nécessite trop de temps et d'effort 3. Manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants 4. Perception qu'un expert est requis et que le coût associé est trop élevé 5. Perception de retombées minimales sur l'investissement à court terme 6. Nécessite des contrôles additionnels 7. Nécessite de la documentation additionnelle 8. Peur, hostilité et crainte associées avec l'attitude du management face à des pratiques d'affaires plus respectueuses de l'environnement 9. Aucun encouragement ou incitatif réglementaire 10. Autres

## 2.4 Traitement et analyse des données

Le traitement statistique des données a été fait à l'aide du logiciel « Statistical Program for Social Sciences » (SPSS). Des tests en *t de Student* ont été effectués pour comparer les résultats obtenus de chaque pays sur les variables ressources, compétences, connaissances, obstacles et afin d'évaluer l'ensemble des résultats sur la base de leur niveau d'engagement environnemental (fort versus faible engagement environnemental).

## 3. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 3.1 Caractéristiques de l'échantillon

Le tableau 2 présente les caractéristiques de l'échantillon des 101 PME agroalimentaires. L'âge moyen des PME de l'échantillon est de 30.27 ans avec, en moyenne, 37 employés à leur service. À noter que les PME de la France sont plus âgées et comptent davantage d'employés que celles du Canada et de la Finlande. La

Les résultats sont présentés dans la prochaine section selon l'ordre suivant : les caractéristiques de l'échantillon sont discutées en premier suivies des différences statistiquement significatives relevées dans la comparaison des résultats entre les trois pays<sup>c</sup> et des résultats de l'ensemble de l'étude selon leur niveau d'engagement environnemental (faible ou fort).

situation financière des entreprises participantes est quasi identique entre les trois pays avec des résultats se situant tout près de la moyenne de 3.14. On observe également un plus fort niveau d'engagement environnemental chez les dirigeants français (3.52) que chez les dirigeants canadiens (3.44) et finlandais (2.89).

Tableau 2 – Caractéristiques de l'échantillon par pays

	Moyenne	Canada	Finlande	France
N=101		43	42	16
Age	30.27	26.86	29.90	42.46
Taille	37.33	36.12	31.81	65.70
Situation financière	3.14	3.08	3.22	3.10
Engagement environnemental	3.23	3.44	2.89	3.52

### 3.2 Résultats - comparaison entre les trois pays

L'analyse des résultats comparatifs entre les trois pays révèle peu de différences statistiquement significatives (voir tableau 3). La première différence observée porte sur la variable engagement environnemental où les dirigeants des PME canadiennes (3.44) et des PME françaises (3.52) disent avoir un plus haut niveau d'engagement environnemental que les dirigeants de la Finlande (2.89).

Au niveau de l'acquisition de connaissances, on remarque une plus grande activité en recherche et développement (R&D) de la part des PME finlandaises (2.86) en comparaison avec la France (2.06) et le Canada (2.67). En France, une enquête<sup>28</sup> menée auprès de 1700 Petites et

Moyennes Industries (PMI) de l'agroalimentaire en 2008-2009 confirme que ces entreprises souffrent d'un certain retard dans le domaine de la R&D (cité par elles à 43 % comme moyen de mise en place du développement durable, contre 53 % pour toutes les PME confondues). Ce domaine de la R&D dans les PMI agroalimentaires françaises mobilise en effet des investissements limités et concerne très majoritairement les procès de fabrication au détriment des produits, ce qui n'en fait pas un moyen privilégié pour ces entreprises pour mettre en place des mesures favorables à l'environnement. De plus, les dirigeants des PME de France privilégient davantage une communication avec les agences gouvernementales comme source d'information que les dirigeants de la Finlande qui, par contre,

consultent davantage leurs clients, alors que les dirigeants canadiens utilisent les deux sources d'information (agences gouvernementales et clients).

Finalement, le seul obstacle qui ressort statistiquement significatif de l'analyse des

résultats est l'attitude du management vis-à-vis des pratiques d'affaires plus respectueuses de l'environnement où les dirigeants canadiens perçoivent ce facteur comme étant un obstacle plus important à un plus grand engagement environnemental que leurs homologues finlandais.

**Tableau 3 – Comparaison entre pays (Résultats significatifs seulement)**

	Pays			Niveau de signification (p <sup>a</sup> )		
	Canada	Finlande	France	Can-Fin	Fin-Fra	Can-Fra
<b>Stratégie environnementale et niveau d'engagement</b>						
Engagement environnemental	3.44	2.89	3.52	0.004 ***	0.075 *	0.828
<b>Acquisition de connaissances</b>						
R-D effectuée par votre organisation	2.67	2.86	2.06	0.454	0.026 **	0.090 *
Communication avec agences gouvernementales	3.07	2.43	3.06	0.002 ***	0.021 **	0.972
Suivi des changements du marché	3.40	3.00	2.81	0.024 **	0.543	0.067 *
Communication avec vos clients	3.33	3.48	2.56	0.480	0.003 ***	0.014 **
<b>Obstacles à un plus grand engagement environnemental</b>						
Peur, hostilité et crainte associées avec l'attitude du management face à des pratiques d'affaires plus respectueuses de l'environnement	2.88	2.17	2.62	0.002 ***	0.194	0.474

a. Niveau de signification: \*p<0.10; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; \*\*\*\*p<0.001

### 3.3 Résultats – ensemble des échantillons

Étant donné le peu de différences observées dans l'analyse des résultats comparatifs entre les trois pays, nous avons combiné ensemble les trois échantillons afin de voir les tendances qui se dégagent selon le niveau d'engagement environnemental des entreprises (faible ou fort).

Tel qu'indiqué précédemment, le niveau d'engagement environnemental a été déterminé à partir de la moyenne des quatre énoncés constituant la dimension engagement environnemental. À ce sujet, le tableau 4 révèle que'il existe des différences significatives (p<0.001) entre les PME avec un fort niveau d'engagement environnemental et celles avec un faible niveau d'engagement environnemental pour chacun des énoncés pris individuellement et lorsque les quatre énoncés sont regroupés ensemble pour ne former qu'un seul facteur. Dans tous les cas, les

résultats favorisent les PME avec un fort engagement environnemental. Il est également intéressant de noter que l'ordre d'importance des 4 énoncés stratégiques est identique peu importe le niveau d'engagement environnemental. Ainsi, l'énoncé fort intérêt dans la gestion des aspects environnementaux arrive au premier rang pour l'ensemble des dirigeants interrogés tandis que l'énoncé politique environnemental écrite et détaillée s'avère le moins important des quatre.

On peut supposer que la raison d'un tel résultat réside dans le fait que les deux premiers énoncés (fort intérêt dans la gestion des aspects environnementaux, instaure activement des solutions aux problèmes environnementaux) sont plus susceptibles d'être favorisés par les dirigeants vu leur accessibilité que les deux derniers qui exigent un effort accru ainsi que des coûts plus élevés.



**Tableau 4 – Stratégie environnementale et niveau d’engagement**

	Moyenne échantillon	Engagement environnemental		Niveau de signification ( $p^a$ )	
		Faible	Fort		
Fort intérêt dans la gestion des aspects environnementaux	3.62	2.94	4.25	0.000	****
Instaure activement des solutions aux problèmes environnementaux	3.32	2.63	3.94	0.000	****
Engagement qui va au-delà de la conformité aux réglementations environnementales	3.04	2.15	3.85	0.000	****
Politique environnementale écrite et détaillée	2.92	2.00	3.75	0.000	****
Engagement environnemental	3.23	2.43	3.95	0.000	****

a. Niveau de signification: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$

### 3.3.1. Ressources

Le tableau 5 met en valeur les résultats obtenus sur les ressources et l’engagement environnemental. Dans notre étude, les variables constituant la dimension ressources notamment l’âge, la performance financière et la taille de l’entreprise ne semblent pas contribuer à intensifier l’engagement vert au sein des PME agroalimentaires du Canada, de la Finlande et de la France.

En effet, bien que les résultats sur l’âge, la situation financière et la taille soient plus élevés chez les PME avec un engagement environnemental fort, les différences observées ne sont pas statistiquement significatives. Dans une recherche<sup>6</sup>, seule la taille de l’entreprise s’est révélée statistiquement significative ( $p < 0.001$ ) entre les deux groupes.

**Tableau 5 – Ressources et engagement environnemental**

	Moyenne échantillon	Engagement Environnemental		Niveau de signification ( $p^a$ )
		Faible	Fort	
Âge	30.27	30.09	30.42	0.954
Situation financière	3.14	3.09	3.20	0.424
Taille	37.33	34.64	39.74	0.449

a. Niveau de signification: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$

### 3.3.2 Compétences

Dans notre étude, la dimension compétences est définie par l’innovation, l’envergure géographique (exportation) et la gestion de la qualité (certification ISO). Les résultats révèlent que l’innovation est positivement associée à un engagement environnemental fort. Dans ce sens, les entreprises démontrant un engagement plus prononcé envers des causes écologiques sont dotées d’une capacité innovatrice accrue ( $p < 0.001$ ). L’analyse du tableau

6 indique que l’ensemble des entreprises consacre plus de ressources à l’introduction de nouveaux produits ou services tandis que celles présentant un engagement environnemental plus élevé consacrent plus de ressources à l’ensemble des 4 énoncés et, plus spécialement, à l’innovation sur les produits ( $p < 0.001$ ) et à la recherche et développement ( $p < 0.001$ ). À noter que le facteur innovation a aussi été trouvé significatif ( $p < 0.05$ ) dans une étude antérieure<sup>6</sup>.

**Tableau 6 – Innovation et engagement environnemental**

	Moyenne échantillon	Engagement environnemental		Niveau de signification ( $p^a$ )
		Faible	Fort	
Innovation sur les produits	3.12	2.74	3.45	0.000 ****
Innovation sur les procédés de fabrication	3.13	2.89	3.34	0.025 **
Investissements en R&D	2.90	2.46	3.30	0.000 ****
Introduction de nouveaux produits-services	3.32	3.13	3.49	0.067 *
Innovation	3.12	2.81	3.40	0.001 ****

a. Niveau de signification: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$

**Tableau 7 – Exportation et engagement environnemental**

	Moyenne échantillon	Engagement environnemental		Total
		Faible	Fort	
Non	49%	51%	49%	100%
Oui	51%	43%	57%	100%

Peason Chi-Square:  $p = 0.430$ ; Phi:  $-0.079$ ; Cramer's V:  $0.079$

Les tableaux 7 et 8 présentent les résultats sur l'envergure géographique et la gestion de la qualité. Bien qu'aucun résultat ne ressorte statistiquement significatif, on observe cependant que

les entreprises avec un fort engagement environnemental exportent davantage (57 %) et sont certifiées ISO (63 %).

