

THÉORIES ET PRATIQUES ACTUELLES DU MANAGEMENT

Sous la direction
de Pierre DELORME



Presses de l'Université du Québec

**THÉORIES
ET PRATIQUES ACTUELLES
DU MANAGEMENT**
**L'entreprise moderne, sa gestion
et son environnement**

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

THÉORIES ET PRATIQUES ACTUELLES DU MANAGEMENT

L'entreprise moderne, sa gestion et son environnement

Sous la direction de Pierre DELORME

1990

**Presses de l'Université du Québec
Case postale 250, Sillery, Québec G1T 2R1**

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

ISBN 2-7605-0587-1
Tous droits de reproduction, *de traduction*
et d'adaptation réservés © 1990
Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal — 4^e trimestre 1990
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Table des matières

Avant-propos	XI
INTRODUCTION	1
Sur l'unité de la recherche	3
<i>Pierre Delorme</i>	
Fayol et Taylor sont-ils dépassés ?	7
<i>R. Claude Boucher</i>	
• Introduction	7
• Henri Fayol	8
• Frederick W. Taylor	17
• Conclusion	22
• Références	22
 PREMIÈRE PARTIE. L'ORGANISATION	25
Réflexions sur les carrières des travailleuses et travailleurs dans la perspective d'une saine gestion des ressources humaines	27
<i>Robert-Paul Bourgeois</i>	
• Introduction	27
• La nature changeante de la notion de carrière	29
• Les problèmes particuliers en début de carrière et des tentatives de solution	30
• Les carrières : aperçu théorique	31
• Discussion et conclusion	50
• Références	54
 Un portrait psychosocial des hommes d'affaires du Québec en 1986	57
<i>Pierre Colletette et Paul Aubry</i>	
• Introduction	57
• La méthodologie	58
• L'état de l'entreprise des hommes d'affaires	59
• Les antécédents des hommes d'affaires	61

VIII Table des matières

• Le choix de l'entrepreneurship	63
• Le fonctionnement des hommes d'affaires	67
• Leur conception du domaine des affaires	71
• Le régime de vie	72
• Le profil en résumé	74
• Conclusion	75
• Références	76
 Le climat organisationnel : l'harmonisation de deux personnalités	 79
R. Claude Boucher	
• La recension des écrits	80
• La problématique du climat organisationnel	83
• La personnalité de l'organisation	83
• La personnalité de l'individu	86
• Conclusion	88
• Références	90
 Une analyse stratégique des communications de l'avenir : la cryptographie à clé révélée	 93
Jean-Paul Paquin et Raymond Paquin	
• Introduction	93
• Les innovations	95
• Les marchés financiers	95
• La signature électronique	96
• La cryptographie à clé révélée	98
• Conclusion	106
• Références	107
 DEUXIÈME PARTIE. L'ENVIRONNEMENT	 109
Du respect de l'exercice de la liberté d'association dans les rapports collectifs de travail	 111
Denis Brochu et Lucien G. Boucher	
• Introduction	111
• De certains textes en matière de droits et libertés	113
• Des interprétations de la liberté	119
• De la liberté d'association	127
• Conclusion	137
• Références	138

Les rapports entreprise — État : éléments d’une problématique 141***Pierre Delorme***

- Introduction 141
- Perspectives théoriques et méthodologiques 144
- Notions générales sur l’État moderne 146
- Notions générales sur l’entreprise moderne 153
- Les rapports entreprise — État au Canada 159
- Conclusion 164
- Références 165

**Essai de modélisation des comparaisons
entre le secteur privé et l’université 167*****Luc Chaput***

- Introduction 167
- La problématique 168
- Les hypothèses 169
- Méthodologie 170
- Vérification de l’hypothèse relative à la stratégie 171
- La détermination du pouvoir de la présidence 174
- La vérification de l’hypothèse relative au leadership 177
- Vérification de l’hypothèse relative à la fonction marketing 181
- Essai de modélisation (par comparaisons) entre le système
d’enseignement supérieur et l’entreprise 184
- Conclusion 186
- Références 187