**Tableau 8 – Certification ISO et engagement environnemental**

	Moyenne échantillon	Engagement environnemental		Total
		Faible	Fort	
Non	92%	48%	52%	100%
Oui	8%	38%	63%	100%

Peason Chi-Square:  $p = 0.556$ ; Phi:  $-0.059$ ; Cramer's V:  $0.059$

### 3.3.3 Connaissances

En premier lieu, le tableau 9 montre que, lorsqu'il s'agit de s'informer sur le sujet, les PME interrogées privilégient d'abord la communication avec leurs clients (3.27) et leurs fournisseurs (3.20). Ce constat est tout à fait logique si l'on pense aux nombreuses interactions ainsi qu'à la relation d'affaires privilégiée qu'entretiennent les PME avec ces deux groupes. De nombreuses recherches rapportent des résultats similaires. Par exemple, certains chercheurs<sup>11</sup> ont trouvé des résultats similaires dans la mesure où la communication avec leurs clients est arrivée au premier rang (4.25/5) tandis que la

communication avec leurs fournisseurs arrivait au troisième rang (3.85/5) après le département interne de recherche et développement. Selon une recherche<sup>7</sup>, les clients et les employés ont été identifiés comme une source d'influence majeure dans l'adoption d'un système de gestion environnemental. Enfin, les résultats obtenus par une étude antérieure vont dans le même sens avec les fournisseurs (3.15/5.00) et les clients (2.83/5.00) occupant les deux premières positions. À l'autre extrémité, les PME agroalimentaires convoitent moins les laboratoires de recherche et les universités (2.22) ainsi que les

associations industrielles (2.54) dans leur recherche d'informations<sup>6</sup>.

Les résultats sur les connaissances révèlent également une différence statistiquement significative entre la plupart des activités de veille environnementale et le niveau d'engagement environnemental des entreprises. En effet, les entreprises démontrant un fort engagement environnemental communiquent davantage avec les consultants (3.17), les agences gouvernementales (3.15), les associations industrielles (2.87), les laboratoires de recherche et les

universités (2.49) ainsi que le département interne de recherche et développement (2.91) que celles avec un faible engagement environnemental. À l'opposé, la communication avec les clients et les fournisseurs sont les deux groupes où l'on dénote le moins de différences entre les deux niveaux d'engagement environnemental ce qui signifie que ces deux groupes (clients et fournisseurs) constituent des sources d'information importantes pour l'ensemble des dirigeants interrogés.

**Tableau 9 – Intensité des activités de veille environnementale et engagement environnemental**

	Moyenne échantillon	Engagement environnemental		Niveau de signification ( $p^a$ )
		Faible	Fort	
R&D effectuée par votre organisation	2.65	2.38	2.91	0.021 **
Communication avec laboratoires de recherche et universités	2.22	1.91	2.49	0.004 ***
Communication avec des associations industrielles	2.54	2.19	2.87	0.000 ****
Communication avec consultants	2.71	2.21	3.17	0.000 ****
Communication avec agences gouvernementales	2.80	2.42	3.15	0.000 ****
Suivi des changements du marché	3.14	3.06	3.21	0.405
Suivi des changements technologiques	3.16	2.96	3.34	0.055 *
Communication avec vos clients	3.27	3.17	3.36	0.348
Communication avec concurrents	2.66	2.44	2.87	0.057 *
Communication avec fournisseurs	3.20	3.04	3.34	0.140

a. Niveau de signification: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$

### 3.3.4 Obstacles

Les résultats sur l'ensemble de l'échantillon (tableau 10) révèlent que les coûts élevés (3.26) et le temps et l'effort consacrés à l'engagement environnemental (3.24) sont les principaux

obstacles perçus par les dirigeants de PME à un plus grand engagement environnemental de leur part. Ce résultat ne surprend pas, considérant que ces raisons sont souvent citées dans la littérature pour justifier de ne pas se préoccuper des problèmes environnementaux<sup>8,9,17</sup>.

**Le fait d'avoir une attitude favorable envers l'environnement ne se traduit pas nécessairement par des actions concrètes. Les dirigeants de PME ne sont peut-être pas au courant de l'impact de leur entreprise sur l'environnement.**

De plus, la possibilité d'un manque d'encouragement ou d'incitatif réglementaire (2.54) ainsi que l'attitude du management (2.54) semblent être des raisons moins importantes pour justifier l'inaction des dirigeants de PME vers un parcours plus vert. Ce dernier point est supporté par une recherche qui a trouvé un lien positif entre l'attitude du management et le niveau d'appui à un engagement environnemental accru<sup>9</sup>. Cependant, les auteurs de cette recherche mentionnent que le fait d'avoir une attitude favorable envers l'environnement ne se traduit pas nécessairement par des actions concrètes. Les dirigeants de PME ne sont peut-être pas au courant de l'impact de leur entreprise sur l'environnement ou encore de ce qu'ils doivent faire pour tenter de l'améliorer. Ces deux derniers éléments sont confirmés par une étude citée dans l'Observatoire des PME européennes de 2002 « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale »<sup>29</sup>.

Par ailleurs, le niveau d'engagement environnemental poursuivi par les PME influence également le choix des obstacles à un plus grand engagement environnemental. Par exemple, les obstacles où l'on remarque les plus fortes différences observées entre les entreprises à faible engagement environnemental et à fort engagement environnemental sont le manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants (3.32 versus 2.58,  $p < 0.001$ ) et la perception de retombées minimales sur l'investissement à court terme (3.34 versus 2.88,  $p < 0.05$ ). Ces résultats sont cohérents avec ceux relevés dans la littérature dans la mesure où les études sur les PME ont trouvé que le manque de connaissances des problèmes environnementaux de la part des dirigeants de PME serait un obstacle clé à l'adoption de pratiques environnementales<sup>11,20</sup>. Quant à la perception de retombées minimales sur l'investissement à court terme, le passage

suivant de Roy exprime bien la situation qui prévaut chez les PME en comparaison avec les plus grandes entreprises<sup>30</sup> :

**Le niveau d'engagement environnemental poursuivi par les PME influence également le choix des obstacles à un plus grand engagement environnemental. Par exemple, les obstacles où l'on remarque les plus fortes différences observées entre les entreprises à faible engagement environnemental et à fort engagement environnemental sont le manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants.**

*« La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme. Cette situation crée des barrières importantes à l'adoption d'initiatives environnementales. Dans le cas des plus grandes entreprises, celles-ci bénéficient d'un meilleur accès aux ressources financières et humaines pour intégrer cette dimension dans leurs opérations. » (p. 56)*

Pour terminer, l'attitude du management (2.57 versus 2.51), les coûts élevés (3.34 versus 3.19) et la nécessité d'une documentation additionnelle (3.19 versus 3.06) sont les trois obstacles pour lesquels l'on retrouve le moins de différences entre les deux groupes.

*« La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme. Cette situation crée des barrières importantes à l'adoption d'initiatives environnementales. Dans le cas des plus grandes entreprises, celles-ci bénéficient d'un meilleur accès aux ressources financières et humaines pour intégrer cette dimension dans leurs opérations. »*

**Tableau 10 – Obstacles à un plus grand engagement environnemental**

	Moyenne Échantillon	Engagement environnemental		Niveau de signification ( $p^a$ )
		Faible	Fort	
Coûts élevés	3.26	3.34	3.19	0.499
Nécessite trop de temps et d'effort	3.24	3.43	3.08	0.075 *
Manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants	2.93	3.32	2.58	0.001 ****
Perception qu'un expert est requis et que le coût associé est trop élevé	3.07	3.30	2.87	0.057 *
Perception de retombées minimales sur l'investissement à court terme	3.10	3.34	2.88	0.037 **
Nécessite des contrôles additionnels	3.08	3.22	2.96	0.224
Nécessite de la documentation additionnelle	3.12	3.19	3.06	0.519
Peur, hostilité et crainte associées avec l'attitude du management face à des pratiques d'affaires plus respectueuses de l'environnement	2.54	2.57	2.51	0.773
Aucun encouragement ou incitatif réglementaire	2.54	2.72	2.38	0.085 *

a. Niveau de signification: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$

### 3.3.5 Pratiques écologiques

En dernier lieu, à l'aide d'une question ouverte, nous avons tenté de recueillir les pratiques écologiques les plus souvent utilisées par les PME agroalimentaires (voir tableau 11). Les trois activités les plus citées sont la réduction du gaspillage et des déchets (14), les programmes de recyclage (10) et l'utilisation de matériaux recyclés (10). Une étude comparative<sup>17</sup> effectuée en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni révèle des résultats similaires où la réduction du gaspillage et l'utilisation de matériaux recyclés furent les deux premiers choix des 97 entreprises interrogées. Les résultats obtenus confirment également ceux de (Berger-Douce, 2007) dans la mesure où les 84

PME françaises interrogées ont privilégié des activités environnementales comme le recyclage des déchets (91,7 %) et la réduction du gaspillage (70,2 %).

Nos résultats révèlent également des méthodes simples comme la minimisation du papier par le courriel jusqu'à des méthodes plus dispendieuses et plus ambitieuses comme l'achat de nouvel équipement moins énergivore. D'autres pratiques utilisées sont l'utilisation de matériaux recyclés, recyclables ou biodégradables, la conservation de l'énergie et de l'eau, la gestion des eaux usées et un meilleur dosage des produits de nettoyage.

---

**Tableau 11 – Description des pratiques écologiques utilisées par les PME**

---

-Réduction du gaspillage, des déchets, de l'emballage et des sacs de plastiques	14
-Programme de recyclage	10
-Procédures d'affaires écologiques (ex. courriel, sensibilisation des clients, etc.)	4
-Compostage de déchets organiques	2
-Utilisation de matériaux recyclés, recyclables ou biodégradables	10
-Nouvelle technologie/Nouvel équipement	3
-Gestion des eaux usées	2
-Conservation de l'énergie et de l'eau	3
-Meilleur dosage des produits de nettoyage	2

---

## CONCLUSION

**Les PME du Canada démontrent un niveau d'engagement qui se situe entre celui de la France et celui de la Finlande, ce qui laisse supposer que les dirigeants de PME canadiennes valorisent autant l'environnement que ceux des pays européens.**

Globalement, cette étude visait à acquérir une meilleure compréhension de l'engagement environnemental au sein de PME qui œuvrent dans le domaine agroalimentaire. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche étaient de voir si certains facteurs internes étaient susceptibles de favoriser l'engagement environnemental et d'identifier les obstacles qui empêchent les dirigeants de PME de s'engager davantage en matière d'environnement.

Premièrement, très peu de différences ont été observées dans l'analyse des résultats comparatifs entre les trois pays. Il est tout de même intéressant de constater que les PME du Canada démontrent un niveau d'engagement qui se situe entre celui de la France et celui de la Finlande, ce qui laisse supposer que les dirigeants de PME canadiennes valorisent autant l'environnement que ceux des pays européens.

Deuxièmement, la création de deux groupes de références (faible engagement environnemental et fort engagement environnemental) s'est avérée très révélatrice pour évaluer la stratégie

environnementale des PME dans la mesure où les PME avec un fort engagement environnemental ont obtenu des résultats statistiquement significatifs ( $p < 0.001$ ) pour chacun des quatre énoncés de l'échelle et, également dans le cas où les quatre énoncés ont été regroupés en un seul facteur.

Troisièmement, les résultats suggèrent que la situation financière, l'âge et la taille de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement environnemental. Bien que le score obtenu sur chacune de ces variables ait été supérieur dans le cas des PME avec un fort engagement environnemental, il ne nous est pas permis de considérer ces variables comme déterminantes de l'engagement environnemental.

Quatrièmement, l'étude révèle que les PME démontrant un engagement environnemental fort possèdent des compétences liées à l'innovation et qu'elles consacrent surtout plus de ressources à l'innovation sur les produits et à la recherche et développement. Les résultats suggèrent également que les PME de l'ensemble de l'échantillon consacrent beaucoup d'efforts aux activités d'acquisition de connaissances, particulièrement auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs tandis que les PME démontrant un engagement environnemental élevé consacrent plus d'efforts aux activités de communication avec les agences gouvernementales, les associations industrielles et les consultants ( $p < 0.001$ ).

Finalement, les coûts élevés et le temps et l'effort consacrés à l'engagement environnemental sont les deux principaux obstacles cités par les dirigeants de PME à un engagement environnemental plus fort.

Notre étude comporte certaines limites. En effet, compte tenu de la nature restreinte de l'échantillon (101 PME) et de la limite liée aux instruments de mesure utilisés qui représentent des mesures perceptuelles et non une évaluation objective, il nous est impossible de dégager des conclusions pouvant être généralisées à l'ensemble des PME.

Quant aux recherches futures, nos résultats indiquent que le manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants est l'obstacle majeur qui différencie le plus les PME à faible engagement environnemental de celles à fort engagement environnemental. Il serait donc judicieux de porter une attention particulière à cet obstacle dans le but de développer une meilleure compréhension des obstacles qui freinent un plus grand engagement environnemental. À ce sujet, il faudrait offrir aux dirigeants de PME des programmes de sensibilisation et d'éducation afin de pallier leur manque d'expertise et de connaissances<sup>30</sup>. Ainsi, une telle recherche permettrait de répondre à des questions telles que : quelles sont les organisations les mieux placées pour offrir ce genre de service, de quel type d'information (technique, scientifique ou managériale) les dirigeants de PME ont-ils besoin, combien sont-ils prêts à payer, etc. ■

**Le manque de sensibilisation et de connaissances de la part des dirigeants est l'obstacle majeur qui différencie le plus les PME à faible engagement environnemental de celles à fort engagement environnemental.**

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Robbins, P. T. (2001). *Greening the Corporation: Management Strategy and the Environmental Challenge*, Londres, Royaume-Uni: Earthscan Publications.

<sup>2</sup>Hillary, R. (2000). *Small and Medium-sized Enterprises and the Environment*, Sheffield, Royaume-Uni: Greenleaf Publishing.

<sup>3</sup>Schaper, M. (2002). *Small Firms and Environmental Management*, International Small Business Journal, 20: 3, 235-251p.

<sup>4</sup>Commission Européenne, Entreprises et industrie. (2009), Small Business Act (SBA) : *Fiche technique de la Finlande et de la France - 2009*. Consulté le 7 septembre 2010.

<sup>5</sup>Environnement Canada. (2010). *Petites et moyennes entreprises*, Consulté le 7 septembre 2010, <http://www.ec.gc.ca/p2/default.asp?lang=Fr&n=B49AE71A-1>

<sup>6</sup>Roy, M. J., S. Berger-Douce, et J. Audet (2008). *L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21: 1, 75-94 p.

<sup>7</sup>McKeiver, K., et D. Gadenne (2005). *Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses*, International Small Business Journal, 23(5), 513-537 p.

<sup>8</sup>Revell, A., D. Stokes, et H. Chen (2010). *Small Businesses and the Environment: Turning Over a New Leaf?* Business Strategy and the Environment, 19, 273-288 p.

<sup>9</sup>Gadenne, D.L., J. Kennedy, et C. McKeiver (2009). *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*, Journal of Business Ethics, 84:1, 45-63 p.

<sup>10</sup>Berger-Douce, S. (2007). *Le management environnemental des PME rentables: Une étude exploratoire en France*, Revue internationale PME, 20 : 3-4, 165-190 p.

<sup>11</sup>Roy, M.J., et F. Thérin (2008). *Knowledge Acquisition and Environmental Commitment in SMEs*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, 249-259 p.

<sup>12</sup>Tilson, N. (2007). *SMEs Getting Green Message*. September 26, Belfast Telegraph Newspapers Ltd.

<sup>13</sup>Gunningham, N., D. Sinclair et P. Burritt (1997). *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

<sup>14</sup>Spence, L.J., R. Rutherford, et R. A. Blackburn (1998). *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature review and research agenda*. Kingston. Upon Thames, Surrey, Royaume-Uni: Small Business Research Centre, Kingston University.

<sup>15</sup>Rutherford, R., R.A. Blackburn, et L.J. Spence. (2000). *Environmental Management and the Small Firm: An International Comparison*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6: 6, 310-325 p.

---

<sup>16</sup>Berger-Douce, S. (2006). *Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises*. Gestion 2000, janvier-février, 171-188 p.

<sup>17</sup>Hitchens, D., J. Clausen, M. Trainor, M. Keil et S. Thankappan. (2003). *Competitiveness, Environmental Performance and Management of SMEs*. Greener Management International, 44, 45-57 p.

<sup>18</sup>Welsh, J. A., et J. F. White. (1981). *A Small Business is not a Big Business*. Harvard Business Review, 59: 4, 18-32 p.

<sup>19</sup>Rowe, J., et D. Hollingsworth. (1996). *Improving Environmental Performance of SMEs*. Eco-Management and Auditing, 3, 97-107 p.

<sup>20</sup>Hitchens, D., S. Thankappan, M. Trainor, J. Clausen et B. De Marchi. (2005). *Environmental Performance, Competitiveness and Management of Small Business in Europe*. Tijdschrift voor Economische En Sociale Geografie, 96: 5, 541-557 p.

<sup>21</sup>Smith, A., R. Kemp, et C. Duff. (2000). *Small Firms and the Environment: Factors that Influence Small and Medium-sized Enterprises Environmental Behaviour*. Dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives*, Sheffield, Royaume-Uni: Greenleaf Publishing.

<sup>22</sup>Howarth, R., et K. Melton. (2001). *Environmental Business Support for SME's: the Marketing Factor*. The 2001 Eco-Management and Auditing Conference and Research Workshop on Corporate Environmental Management, Nijmegen, the Netherlands.

<sup>23</sup>Perez-Sanchez, D., J.R. Barton, et D. Bower. (2003). *Implementing Environmental Management in SMEs*. Corporate Social Responsibility and Environment Management, 10, 67-77 p.

<sup>24</sup>Hillary, R. (1999). *Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium Sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems*. Report Submitted to Department of Trade and Industry Environment Directorate, London.

<sup>25</sup>Cragg, P.B., et M. King. (1988). *Organizational Characteristics and Small Firms Performance Revisited*. Entrepreneurship Theory and Practice, 13: 2, 49-63 p.

<sup>26</sup>Macpherson, A., et A. Wilson. (2003). *Enhancing SMEs Capability: Opportunities in Supply Chain Relationship*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10:2, 167-179 p.

<sup>27</sup>Nunally, J.C., et I. H. Bernstein. (1994). *Psychometric Theory*. Third Edition, New York: McGraw-Hill.

<sup>28</sup>Terlier, A. (2009). *Le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire*. Centre Régional d'Observation du Commerce de l'Industrie et des Services (CROCIS), 4 p. Consulté en octobre 2011. Disponible sur [www.crocis.ccip.fr/telecharger-151-documents-agroalimentaire.pdf](http://www.crocis.ccip.fr/telecharger-151-documents-agroalimentaire.pdf)

<sup>29</sup>Commission Européenne, DG Entreprise. (2002). *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*. Rapport de l'Observatoire des PME européennes 2002, No 4, 56 p.+ annexes. [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final/sba\\_fact\\_sheet\\_finland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final/sba_fact_sheet_finland_en.pdf); [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final-vo/sba\\_fact\\_sheet\\_fr\\_french\\_100525.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final-vo/sba_fact_sheet_fr_french_100525.pdf)

<sup>30</sup>Roy, M.J. (2005). *Les défis de la mise en œuvre d'une stratégie environnementale*. Revue Organisations et territoires, Hiver 2005, 55-61 p.

## NOTES

<sup>a</sup>Le secteur agroalimentaire a été retenu parce que c'est un secteur commun à chacun des pays participant à l'étude et dans lequel plusieurs PME opèrent.

<sup>b</sup>Les 3 pays participant à l'étude sont membres d'un consortium international sur la gestion de l'environnement. Ce consortium regroupe des institutions d'enseignement du Canada, de la Finlande, de la France, et des Pays-Bas. L'objectif premier de ce consortium est de sensibiliser les étudiants à la gestion environnementale.

<sup>c</sup>Seuls les résultats statistiquement significatifs sont présentés afin d'alléger le texte.