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Avant-propos

Rattachés à la même institution universitaire, les collaborateurs du présent ouvrage se sont regroupés voilà plusieurs mois afin de mettre en commun leurs recherches et de les articuler au thème « Théories et pratiques actuelles du management ». Le choix de ce thème vise à témoigner d'une compréhension des récents développements de la science administrative et des multiples ouvertures qu'elle offre aux chercheurs. Les différents chapitres de ce collectif représentent ainsi les préoccupations de leurs auteurs pour des sujets que l'on pourrait qualifier de pointe dans l'étude du management moderne, et rendent compte des diverses orientations de recherche actuellement privilégiées au sein du Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Hull.

Le livre que nous présentons aujourd'hui s'adresse particulièrement aux étudiants en sciences administratives. Nous n'avons aucune autre prétention que celle de suggérer de courts textes résumant quelques thèmes que nous avons jugés pertinents pour l'analyse et la compréhension d'aspects spécifiques de la gestion moderne. Dans cet esprit, les documents regroupés viennent compléter les ouvrages généraux utilisés dans les divers cours de management et devraient servir dans ce contexte.

Tous les textes ici rassemblés ont subi la contrainte de l'évaluation par les pairs ; ainsi, plusieurs collaborateurs ont souvent dû se transformer en juges du travail de leurs collègues. Cette démarche d'évaluation a certes contribué à améliorer la qualité et la clarté des écrits. Malgré le travail, parfois difficile, de rédaction, de correction, d'évaluation, je peux affirmer que l'exercice s'est déroulé dans les meilleures conditions.

Tout travail de préparation et de rédaction d'un ouvrage — en particulier d'un ouvrage collectif - nécessite la collaboration de plusieurs personnes autres que celles dont les noms figurent en tête des chapitres. Je voudrais, au nom de mes collègues et en mon nom propre, remercier

XII Avant-propos

sincèrement les collaboratrices du Département des sciences administratives, Marie Brûlé, Monique Cloutier, Micheline Dupuis, Hélène Mercier, Linda Pépin et Louise Séguin qui, par leur talent et leur efficacité, ont contribué à mener à terme notre projet. J'aimerais également remercier Martine Scuvée pour sa précieuse collaboration.

Je voudrais enfin adresser des remerciements à Jacki Dallaire, directeur des Presses de l'Université du Québec, pour la confiance qu'il nous a manifestée et pour son accueil sympathique, de même qu'à Marie-Josée Drolet, linguiste, pour la révision linguistique de l'ouvrage.

Pierre Delorme

INTRODUCTION

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Sur l'unité de la recherche

Pierre Delorme

L'étude du management moderne est multiple et pluridimensionnelle. Elle emprunte à diverses disciplines ses méthodes et ses démarches d'analyse empirique. La psychologie, les sciences humaines et sociales, les sciences exactes concourent toutes aujourd'hui au développement de la science administrative. Le manager moderne est confronté à une variété impressionnante de problèmes que les seules techniques de gestion sont incapables de solutionner. Les facteurs humains, administratifs, environnementaux, associés aux processus décisionnels, aux stratégies de développement, aux communications, exigent un savoir polyvalent et réclament une discipline scientifique apte à cerner ces multiples aspects dans leur dimension spécifiquement organisationnelle. La science administrative peut et doit devenir ce point de convergence des disciplines, permettant ainsi la compréhension de la variété des critères à la base du management des organisations modernes.

Notre recueil témoigne — modestement — de cette polyvalence en regroupant, sous le thème du management, des spécialistes de la gestion, de la psychologie, du droit, de la statistique et des sciences sociales. Chacun, à sa façon, aborde diverses facettes du savoir gestionnel et l'unité de la recherche tient précisément dans le rapprochement des disciplines, reflétant ainsi la multidisciplinarité de cette science-carrefour qu'est la science administrative. Ce paradoxe — l'unité de la recherche dans la diversité des apports — présente, selon nous, les nouvelles avenues que doivent emprunter les recherches en administration. Même doté d'un savoir encyclopédique, le chercheur qui prétendrait pouvoir cerner les pourtours et les liens essentiels à tisser pour comprendre la gestion moderne susciterait

4 Introduction

plus d'inquiétude que de confiance. Saisir la complexité du management moderne requiert plutôt la réunion d'une gamme d'experts qui mettront leurs connaissances respectives au profit d'un objectif commun : comprendre les organisations modernes et leurs modes spécifiques de gestion.