---

# Le contre-cycle économique se poursuit au Saguenay-Lac-St-Jean (Radioscopie comparative : Larouche vs Proulx)

Sylvain Larouche  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**Malgré que la région du S-L-S-J avait su prendre le contre-cycle économique technologique et croître au même rythme que la moyenne québécoise, ce virage masquait une restructuration d'un nouveau cycle de développement régional qui ne semblait pas être au rendez-vous.**

En 2007, Proulx<sup>1</sup> écrivait le livre « Le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir »<sup>2</sup>. Dans le chapitre 3, l'auteur faisait l'état d'un contre-cycle économique important<sup>3</sup> qui frappait la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (S-L-S-J) depuis le début des années 1980. Malgré que la région du S-L-S-J avait su prendre le contre-cycle économique technologique et croître au même rythme que la moyenne québécoise, ce virage masquait une restructuration d'un nouveau cycle de développement régional qui ne semblait pas être au rendez-vous. Des ménages appauvris, une certaine rareté des activités post-industrielles, un entrepreneuriat faible, des innovations en entreprise peu nombreuses et les replis corporatifs de plus en plus légion étaient là pour confirmer que la planification régionale globale était partielle, conservatrice et visiblement peu innovatrice.

Selon cette étude, l'auteur affirme « qu'en définitive, la collectivité territoriale du S-L-S-J était enlisée dans un contre cycle structurel, incapable d'accélérer le pas vers le nouveau cycle économique. Les pertes d'emplois industriels et les difficultés dans le secteur forestier n'auguraient rien de bon pour cette économie régionale qui semblait incapable de s'insérer convenablement dans la mutation rapide vécue à l'échelle mondiale »<sup>2</sup>. Ce diagnostic semblait dur à l'endroit de la situation du S-L-S-J en 2007, mais tous les indicateurs économiques de l'époque appuyaient et confirmaient le fait que la région s'enlisait dans un contre-cycle structurel.

Maintenant en 2012, qu'en est-il de ce contre-cycle? Malgré plusieurs avertissements, est-ce que la région du S-L-S-J a su mettre en place les actions structurantes nécessaires à son redressement? Est-ce que les intervenants stratégiques de la région ont fait les efforts nécessaires pour adopter des scénarios de relance du cycle structurel? Ce sont là les questions qui serviront d'étalonnage pour mesurer l'évolution de la situation au cours des cinq dernières années. À cette fin, une radioscopie actualisée de l'environnement socio-économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est nécessaire.

## 1. RADIOSCOPIE RÉGIONALE ACTUELLE EN 2012

### La démographie

**Même si la situation demeure précaire et que les perspectives demeurent négatives il est tout de même intéressant de constater que la baisse démographique s'est arrêtée en 2011.**

La situation démographique du S-L-S-J est inquiétante, puisque depuis les dernières décennies

la population ne cesse de diminuer. Selon le portrait régional rédigé à l'été 2012 sur la situation du S-L-S-J, par le gouvernement du Québec<sup>4</sup>, de 2006 à 2011, la population a continué de décroître de 0,2 % alors qu'à l'inverse, le Québec enregistrait une croissance de 4,6 %. La région du S-L-S-J représente 3,43 % de la population en 2011 alors qu'en 2006 elle représentait 5 % de la population globale du Québec avec ses 273 000

---

habitants<sup>5</sup>. Les perspectives vont dans le même sens qu'en 2007, soit une décroissance de l'ordre de 1,2 % annuellement. Les mouvements migratoires, responsables de nombreux déclin démographiques observés dans les régions, sont également déficitaires depuis 2006 (500 personnes par années). Cependant, en 2011, trois personnes de plus que ceux qui ont quittés viennent confirmer un premier gain depuis plusieurs années. Selon une

étude régionale de Desjardins basée sur l'Institut de la statistique du Québec<sup>4</sup>, la population totale en 2011 était de 273 461 soit 461 résidants de plus qu'en 2007. Même si la situation demeure précaire et que les perspectives demeurent négatives il est tout de même intéressant de constater que la baisse démographique s'est arrêtée en 2011. Cependant notre poids démographique avec le reste du Québec c'est, quant à lui, résorbé de 0,5 %.

## 2. PRINCIPAUX INDICATEURS ÉCONOMIQUES

### L'emploi

**Sur le plan de l'emploi, pour la région du S-L-S-J, la situation s'améliore et semble prendre une tendance prometteuse.**

Selon l'institut de la statistique du Québec<sup>6</sup>, le taux de chômage au S-L-S-J s'établissait à 7,5 % en juillet 2012 comparativement à 8,3 % en 2011 et 8,1 % en 2010. Il était de 13 % en 2007. Il est inférieur de 0,2 % par rapport au taux de chômage observé dans le reste du Québec qui se situe à 7,7 %. Le taux de chômage saguenéen a baissé de près de 1 % (0,8 %) par rapport à l'année précédente alors que celui de la province de Québec toute entière n'a diminué que de 0,1 %. Fait intéressant à noter, en milieu d'année 2012, par rapport à 2011, la région avait 300 emplois de plus. En bref, sur le plan de l'emploi, pour la région du S-L-S-J, la situation s'améliore et semble prendre une tendance prometteuse.

### Investissements

**Il y eu entre 2008 et 2012 au S-L-S-J, une augmentation annuelle moyenne des investissements de l'ordre de 9 %.**

Concernant les investissements, en 2007, c'était ceux du secteur privé qui permettait à la région de se maintenir par rapport à l'ensemble du Québec. En 2012, il en va tout autrement. Selon l'Institut de la statistique du Québec<sup>7</sup>, la province de Québec aura une croissance de ses investissements de l'ordre de 5,6 % alors qu'au S-L-S-J, suivant une progression de 35,5 % entre 2010 et 2011, cette croissance sera réduite de

10 %. Le S-L-S-J sera premier pour les investissements dans les industries productrices de services (17,2 %) mais bon dernier dans les investissements du secteur privé non résidentiel avec un -26,1 %. Provenant essentiellement des gouvernements (Plan nord, etc.), les investissements publics seront de 20 %, soit les plus importants au Québec. Mentionnons en terminant que malgré une diminution des investissements par rapport à 2011, il y eu entre 2008 et 2012 au S-L-S-J, une augmentation annuelle moyenne des investissements de l'ordre de 9 %.

### Production

Selon Desjardins<sup>4</sup>, en 2011 le PIB nominal a augmenté de 4,7 % par rapport à 2010, mais de seulement 5,6 % comparé à 2007. Dans l'ensemble des régions administratives du Québec, la variation s'est également chiffrée à 4,7 pour les années 2010-2011, mais de 13 % si on le compare avec l'année 2007. Par habitant, l'écart entre 2010 et 2011 est sensiblement identique au PIB nominal soit 4,5 %. A priori, ce résultat semble intéressant puisque l'augmentation annuelle du PIB par habitant au S-L-S-J est de 0,2 point supérieur à celui du reste du Québec (4,3 %). Toutefois, lorsqu'on le compare avec 2007, on dénote un écart important puisque celui du Québec en entier a augmenté de 9,39 % relativement à celui du S-L-S-J qui a été de 5,37 %.

### Revenus par habitant

Toujours selon Desjardins, en 2011 le revenu personnel disponible par habitant a progressé de 3,8 % au S-L-S-J comparativement à 3,6 % pour les autres régions administratives du Québec. Malgré cette différence et le fait qu'entre 2007 et 2011 nous avons observé une augmentation plus

---

marqué du revenu personnel disponible par habitant au S-L-S-J (15 % versus 12 %), il continue d'y avoir un gap de 1 856 \$ par habitant à l'avantage des Québécois demeurant hors de la région du S-L-S-J.

### **Faillites**

Le nombre de faillites commerciales et personnelles ne cesse de diminuer depuis 2007 au

S-L-S-J<sup>6</sup>. Dans le Québec tout entier les faillites commerciales et personnelles ont régressées, mais nullement à la hauteur de celles du S-L-S-J. En 2010, par rapport à l'année précédente, les faillites personnelles ont chuté de 40 % au S-L-S-J versus 32 % pour le Québec, alors qu'elles ont dégringolé de 53 % versus 37 % dans le secteur commercial.

## **3. DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

### **La désappropriation du secteur privé**

S'inspirant de l'analyse économique du ministère Développement Économique, Innovation et Exportation (MDEIE) aujourd'hui ministère des Finances et du Développement sur le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec incluant le S-L-S-J<sup>10</sup>, il y avait 180 800 entrepreneurs actifs au Québec en 2008. Il y en aura 5000 de moins en 2013. Une variation négative de 2,8 %. Si la tendance se maintient, on estime qu'entre 2008 et 2018, cette variation négative passera à 13,9 %. Cet écart entre le nombre d'éclosions et de retraits se traduira par une diminution de 25 200 du nombre d'entrepreneurs depuis 2008. Cette situation aura des impacts négatifs au Québec et, par le fait même, au S-L-S-J, car il sera ardu de soutenir la création d'emploi, d'alléger la pauvreté et de renouveler la structure industrielle par l'innovation.

### **Le secteur de l'aluminium**

Depuis la crise de 2009, le marché mondial de l'aluminium se redresse. Au S-L-S-J, les perspectives font état d'une éventuelle croissance de l'ordre de 2,3 % du secteur de la fabrication de 2011 à 2012 comparativement à 0,5 % pour l'ensemble du Québec<sup>8</sup>. Ce secteur représente 13,3 % de l'ensemble de l'emploi régional. Cette croissance aura un impact significatif sur l'emploi qui devrait croître de 2,4 % pour les trois prochaines années pour le S-L-S-J. Malgré cela, la relance est prudente. Il est possible qu'il y ait 3 facteurs qui expliquent cette timidité : d'abord, toutes les alumineries veulent gérer l'offre du métal efficacement de façon à ce que les prix remontent. Ensuite, les négociations entre les États nationaux et les producteurs d'aluminium sont serrées, car chacun désire améliorer ses

conditions économiques. Enfin, les grandes alumineries se parlent de manière à contrôler la production mondiale. Cependant, cette situation achève. Appuyé par une demande mondiale en croissance, le prix de la tonne d'aluminium devrait se situer entre 3 200 et 3 400 \$US d'ici quelques années, ce qui est de bon augure, puisque le niveau d'équilibre oscille entre 2 300 et 2 500 \$US. En septembre 2012, le prix de l'aluminium se situe autour de 2 190 \$US la tonne. Au niveau des investissements, la région du S-L-S-J devrait bien s'en sortir puisque Rio Tinto Alcan devrait débiter les phases 2 et 3 du projet AP60 en 2012-2013 avec des coûts d'investissement estimés à 3,7 G\$.