Notre recueil de textes n'a aucunement la prétention d'être exhaustif, ni sur le plan des sujets abordés ni sur le plan des disciplines rassemblées. Il illustre plutôt une certaine ouverture vers la pluridisciplinarité et montre quelques-unes des multiples facettes indispensables à l'analyse et à la compréhension du management moderne. Les textes réunis ici indiquent également les préoccupations de recherche de certains collègues du Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Hull*.

L'étude du management moderne repose sur un rapport essentiel entre théorie et pratique. Le lien entre ces deux aspects complémentaires est très étroit au sein de cette discipline qui, plus que d'autres, cherche fondamentalement à saisir le réel. La dimension théorique prendra ainsi tout son sens dans la mesure où elle nous permettra de mieux comprendre les pratiques administratives. Et inversement, c'est dans l'empirisme que prendront forme les réflexions théoriques et les démarches méthodologiques résultantes. Par nos contributions dans le présent ouvrage, nous avons cherché précisément à unir théorie, méthodologie et recherche empirique au sein des divers aspects du management étudiés. Encore ici nous sommes conscient d'avoir privilégié certains points spécifiques pour leur pertinence, mais sans avoir aucunement épuisé les sujets. Ce que nous proposons relève plutôt d'un exercice d'intégration de réflexions théoriques, de démarches méthodologiques et de considérations pratiques.

Nous avons choisi deux thèmes principaux auxquels se sont greffés les recherches de nos collaborateurs. Dans la première partie de l'ouvrage, notre étude du management est envisagée dans ses dimensions proprement organisationnelles : l'individu y trouve une place prioritaire, conforme à celle qu'il détient au sein des organisations, puis certains aspects complémentaires liés au fonctionnement de l'entreprise moderne sont mis en évidence pour enfin laisser place à une réflexion originale sur quelques problèmes associés à l'introduction de technologies hautement sophistiquées.

* Tous les auteurs des chapitres sont professeurs au Département des sciences administratives, sauf Pierre Collerette (auteur d'un texte en collaboration avec Paul Aubry) qui enseigne au Département des sciences humaines.

Dans la seconde partie du livre, notre analyse du management porte sur l'environnement des organisations. Il s'agit là d'un thème qui nous a paru fondamental pour saisir la complexité du fonctionnement des entreprises modernes.

L'organisation et son environnement constituent ainsi la trame sur laquelle s'est articulé le présent travail. La section sur la gestion des organisations comprend le texte de Robert-Paul Bourgeois sur les profils de carrière au sein du processus de gestion des ressources humaines, et celui de Pierre Collerette et Paul Aubry sur les hommes d'affaires québécois ; ces textes, de nature complémentaire, ouvrent la voie à celui de R. Claude Boucher sur le climat organisationnel ; enfin, cette première section se termine par le texte de Jean-Paul Paquin et Raymond Paquin sur de nouveaux outils de communication liés au développement accéléré des technologies modernes.

La seconde section, sur l'environnement, regroupe les textes de Denis Brochu et Lucien G. Boucher sur la dimension juridique des rapports collectifs de travail (environnement juridique), de Pierre Delorme sur les relations problématiques entre l'entreprise et l'État (environnement politique) et de Luc Chaput sur l'analyse comparative du management dans les secteurs privé et public.

Afin de mieux situer notre propos général, nous avons choisi d'amorcer ce recueil par une réflexion théorique sur la pertinence d'étudier aujourd'hui deux auteurs devenus au fil des ans des classiques de l'analyse du management : Taylor et Fayol. R. Claude Boucher présente, en effet, une interrogation sur l'actualité de la pensée de ces auteurs et sur l'utilité de leurs propos dans la gestion des organisations modernes.