### **L'Hydroélectricité**

**Ressource essentielle pour le S-L-S-J, l'hydroélectricité demeure, d'abord et avant tout, l'élément premier de la fabrication de l'aluminium. Contrairement aux autres régions du Québec, l'électricité alimentant les grandes alumineries du S-L-S-J n'est pas nationalisée.**

Ressource essentielle pour le S-L-S-J, l'hydroélectricité demeure, d'abord et avant tout, l'élément premier de la fabrication de l'aluminium. Contrairement aux autres régions du Québec, l'électricité alimentant les grandes alumineries du S-L-S-J n'est pas nationalisée. Cela procure un avantage concurrentiel certain à Rio Tinto Alcan. Selon Proulx « Le réel potentiel théorique futur de l'hydrographie québécoise offre la possibilité de doubler la production hydroélectrique actuelle »<sup>9</sup>. Cependant, il mentionne également que dans la même foulée 50 % de

---

l'hydroélectricité produite en Amérique du Nord est vendue à l'industrie pour stimuler l'économie et la création d'emploi. Aussi, pour toutes les raisons évoquées précédemment, rien de bien important dans ce secteur, n'étant pas relié à l'industrie de l'aluminium, ne devrait émerger au S-L-S-J dans les prochaines années.

**50 % de l'hydroélectricité produite en Amérique du Nord, est vendue à l'industrie pour stimuler l'économie et la création d'emploi.**

### **La filière forêt**

Dans le secteur de l'industrie forestière, le taux de croissance annuel moyen de l'emploi entre 2011-2013 devrait augmenter de 1,5 % comparativement à 0,9 % pour le reste du Québec<sup>8</sup>. Ce scénario repose sur la reprise de la construction aux États-Unis, sur les campagnes de sensibilisation pour l'utilisation du bois dans l'industrie de la construction et sur les produits forestiers écologiques ou la région du S-L-S-J a déjà deux unités d'aménagement certifiées (norme FSC). En contrepartie, selon le rapport sectoriel de Service Canada, l'emploi devrait diminuer de 9 % annuellement pour la période 2011-2012. Fusions et fermetures seront la conséquence d'une recherche d'une meilleure productivité par les entreprises de plus en plus axées sur les technologies de l'information.

### **Le secteur minier**

Grâce au secteur minier, la région du S-L-S-J profitera d'une augmentation significative de ses investissements. Les investissements pourraient être encore plus élevés dans la mesure où les trois projets miniers d'exploitation et de développement actuellement en phase d'analyse et de faisabilité se réaliseraient, soit l'exploitation d'une mine de phosphate-titane au Lac à Paul (350 M), le développement d'une mine de niobium et de tantalum au nord de Saint-Félicien (315 M) et celui des mines de diamants et d'uranium des monts Otish (802 M)<sup>5</sup>.

### **L'agriculture**

Malgré l'arrivée de l'agriculture nordique (bleuets sauvages, pommes de terre de semence, petits fruits, canneberges, etc.) qui s'avère très populaire

auprès des consommateurs, l'industrie agricole devrait décroître à un rythme annuel moyen de 1 % selon Service Canada. En effet, la baisse importante de fermes se poursuivra et le nombre d'exploitants continuera de reculer. Les économies d'échelle provoquées par la mondialisation viendront décourager la relève qui se fait déjà de moins en moins présente.

### **Le tertiaire moteur**

S'appuyant sur le bulletin régional de juillet 2012 de l'Institut de la statistique du Québec<sup>11</sup>, on constate que le secteur tertiaire continu d'être un élément moteur pour le développement économique de la région du S-L-S-J. En fait, lorsqu'on compare l'année 2011 avec l'année 2007, le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire est demeuré stable; 73,6 % de la totalité des emplois en 2011 versus 72,39 % en 2007. Cependant, il est important de signaler qu'entre 2007 et 2011, il s'est perdu 3 300 emplois dans ce secteur soit approximativement le même nombre que dans le secteur des biens.

**Le secteur tertiaire continu d'être un élément moteur pour le développement économique de la région du Saguenay-Lac-St-Jean.**

### **Le tourisme**

En 2011, selon l'étude économique du mouvement Desjardins<sup>5</sup>, le taux d'occupation hôtelier en 2011 était inférieur de 0,5 % en comparaison avec 2007, soit 38,4 % versus 38,9 %. Le taux de croissance de cette industrie demeure stable malgré tous les efforts que la région du S-L-S-J a fait pour revigorer ce secteur. Depuis les cinq dernières années, le taux d'occupation au S-L-S-J demeure à 13 % en dessous de la moyenne nationale (51,3 %).

### **Le plan nord**

Selon l'étude économique de Desjardins<sup>5</sup>, dans la marche pour devenir la plaque tournante pour le développement du Nord, la région a déjà investi 10 M dans la création d'un parc industriel à l'aérogare de Bagotville et à la construction d'un port en eau profonde à Grande-Anse, relié par voie ferrée. Combiné aux infrastructures en

---

place, au parachèvement de la route 175 ainsi qu'à l'expertise régionale, la région du S-L-S-J a de nombreux atouts pour parvenir à ses fins.

### L'éolien

L'énergie éolienne sera développée au S-L-S-J avec un projet de construire le plus important parc éolien au Canada (800 M) dans la MRC du Fjord-du-Saguenay ainsi que celle de Charlevoix<sup>5</sup>.

## 4. ANALYSE COMPARATIVE

À la lueur des informations recueillies sur les cinq dernières années (2008 à 2012) on constate que le contre-cycle structurel se poursuit. Dans le tableau 1 les conclusions de la radioscopie de Proulx sur certains éléments clés en 2007 versus la radioscopie actualisée de 2012.

**Étant au dernier rang en matière d'investissements privés au S-L-S-J en 2012, un signal sérieux s'ajoute : un effritement de l'entrepreneuriat qui se poursuit, une faiblesse de l'innovation qui demeure et une désappropriation du secteur privé qui s'intensifie.**

Même si le tableau 1 n'a aucune prétention et pondération, il met tout de même certains faits en évidence. D'un premier coup d'œil, on constate qu'il n'y a pas eu de régression au S-L-S-J. La filière forêt inquiète, mais les secteurs de l'aluminium et de l'éolien rassurent. Même constat pour le secteur de la production qui inquiète, mais heureusement, qui se fait plus discret grâce à la performance de l'emploi. Les faillites sont à la baisse, mais le nombre d'entrepreneurs ne cesse de diminuer. Les autres indicateurs économiques et sociaux (investissements, revenus, hydroélectricité, tourisme, agroalimentaire) bien que différents quelquefois dans leur finalité d'analyse, semblent fixes, ou bien sans grandes distinctions avec l'année 2007. La démographie, bien que stable en 2011, alarme encore avec des baisses prévues pour les prochaines années de l'ordre de 1,2 % annuellement. Étant au dernier rang en matière d'investissements privés au S-L-S-J en 2012, un signal sérieux s'ajoute : un effritement de l'entrepreneuriat qui se poursuit, une faiblesse de l'innovation qui demeure et une désappropriation du secteur privé qui s'intensifie. Enfin, le secteur

### Science et technologie

En 2010, le niveau de l'emploi des personnes de 25 à 64 ans occupées en science et technologie dans la région était pratiquement le même qu'en 2006 (101,9 contre 112,7 au Québec). Selon Emploi-Québec, d'ici 2012, il y aura 5 000 emplois à pourvoir dans ce domaine dans la région<sup>5</sup>.

tertiaire au S-L-S-J en 2012 (17,2 % d'investissement dans ce secteur), bien que toujours moteur, n'est pas aussi dynamique qu'anticipé.

Même si la situation semble stable, le contre-cycle économique au S-L-S-J n'est pas terminé. Malgré une vision commune au début des années 2000 axée sur l'innovation et l'introduction de changements constants, la région du S-L-S-J est demeurée dans un modèle de développement purement fonctionnel. Les cinq vocations de l'oasis nordique telles qu'exposées dans le projet « Vision 2025 »<sup>2</sup>, bien qu'ambitieuses, étaient réalisables et pourtant le contre-cycle s'est poursuivi. Le S-L-S-J s'était doté d'une planification territoriale avant-gardiste mais lorsque le moment fut venu d'agir, l'effet d'interaction escompté n'a pas été suffisant et les principales recommandations d'alors n'ont pas été suivies avec diligence.

Malgré cela, le projet « Vision 2025 » demeure d'actualité pour sortir durablement la région du S-L-S-J de ce contre-cycle structurel. En fait, il demeure la référence et les intervenants régionaux devront se mobiliser en fonction d'objectifs communs axés sur l'émergence d'une communauté apprenante prospère, une communauté de l'an 2025. ■

**Même si la situation semble stable, le contre-cycle économique au S-L-S-J n'est pas terminé. Malgré une vision commune au début des années 2000 axée sur l'innovation et l'introduction de changements constants, la région du S-L-S-J est demeurée dans un modèle de développement purement fonctionnel.**

**Tableau 1 – Radioscopie actualisée 2012 vs 2007**

<b>2007 (Radioscopie Marc-Urbain Proulx)</b>	<b>2012 (Radioscopie actualisée)</b>
<b>La démographie (Amélioration)</b>	
La démographie régionale est décroissante depuis 1981 et ce déclin s'est dramatiquement accéléré depuis 1996.	Même si la situation demeure précaire et que les perspectives demeurent négatives il est tout de même intéressant de constater que la baisse démographique s'est arrêtée en 2011. Cependant notre poids démographique avec le reste du Québec c'est, quant à lui, résorbé de 0,5 %.
<b>L'emploi (Amélioration)</b>	
Malgré ses pertes d'emplois massives la région métropolitaine de Saguenay demeure en bonne position par rapport à sa région du S-L-S-J.	Selon l'Institut de la statistique du Québec, le taux de chômage au S-L-S-J s'établissait à 7,5 % en juillet 2012 comparativement à 8,3 % en 2011 et 8,1 % en 2010.
<b>Investissements (Stable)</b>	
Ce sont les investissements majeurs effectués par le secteur privé qui permettent à la région sa part relative par rapport à l'ensemble du Québec.	Il y eu entre 2008 et 2012 au S-L-S-J, une augmentation annuelle moyenne des investissements de l'ordre de 9 % faisant passer les investissements qui étaient alors de 1,8 M à 2,5 M en 2012.
<b>Production (Abaissement)</b>	
Les données disponibles sur la production régionale attestent d'une performance relative de la région du S-L-S-J supérieure à la moyenne québécoise.	Toutefois, lorsqu'on le compare avec 2007, on dénote un écart important puisque celui du Québec en entier a augmenté de 9,39 % relativement à celui du S-L-S-J qui a été de 5,37 %.
<b>Revenus (Stable)</b>	
Si le revenu moyen disponible pour les travailleurs québécois tend à diminuer légèrement en dollars constants entre 1973 et 2002, force est de constater que ce phénomène d'appauvrissement réel est encore plus présent au S-L-S-J.	Il continue d'y avoir un gap de 1 856 \$ par habitant à l'avantage des québécois demeurants hors de la région du S-L-S-J.
<b>Faillites (Amélioration)</b>	
La situation économique de la région se détériore davantage sous cet indicateur, malgré une conjoncture économique favorable actuellement sous l'angle de la production.	Le nombre de faillite commerciale et personnelle ne cesse de diminuer depuis 2007 au S-L-S-J.
<b>Désappropriation du secteur privé (Abaissement)</b>	
Le mouvement lourd d'érosion de la propriété locale et régionale des activités économiques a des effets négatifs considérables sur l'économie régionale, notamment en participant à la réduction de son autosuffisance et de sa capacité d'impulsion endogène de son développement.	Il y avait 180 800 entrepreneurs actifs au Québec en 2008. Il y en aura 5 000 de moins en 2013. Cette situation aura des impacts négatifs au Québec et, par le fait même, au S-L-S-J car il sera ardu de soutenir la création d'emploi, d'alléger la pauvreté et de renouveler la structure industrielle par l'innovation.
<b>Aluminium (Amélioration)</b>	
Si la production primaire d'aluminium est concurrentielle dans la région, la structuration de la filière industrielle ne s'effectue que très lentement malgré les efforts publics et privés.	Le marché mondial de l'aluminium se redresse. Au S-L-S-J, les perspectives font état d'une éventuelle croissance de l'ordre de 2,3 % du secteur de la fabrication de 2011 à 2012 comparativement à 0,5 % pour l'ensemble du Québec.
<b>Hydroélectricité (Stable)</b>	
Les projets hydroélectriques en cours et envisagés dans la périphérie nordique nécessitent une prise de position claire du S-L-S-J à l'égard de la dualité du marché potentiel.	Ressource essentielle pour le S-L-S-J, l'hydroélectricité demeure, d'abord et avant tout, l'élément premier de la fabrication de l'aluminium.
<b>Forêt (Abaissement)</b>	
Le secteur de la forêt fait face à des défis importants dans la région. Pour les relever adéquatement les experts et les acteurs devront innover sous de nombreux aspects vitaux de cette industrie.	L'emploi diminuera de 9 % annuellement pour la période 2011-2012. Fusions et fermetures seront la conséquence d'une recherche d'une meilleure productivité par les entreprises de plus en plus axées sur les technologies de l'information.
<b>Agroalimentaire (Stable)</b>	
En évolution rapide et constante l'agroalimentaire subit de plein fouet le mouvement d'intégration des grandes unités de production qui échappent largement à la région dans leur choix de localisation optimale par rapport aux grands marchés. Parallèlement se multiplient avec bonheur et espoir les productions distinctives dans des créneaux.	Malgré l'arrivée de l'agriculture nordique (bleuets sauvages, pommes de terre de semence, petits fruits, canneberges, etc.) qui s'avère très populaire auprès des consommateurs, l'industrie agricole devrait décroître à un rythme annuel moyen de 1 %
<b>Le tertiaire (Stable)</b>	
Malmené aussi par l'intégration sectorielle, notamment dans le génie-conseil, le secteur tertiaire moteur se porte assez bien et offre même des perspectives intéressantes pour le futur si les virages collectifs sont effectués vers les bons champs de spécialisation.	En fait, lorsqu'on compare l'année 2011 avec l'année 2007, le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire est demeuré stable. 73,6 % de la totalité des emplois en 2011 versus 72,39 % en 2007.
<b>Tourisme (Stable)</b>	
Le S-L-S-J possède un potentiel récréotouristique considérable dans le contexte d'un secteur d'activité relativement stagnant dans lequel la promotion s'effectue d'une manière éclatée selon les divers intérêts	Le taux de croissance de cette industrie demeure stable malgré tous les efforts que la région du S-L-S-J a fait pour revigorer ce secteur. Depuis les cinq (5) dernières années, le taux d'occupation au S-L-S-J demeure 13 % en dessous de la moyenne nationale (51,3 %).
<b>Éolien (Amélioration)</b>	
L'énergie éolienne offre pour le S-L-S-J un potentiel important de création de richesse en raison d'une part, de la nouvelle compétitivité de cette source et, d'autre part, du flou qui caractérise actuellement ses conditions d'exploitation.	L'énergie éolienne sera développée au S-L-S-J avec un projet de construire le plus important parc éolien au Canada (800 M) dans la MRC du Fjord-du-Saguenay ainsi que celle de Charlevoix.

---

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

<sup>1</sup>Marc-Urbain Proulx est Docteur en économie régional et professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi depuis 1988. Depuis septembre 2012, il est sous-ministre associé au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire et Directeur du centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).

<sup>2</sup>Document référence décrit en début d'analyse de : Proulx, Marc-Urbain, 2007, « Le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir », chapitre 3, Québec, Presses de l'université du Québec, pp. 35-102.

<sup>3</sup>Ses conclusions s'appuient sur des études fiables qui sont très bien identifiées dans le volume.

<sup>4</sup>Direction de l'analyse économique, gouvernement du Québec, MDEIE, Été 2012, Saguenay-Lac-Saint-Jean / Portrait régional, p.5.

<sup>5</sup>Desjardins – Études économiques, juin 2012, Survol de la situation économique, Région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Volume 7 / Région 02, p.2.

<sup>6</sup>Institut de la statistique du Québec, Stat-EXPRESS, Août 2012, Bulletin hebdomadaire des indicateurs économiques conjoncturels, Vol. 14, n. 34.

<sup>7</sup>Institut de la statistique du Québec, Bulletin FLASH, 2012, Investissements privés et publics, Québec et ses régions,

<sup>8</sup>Lachance, Jean-Pierre, (2011). Perspectives sectorielles 2011-2012 - Saguenay-Lac-Saint-Jean, Service Canada, p.10.

<sup>9</sup>Proulx, Marc-Urbain, (2011). Territoires et développement : La richesse du Québec, Les presses de l'Université du Québec, p.11.

<sup>10</sup>Ministère développement économique, innovation et exportation (MDEIE), Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018, publié par la Direction générale des communications et des services à la clientèle, 26 p.

<sup>11</sup>Bulletin statistique régionale, Édition 2012, 3<sup>e</sup> trimestre, Institut de la statistique du Québec, Régions Saguenay-Lac-Saint-Jean, Bibliothèque et archive nationales du Québec, p.9.

<sup>12</sup>Proulx, Marc-Urbain, 24 mars 2010, Encore de la retenue dans l'aluminium, Journal « Le Quotidien », Saguenay-Lac-Saint-Jean.

---



**organisations  
& territoires**  
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

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

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

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

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

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires  
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.



---

## Chronique du livre

---

**Pouget, J. (2010). *Intégrer et manager la génération Y*, Vuibert, 208 p.**

« *Chaque génération s'imagine plus intelligente que celle qui l'a précédée et plus sage que celle qui vient après.* » (George Orwell)

De nos jours, les jeunes sont mal élevés, sans respect pour l'autorité ni de considération pour leurs aînés; ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. Ce genre de jugement peut paraître dur à l'égard de la jeune génération, mais il n'est pas vraiment nouveau. C'est Socrate qui parlait ainsi il y a près de 2 400 ans. Aussi loin que nous puissions regarder, la critique des jeunes sur la perte des valeurs morales, de la foi dans le travail et l'effort semble universelle et historique. Ce qui a changé récemment dans le monde occidental, c'est la personnalisation qu'on a fait de ce phénomène en désignant les nouvelles générations sous des noms particuliers : Baby boomers, générations X et Y.

L'ouvrage *Intégrer et manager la génération Y* traite de ce phénomène et plus particulièrement de la gestion de la main-d'œuvre de la dernière génération. Le livre est constitué de trois parties : 1) un préambule qui permet de distinguer les caractéristiques des différentes générations du XX<sup>e</sup> siècle, 2) des moyens d'attirer la génération Y à venir travailler dans notre organisation et 3) l'intégration et la gestion de ces ressources humaines.

Le livre de Pouget s'intéresse particulièrement aux jeunes nés entre 1978 et 1994. Au-delà des travers que les aînés ont toujours trouvés aux jeunes, la cohorte des personnes âgées aujourd'hui de 18 à 34 ans présenterait une certaine homogénéité quant à ses valeurs et son mode de vie que l'histoire, l'économie, les changements sociaux et les avancées technologiques peuvent expliquer.

Selon l'auteur, la première idée qui vient quand on pense aux jeunes adultes, c'est leur penchant et la familiarité qu'ils ont avec les nouvelles technologies : téléphones portables, ordinateurs, consoles de jeux vidéo, internet et autres. Les

Américains les désignent d'ailleurs comme des natifs du numérique, des personnes qui ont développé un style de vie en accord avec la technologie digitale : blogs, réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Myspace et autres), textos, jeux en ligne et en réseaux, recherche d'information sur le web plutôt que dans l'imprimé ou par la télévision. Les aînés sont à la traîne en ces domaines; ils se comportent un peu comme des personnes qui veulent apprendre une langue. Ils ont tendance à conserver leur accent et les expressions d'origine.

Cette division entre les Y et les autres s'exprime de manière marquée de quelques façons créant ainsi une culture propre à cette génération : l'instantanéité (vouloir tout tout de suite), l'apprentissage par l'action (plutôt qu'en écoutant des explications), la quête de sens (connaître les raisons de tout) et la mondialisation (être connecté avec le monde entier, possibilités de voyager).

Même si l'analyse générationnelle a ses limites (exceptions, contre-exemples et effet de mode), elle permet de décrire une tendance générale où l'identification de certaines caractéristiques davantage présentes chez les jeunes peut favoriser une meilleure gestion de ces ressources humaines, surtout dans le contexte du remplacement de la main-d'œuvre rendu nécessaire par les départs massifs à la retraite des Baby-boomers.

Rendu à ce point, le livre *Intégrer et manager la génération Y* promet des solutions concrètes. Par contre, après avoir décrit le phénomène de l'émergence de la génération Y de façon intéressante dans la première partie, les solutions pratiques (comment attirer, retenir et gérer ces jeunes) sont plutôt générales ou peu détaillées : quelques exemples d'initiatives prises ici et là permettent d'illustrer des modes de gestion des RH émergents comme la conciliation vie personnelle-vie professionnelle, la convivialité, le développement des compétences, la reconnaissance des talents et de la contribution plutôt que de l'ancienneté, par exemple. Les derniers chapitres de l'ouvrage trahissent ainsi l'objectif

---

du livre de fournir les moyens d'intégrer et de manager la génération Y. Cette partie est plus descriptive et analytique que pratique, ce qui pourrait décevoir certains lecteurs.