L'étude du management couvre un large éventail de domaines et nous sommes conscients de n'aborder que des aspects spécifiques et limités. Toutefois, nous voulons contribuer, à notre façon, à l'échafaudage d'un savoir sur la gestion des organisations modernes et ouvrir la voie à de futures recherches.

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Fayol et Taylor sont-ils dépassés ?

R. Claude Boucher

INTRODUCTION

Nous ne saurions guère parler de la théorie et des pratiques actuelles dans le domaine du management sans faire un retour au passé et remonter aux sources des sciences administratives. C'est la condition à remplir si nous voulons être en mesure d'évaluer la portée ou le caractère innovateur d'un courant de pensée. Pour pouvoir porter un jugement sur l'évolution des sciences administratives, nous n'avons guère le choix que de lire et d'approfondir la pensée des grands classiques.

On a souvent tendance à mettre de côté la pensée des grands théoriciens à cause du caractère vieillot de leurs principes. On peut facilement dire que la science évolue et qu'on a plus intérêt à tenir compte des idées contemporaines qu'à s'intéresser à l'histoire desdites sciences. Par exemple, dans les écoles de médecine, il n'est plus nécessaire que le futur disciple d'Esculape apprenne à appliquer correctement le fer rouge sur les morsures d'animaux atteints de la rage. La science médicale a évolué au cours des derniers siècles... heureusement pour les patients. Cependant, certains principes demeurent encore valables de nos jours. On peut penser à la pasteurisation, à la découverte accidentelle de la radiographie par Pierre et Marie Curie. On ne peut non plus rejeter, à cause du facteur âge, les découvertes de Banting et de Best dans le domaine du diabète, ou celles de Flemming dans le domaine de la pénicilline. Les sciences évoluent, mais certaines connaissances demeurent d'actualité.

Le domaine des sciences administratives ne fait pas exception à la règle. Combien de fois entendons-nous les étudiants demander le bien-fondé de l'enseignement d'une théorie qui remonte à plus de cinquante

ans... Pourtant, certains enseignements dispensés par les précurseurs dans le domaine des sciences administratives sont encore très actuels. Si l'on examinait attentivement les problèmes observés dans les milieux de travail à la lumière de principes « dépassés », on y trouverait peut-être encore quelques éléments de solution valables de nos jours.

Dans le cadre de la présente publication, nous nous proposons de présenter d'abord les principes d'administration de Fayol, ingénieur français du début du siècle, ensuite les recommandations de Taylor, ingénieur américain de la même époque, concernant l'implantation de la direction scientifique. Nous tenterons ainsi de vérifier si les principes mis en relief par ces deux précurseurs des sciences administratives sont encore d'actualité.

HENRI FAYOL

Fayol énumère quatorze principes d'administration : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel. Voyons dans quelle mesure ces principes de base se retrouvent dans les organisations d'aujourd'hui ou comment, à la lumière des découvertes récentes dans le domaine, on pourrait encore les appliquer.

La division du travail

Pour Fayol, la division du travail a pour but d'arriver à faire produire plus et mieux avec les mêmes efforts. En fait, plus l'employé sera appelé à poser les mêmes gestes mécaniques, plus il deviendra habile dans leur exécution. En ce sens, la division du travail entraîne comme conséquence la spécialisation du travail. Les recherches modernes dans le domaine des sciences du comportement apportent un nouvel éclairage à la notion de division du travail. Le principe demeure valable, mais son application a changé. Afin que l'ensemble des tâches soit effectué, quelqu'un a pour fonction de répartir les différentes tâches parmi son personnel. Cependant, l'exécution répétitive de certaines tâches peut devenir monotone. Mintzberg (1986) a donc proposé, au point de vue du partage des tâches, la double notion d'élargissement et d'enrichissement des tâches. Selon cette perspective, on ne doit pas seulement distribuer les tâches parmi le personnel, mais également penser aux responsabilités à attribuer à ses membres ; en d'autres

termes, on doit déterminer qui sera responsable de quoi au sein de l'organisation. Plus le travail sera répétitif, plus il deviendra monotone pour l'employé. Les risques que ce dernier ne voie plus de défi à relever dans son travail s'en trouvent accrus et, de là à parler d'insatisfaction dans un milieu de travail, de stress, de tensions intra-organisationnelles, il n'y a qu'un pas à franchir.

Le principe de la division du travail demeure encore valable de nos jours. L'employé doit savoir ce qu'il doit faire et connaître les critères d'évaluation de ses performances. Cependant, on ne conçoit plus aujourd'hui la division du travail comme on le faisait au début du siècle. L'application du principe a évolué, mais ce n'est toutefois pas une raison suffisante pour le rejeter systématiquement.

L'autorité

Pour Fayol, l'autorité est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La notion du cadre qui dirige son organisation demeure un thème actuel non seulement dans le domaine des sciences administratives. Pensons notamment à Mintzberg (1986) qui décrit les rôles du cadre supérieur et aux organisations de type autocratique, où l'on accorde une importance primordiale au rendement et un caractère accessoire à la satisfaction du personnel. La notion d'autorité telle que décrite par Fayol représente bien la mentalité de l'époque, c'est-à-dire le caractère non contestable de l'autorité. Cependant, au sein des organisations d'aujourd'hui, les théories du leadership occupent une place plus importante que les théories de l'autorité. Pensons notamment aux styles de leadership décrits par Blake et Mouton (1974) de même que par Lebel (1986). Selon Likert (1974), un pouvoir très centralisé ne favorise pas la pleine participation des employés.

Le poste de la personne en autorité demeure encore une réalité en 1990. L'étendue de son rôle, sa marge de manoeuvre, la délégation de pouvoir figurent parmi les notions analysées de nos jours dans le domaine des sciences administratives et venant nuancer les propos de Fayol.

La discipline

La discipline, pour Fayol, c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformes aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents. Pendant longtemps, on a associé la notion de discipline au système militaire ou encore à certaines

dictatures organisationnelles, en somme au caractère autoritaire du leader, où la participation des individus n'avait pas sa place. Dans les années 1960, on a pu observer un contre-courant au phénomène « discipline » ; la vague hippie n'est qu'un exemple parmi tant d'autres. Pour mieux faire comprendre à l'autorité en place leur désir de participation, les jeunes de ce mouvement ont balayé du revers de la main le code de discipline en vigueur au sein de ses institutions. Ce n'est peut-être pas en se laissant pousser les cheveux ou encore en se rasant complètement le crâne qu'on trouvera une oreille prête à écouter. Cette immense vague de contestations observées au sein de la société s'est même manifestée dans les systèmes scolaires, par le déferlement des grèves menées par les étudiants pour différents motifs.

Laisser tomber la discipline ou, si l'on préfère, les codes établis ne constitue pas nécessairement une solution adéquate à un problème donné. La notion de discipline, telle que décrite par Fayol, demeure un thème d'actualité au sein des organisations. On ne saurait gérer une organisation qui n'aurait pas de lignes de conduite précises, connues et respectées de l'ensemble du personnel.

L'unité de commandement

L'unité de commandement pourrait se définir comme suit : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. Il ne fait aucun doute que ce principe a sa place dans les organisations d'aujourd'hui. Imaginons un peu la situation cocasse d'un employé qui recevrait des ordres contradictoires de deux patrons. Il ne saurait guère sur quel pied danser et avec raison. Au sein d'une organisation, un individu doit savoir de qui il relève, qui fera son évaluation de rendement, à qui il devra s'adresser pour la résolution de problèmes, etc.

La clarification des rôles, par le biais de l'unité de commandement, peut facilement éviter la situation de « l'individu-sandwich » au sein de l'organisation, situation dans laquelle un individu se trouve entre deux feux. Bref, ce principe d'administration, prescrit par Fayol, a encore toute sa raison d'être dans l'organisation actuelle.