Ce livre brosse néanmoins un portrait instructif de cette génération montante, ce qui permet de s'interroger sur ce changement de garde qui transforme la société.

**Stéphane Aubin, D. Sc. (gestion)**  
**Professeur**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

**Gagnon, C. (sous la dir.) (2012). *Territoires durables en devenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec/Numérique, 255 p.**

Après plus de trois décennies de recensions voilà ma première occasion de commenter un ouvrage numérique. Oui, faudra s'y faire. Comme cette élégante octogénaire rencontrée dans un TGV en direction de Paris en août dernier. Livre en main, je n'ai pu manquer de lui faire part de mon étonnement en la voyant aussi à l'aise les yeux rivés à une tablette. « Mais, en voyage, c'est tellement pratique Monsieur! et ça occupe très peu de place dans mon sac à main » m'a-t-elle dit. Oui, pratique en voyage, mais aussi pour bien d'autres raisons : magnifiques photos couleurs et surtout ces hyperliens qui permettent d'en savoir plus à l'aide d'un simple clic. C'est ce qui a motivé Christiane Gagnon de l'UQAC. En réunissant 21 collaborateurs, tous des acteurs appartenant à 16 territoires de huit pays répartis sur chacun des continents, ma prolifique collègue, déjà bien connue pour ses publications sur le développement durable (DD) et pour l'animation d'un site WEB fort fréquenté ([www.21L.qc.ca](http://www.21L.qc.ca)), a su s'adapter au goût du jour.

L'ouvrage prend appui sur deux hypothèses : d'abord celle voulant qu'un territoire résulte du construit issu de l'intervention d'acteurs sociaux locaux qui font de la gouvernance locale la pierre angulaire du DD. Vient ensuite la conviction que cette gouvernance est rendue possible par autant l'appui d'organismes internationaux susceptibles d'intervenir dans des sphères touchant par exemple, la forêt, l'eau et l'énergie, que par la contribution de la société civile à l'échelon, bien

sûr, des territoires. Comme c'est toujours le cas lorsqu'il s'agit de développement local/territorial, on se trouve en présence d'une double dynamique : descendante et ascendante. En conséquence, l'ouvrage a pour objet de montrer comment les forces vives, de territoires différents par leur localisation et leur histoire, parviennent à façonner leur développement sur la base de principes de la durabilité tels que mis de l'avant à la fin des années 80 par le fameux rapport Brutland des Nations-Unies et ensuite, en 1992, lors du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro où ont été lancés les agendas 21 appuyés par 170 pays.

La présentation des 16 territoires s'accompagne d'une mise en garde : il ne s'agit pas d'une sélection des meilleures pratiques avec pour intention d'en faire une évaluation ou toute forme d'appréciation. On a voulu fournir au lecteur une diversité de cas lui permettant de se faire lui-même une opinion sur la base des informations transmises. Ces dernières ont en commun : la description du territoire, les motivations à la base d'initiatives associées au DD, les moyens et les acteurs engagés dans l'action, les résultats obtenus au moment de l'étude, les difficultés rencontrées et les défis à relever. Le tout ne s'est pas réalisé sans le recours à un questionnement à commencer par la sempiternelle interrogation : existe-t-il une échelle territoriale minimale pour assurer le succès d'une initiative? Puisque l'on souhaite un processus intégré de DD, à quel niveau l'intégration s'avère possible? Quelles convergences et quelles divergences permettent d'identifier l'étude des différents cas?

Pour le bénéfice des lecteurs québécois, je présente un aperçu des quatre cas retenus au sein de la belle province. D'abord Baie-Comeau auréolée du statut international de Réserve mondiale de la biosphère accordé par nul autre que l'UNESCO. Sous l'instigation de la mairesse, une démarche intitulée Ma ville, ma voix a servi d'élément déclencheur. Parmi les sept objectifs initiaux on trouve une volonté d'intégrer les différents plans d'aménagement du territoire en s'inspirant de l'agenda 21 qui a inclus un processus de consultation publique. Ainsi, à l'automne 2011, un forum citoyen a permis de miser sur l'intelligence collective (!). En guise de résultats on mentionne justement cette mobilisation citoyenne impliquant

---

pas moins de 32 organisations en vue de rechercher les meilleures pratiques de DD. Devinons que le meilleur est à venir...

Vient ensuite une autre « baie » soit Baie Saint-Paul qui, en 2006, a adopté un plan d'action en vue de la réalisation de l'Agenda 21 local suite à un plan mis de l'avant l'année précédente. Ce dernier ne brillait pas par son originalité avec une volonté de développer le tourisme et de créer une zone industrielle. C'est le plan d'action A21L qui, bien sûr, fait l'objet de l'intérêt de cette étude de cas. Les deux auteurs responsables de ce témoignage insistent pour y voir un geste concret en faveur du DD et une contribution locale à rien de moins que la sauvegarde de la planète (sic). Vaut-on leur reprocher de ratisser assez large? On mentionne l'implantation d'un projet Habitat-07 : les compagnons du rebut global (ne pas lire refus global, rien à voir avec Borduas). Il s'agit ici de construire un édifice de façon saine en recourant à des alternatives comme sources d'énergie. Pour 2010, on ambitionnait de favoriser l'emploi et l'entrepreneuriat et l'accès au logement. Comme quoi le DD mène à tout.

Avec le Quartier Milton-Parc on se transporte en plein Montréal. Comme personne « en ville » ne connaît ce quartier sous une telle appellation, vaut mieux mentionner qu'il se trouve en partie dans le Mile-End et en partie sur le « Plateau » de la fameuse gang (!). C'est le Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), fondé dans le coin en 1996 qui a servi de bougie d'allumage avec la mise en branle, en 2007, d'un plan de DD intitulé Imagine Milton-Parc. On évoque ici la nécessité de conserver l'eau et l'énergie tout en gérant mieux les matières résiduelles et en favorisant un transport durable, le tout comprenant pas moins de 136 pistes d'actions. Parmi celles qui méritent l'attention, se trouve l'aménagement de la cour arrière du CEUM bien mis en évidence par une photo qui vaut, bien sûr, mille mots. Mais là comme ailleurs, les deux auteurs ne cachent pas qu'avec le temps la participation citoyenne s'est effritée. Cependant, il faut conserver confiance en l'avenir. Rome ne s'est pas construite en un jour.

Saint-Honoré-de-Témiscouata, première municipalité de sa MRC à adopter une stratégie de DD, ferme la marche des cas québécois. Faut-il préciser que l'on fait le saut cette fois en milieu rural

profond et peu peuplé. On se situe ici aux limites des MRC de Témiscouata et de Rivière-du-Loup. C'est la coopérative de solidarité Énergie des Monts enneigés qui sert ici de maître-d'œuvre à travers la mise en place d'un comité aviseur. Ce dernier vise, entre autres choses, de devenir un modèle de concertation pour l'élaboration de plans locaux de DD. Son travail se voit complété par l'implication de la Corporation de développement local qui a contribué à mobiliser la population. Les deux auteurs consacrent un court paragraphe aux résultats non sans préciser que rien n'est facile. Alors ici, encore une fois, les actions concrètes font parties de l'avenir. Pour autant que l'on en parle, le DD est une avenue faisant partie des mondes possibles. Soyons patients.

J'avoue que parmi les 12 autres territoires, plusieurs s'avèrent plus convaincants que ceux décrits ci-dessus et c'est ce que fait voir Christiane Gagnon dans une synthèse fort inspirée d'une trentaine de pages. L'auteure persiste à recourir à la forme interrogative : Quelle gouvernance pour les territoires durables en devenir? Comme début de réponse, Gagnon précise que la gouvernance du DD implique une triple articulation : globale/locale (de haut en bas); locale/globale (de bas en haut); individuelle/collective (démocratie participative). Sur ce dernier point la question se pose : qu'avons-nous appris du point de vue de la gouvernance participative? Une tentative de réponse est avancée pour les territoires de chacun des pays concernés : Brésil, France, Sénégal, Colombie, Allemagne, Australie suisse, et Canada (en fait : le Québec). Mais de quelle participation s'agit-il? Bonne question. Il faut bien sûr distinguer consultation et participation à l'action. Ici se pose le problème bien familier à ceux qui se frottent à la problématique du secteur associatif : le phénomène TLM (toujours les mêmes qui s'impliquent). On réfère ici à l'épuisement psychologique qui conduit plus d'un à jeter la serviette ou à « passer son tour ». Se pose évidemment le problème du renouvellement des parties prenantes.

Gagnon s'interroge également sur la pertinence de la planification stratégique ou de l'approche systémique pour les fins des Agendas 21. Ecore une fois, c'est une bonne question. Mieux vaut

---

demeurer moins ambitieux et avancer par petit pas, à la brésilienne, par des actions stratégiques. Le tout se termine par l'identification de deux scénarii facile à deviner : un pessimiste et un optimiste. Misons sur ce dernier.

Ultime question : à qui se destine l'ouvrage? Inutile de se casser la tête, c'est bien indiqué dans l'introduction, il intéresse : les citoyens, les élus, les professionnels, les étudiants, en somme toute personne qui désire dans sa vie de tous les jours contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses semblables.

**André Joyal**  
**Institut de recherche en PME**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**

**Hamdouch, A., Depret, M.-H. et Tanguy, C. (sous la dir.) (2012). *Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 318 p.**

L'ouvrage intitulé Mondialisation et résilience des territoires : trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences s'intéresse à la capacité de résistance, d'adaptabilité et d'innovation des territoires face aux avatars de la mondialisation. En effet, depuis plusieurs décennies, les territoires ont mis des générations à bâtir et à consolider leur référent culturel, environnemental, social, organisationnel et institutionnel dans l'optique de prévoir autour d'eux un contexte environnemental favorable à l'épanouissement de leur population. Cependant face à la mondialisation qui les obligent à la concurrence, au changement et à l'adaptation, et qui se manifeste dans les communautés par l'urbanisation contraignante des villes parfois contre la volonté des populations, la dégradation de l'environnement, l'industrialisation à outrance, la délinquance, les crises financières qui se généralisent et frappent les régions au nord comme au sud, il importe de s'interroger sur la capacité à résister et à innover de solutions nouvelles dans les territoires.

Cette menace vient mettre en péril les facteurs endogènes de développement des territoires. Certains ont cependant réussi leur mutation et leur adaptabilité face aux affres et aux changements imposés par la mondialisation. Ils se sont armés

pour affronter la témérité des avatars de la mondialisation afin d'en limiter les effets déstabilisateurs, destructeurs et de saisir dans une certaine mesure les opportunités qu'elle offre. C'est le cas des agglomérations lilloise, bordelaise, lyonnaise, montpelliéraine en France, Boston et Chicago, Miami aux États-Unis, Montréal et Toronto au Canada, Munich et Berlin en Allemagne, Sheffield et Manchester au Royaume-Uni, Bilbao et Barcelone en Espagne, le Kansai au Japon, Shanghai en Chine. Ces territoires ont fait preuve de capacité de résilience territoriale, qui est l'aptitude à s'adapter, à s'ajuster, à résister, à anticiper aux effets négatifs de la mondialisation et la capacité de saisir les opportunités qu'elle offre afin de redynamiser son système de fonctionnement, de l'innover et de le réinventer. En ce sens, les auteurs dégagent deux principales formes de résilience territoriale : la résilience statique et la résilience dynamique. La résilience statique se rattache à la capacité de résistance et d'adaptation alors que la résilience dynamique sera plus féroce, puisqu'elle permet aux collectivités de réinventer leur environnement en tenant compte des ressources anciennes, dans un redéploiement beaucoup plus innovateur tout en s'inspirant des transformations nouvelles.

Dans cette optique, les auteurs s'interrogent sur les dynamiques de résilience dans trois territoires français : Lille, Nantes et Dunkerque. Ce positionnement leur permet d'observer que la résilience s'évalue dans le temps, dans la continuité, dans la linéarité et tient compte des mouvements des structures territoriales. Ceci a permis de développer deux formes de résilience (statique et dynamique) et de montrer que celles-ci peuvent contribuer à être des leviers de l'attractivité des territoires. Les auteurs mettent également l'accent sur la dimension sociale et environnementale des stratégies de résilience qui ont été développées au niveau local et régional. Enfin, ils ouvrent un nouveau champ de recherche supplémentaire en considérant qu'il pourrait exister une troisième forme de résilience territoriale définie par la notion de coproduction et de cogouvernance des politiques de résilience.

**Serge Rodrigue Nenkam**  
**Étudiant au Doctorat en management de projets**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

## La simplicité organisationnelle : un nouveau modèle de management et d'optimisation des processus

Entrevue avec Monsieur Bill Jensen

par Diane Bérard

**les affaires**

---

Des entreprises comme L'Oréal, GE et American Express embauchent Bill Jensen pour simplifier leurs processus et leurs communications. Dernier projet de l'auteur américain, la série vidéo 100 Heroes présente des gestionnaires ordinaires qui ont remis en question les pratiques de leur organisation. J'ai rencontré Bill Jensen à Montréal, lors d'une formation de cadres de grandes sociétés québécoises.

**DIANE BÉRARD - Vos quatre livres, vos conférences, tout ce que vous dites nous incitent à nous rebeller contre notre employeur. Pourquoi?**

**BILL JENSEN -** Parce que les outils de travail que les patrons mettent à notre disposition sont nuls ! On répète aux entreprises de satisfaire les besoins de leurs clients et ceux des employés.

**Les outils de travail que les patrons mettent à notre disposition sont nuls !**

**D.B. - Pourquoi la simplicité dans les organisations vous obsède-t-elle?**

**B.J. -** J'ai perdu 45 des dernières minutes de vie de ma mère à cause d'un problème organisationnel. Le personnel de l'hôpital ne la trouvait plus. Nous étions à l'étage supérieur pendant qu'elle agonisait seule dans une salle au rez-de-chaussée. Ce jour-là, j'ai décidé de contribuer à réduire la complexité dans les organisations.

**D.B. - Les organisations existent depuis l'ère industrielle. Pourquoi la complexité représente-t-elle davantage un problème, aujourd'hui?**

**B.J. -** L'élite a toujours créé des organisations faciles à gérer pour elle-même, et elle a poussé

la complexité vers les niveaux inférieurs. Tant que la ruche comptait une armée d'abeilles, ça allait. Mais depuis 20 ans, les rationalisations ont décimé la ruche. Et les abeilles composent de moins en moins bien avec la complexité de leur tâche et de leur environnement.

**L'élite a toujours créé des organisations faciles à gérer pour elle-même, et elle a poussé la complexité vers les niveaux inférieurs.**

**D.B. - Quelles sont les principales sources de complexité dans une entreprise?**

**B.J. -** Les failles de communication, les outils de travail et l'infrastructure. Je ne parle pas de la technologie, celle-ci s'avère souvent adéquate. C'est plutôt l'infrastructure que les gestionnaires bâtissent autour de la technologie qui fait défaut.

**D.B. - À qui faut-il attribuer la faute?**

**B.J. -** L'entreprise est 100 % responsable des incohérences et des inefficacités liées aux outils et à l'infrastructure (méthodes, procédés, etc.). Pour les problèmes de communication, par contre, le blâme est partagé. Les employés doivent devenir plus futés, plus allumés. Par exemple, ne pas accepter un mandat sans connaître les outils dont on disposera et la façon dont notre patron mesurera le succès du projet.

**Les employés doivent devenir plus futés, plus allumés. Par exemple, ne pas accepter un mandat sans connaître les outils dont on disposera et la façon dont notre patron mesurera le succès du projet.**

---

**D.B. - Si je simplifie mon travail, vais-je nécessairement travailler moins?**

**B.J.** - Non. Mais vous consacrerez plus de temps à des tâches qui comptent à vos yeux.

**D.B. - Si je simplifie mon travail, ai-je réglé mon problème définitivement?**

**B.J.** - Non plus. Chaque fois que vous simplifiez une tâche, cela met en évidence d'autres inefficacités jusque-là camouflées. La lutte à la complexité n'est jamais terminée.

**D.B. - Quelles compétences sont requises pour simplifier notre travail?**

**B.J.** - D'abord, la capacité de trier. C'est différent du fait de prioriser. On établit des priorités dans le calme. On trie dans l'urgence. Au travail, nous sommes constamment en situation d'urgence. Tout le monde peut entrer en contact avec nous, et chacun estime que son message et sa tâche sont les plus importants. Il faut choisir. Le deuxième talent requis est donc le courage. De refuser un projet de plusieurs mois qui ne nous mènera nulle part. D'exiger que notre patron choisisse parmi les six projets qu'il veut que nous menions simultanément.

**D.B. - Vous classez les actions permettant de simplifier le travail selon le degré de courage requis et ce qu'on en tire. Les deux sont-ils liés?**

**B.J.** - Pas nécessairement. Certaines actions liées à votre équipe et à vos collègues exigent peu de courage et peuvent drôlement simplifier votre travail. Demander qu'on annule les réunions du mardi ou qu'on les tienne une semaine sur deux. Cesser de répondre « merci » à tous les courriels des collègues.

**D.B. - Comment dire à notre patron qu'on veut se simplifier la vie, sans avoir l'air paresseux?**

**B.J.** - D'abord, il faut choisir le bon moment. Les trois premiers mois d'un nouvel emploi, vous faites tout ce que le patron demande. Après, vous pouvez évoquer les zones

d'inefficacité, en vous concentrant sur celles qui nuisent aussi à votre patron.

**La recette : découvrez pourquoi c'est vers vous qu'on pousse le travail, et proposez une autre possibilité. Si, après cinq tentatives, rien ne change... c'est que rien ne changera.**

**D.B. - Quelle est l'erreur classique quand on tente de simplifier notre tâche?**

**B.J.** - On s'attaque au symptôme plutôt qu'à la racine du mal. On tente de réduire notre fardeau actuel plutôt que d'éduquer patron et collègues à cesser de nous surcharger. La recette : découvrez pourquoi c'est vers vous qu'on pousse le travail, et proposez une autre possibilité. Si, après cinq tentatives, rien ne change... c'est que rien ne changera.

**D.B. - Vous estimez que les entreprises communiquent trop. N'est-ce pas plutôt le contraire?**

**B.J.** - Vous avez raison, les entreprises ne communiquent pas assez. Ce qu'elles nomment « communiquer » est en fait « informer ». Communiquer suppose un échange. Selon mes recherches, 80 % des « communications » des entreprises à leur personnel ne requièrent aucune action/réaction de la part de ces derniers et n'ont aucune conséquence si elles ne leur parviennent pas.

**Communiquer suppose un échange. Selon mes recherches, 80 % des « communications » des entreprises à leur personnel ne requièrent aucune action/réaction de la part de ces derniers et n'ont aucune conséquence si elles ne leur parviennent pas.**

**D.B. - Parlons des courriels. À quoi ressemble un courriel efficace?**

**B.J.** - Il répond à la règle du 3/5 : il tient dans un espace de 3 à 5 pouces et se lit en 3 à 5 minutes. La rubrique « sujet » évoque la pertinence par

---

rapport au travail du destinataire et une action attendue. Le texte lui-même contient trois sections. Une brève entrée en matière personnelle, une information, puis des attentes précises pour la suite des choses.

**D.B. - Vous évoquez le « tueur silencieux de carrières ». Quel est-il?**

**B.J. -** Le flou. On présume savoir ce que nous devons faire, pourquoi nous devons le faire et comment nous devons nous y prendre. C'est rarement le cas. On se leurre en pensant comprendre ce que les autres veulent. Et cela complique notre vie. Pour la simplifier, nous devrions poser cinq questions avant d'accepter un mandat : en quoi ce projet est-il pertinent par rapport à mon travail habituel? que dois-je faire exactement? quels critères détermineront le succès du projet? quels outils seront mis à ma disposition? que va-t-il me procurer? Celle-ci, il faut la poser subtilement.

**Pour la simplifier, nous devrions poser cinq questions avant d'accepter un mandat : en quoi ce projet est-il pertinent par rapport à mon travail habituel? que dois-je faire exactement? quels critères détermineront le succès du projet? quels outils seront mis à ma disposition? que va-t-il me procurer? Celle-ci, il faut la poser subtilement.**

## FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_ \$

Nouvel abonné (✓) :       Renouvellement (✓) :       Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110\$ + 35\$ frais de poste) (sans taxes)

**Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans**

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

**Faites-nous parvenir vos coordonnées :**

**Nom :** \_\_\_\_\_  
**Organisation :** \_\_\_\_\_  
**Adresse :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Téléphone :** \_\_\_\_\_  
**Télécopieur :** \_\_\_\_\_  
**Courriel :** \_\_\_\_\_

**Adresse d'expédition :**      **Revue *Organisations et territoires***  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1  
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530      Télécopieur : (418) 693-9072  
Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)      Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)