L'unité de direction

Le cinquième principe d'administration selon Fayol se formule comme suit : « Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ». En d'autres mots, ce que Fayol préconisait au début

du siècle était qu'un patron ne devait pas coiffer deux chapeaux différents ou encore assumer la direction de départements sans lien entre eux. Essentiellement, il s'agit ici d'une question de design organisationnel ou, si l'on préfère, de structuration d'organisation. La notion de clarification des rôles au sein d'une organisation s'applique à tous les échelons hiérarchiques. Ce n'est pas parce que l'on est cadre que l'on peut se permettre d'avoir un rôle ambigu. Un tel problème peut se poser en particulier dans les organisations qui viennent de vivre une réorganisation ou une restructuration, d'autant plus si l'on s'est donné une nouvelle structure sans tenir compte des processus ou des individus en place.

Ce principe s'applique pleinement dans les organisations modernes. Si l'on tenait compte davantage de la dimension « clarification des rôles » lors des réorganisations touchant les différents surveillants du centre opérationnel et les différents cadres de la technostructure et du soutien logistique, il y a lieu de croire que les périodes d'adaptation ou de flottement au sein des organisations seraient plus brèves et bien souvent moins douloureuses.

La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général

Pour Fayol, ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents ne doit pas l'emporter sur l'intérêt de l'entreprise. Ce principe d'administration s'applique encore de nos jours dans les organisations. Un employé doit se soucier des intérêts de l'entreprise qui l'a embauché. Il y va de la survie de l'organisation et, par voie de conséquence, de la sécurité d'emploi de l'individu. Ce principe rejoint celui de fidélité à l'organisation. On accepte de fournir un certain travail en vue de recevoir la rémunération correspondante. Il s'établit donc un équilibre entre la contribution de l'employé et ce qu'il retire de l'organisation.

La notion de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ne se limite pas au seul domaine du travail. La société en général fonctionne selon les mêmes principes. Les lois adoptées par les politiciens sont également conçues dans cet esprit. Ce principe d'administration de Fayol nous paraît donc encore applicable aujourd'hui. Il rejoint dans une certaine mesure la notion de valeurs partagées mise en relief par Peters et Waterman (1982), notion selon laquelle l'employé épouse les valeurs de l'organisation, ce qui le guide dans l'exécution de sa tâche. On ne saurait atteindre un objectif organisationnel élevé si chacun des individus composant l'organisation poursuivait des objectifs particuliers ne convergeant pas vers l'objectif général.

La rémunération du personnel

Les principes touchant la rémunération du personnel, tels que formulés par Fayol au début du siècle, sont-ils encore d'actualité ? La rémunération du personnel est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé. Retenons les notions d'équité et de satisfaction mutuelle.

Nous pouvons nous demander si les impasses observées dans des négociations collectives ne sont pas souvent reliées à la question de la rémunération. En effet, combien de conflits de travail pourraient être évités si les employeurs se préoccupaient de l'équité salariale. Mais à quoi correspond la notion d'équité ? La rémunération doit-elle être basée sur le nombre d'années de scolarité, sur l'ancienneté ou sur les responsabilités inhérentes au poste ? Dans ce dernier cas, comment en arriver à définir et à mesurer objectivement les responsabilités d'un poste ? Le problème demeure entier. Comment être en mesure de pondérer les responsabilités de chacun et, de là, établir une grille salariale mutuellement avantageuse ? On doit aussi se demander si les différentes parties concernées dans le processus de négociation collective font réellement et toujours preuve de bonne foi. Comment la conciliation peut-elle apporter satisfaction à la fois au personnel et à l'organisation ? Un tel rapprochement demeure tout aussi difficile qu'il ne l'était au début du siècle. Toutes ces questions démontrent, au-delà des conflits ponctuels et spécifiques, que le principe de Fayol ne peut paraître révolu, même en 1990. Les problèmes liés à la rémunération demeurent, dans leurs fondements, toujours les mêmes.

La centralisation et la décentralisation

Les notions de centralisation et de décentralisation sont omniprésentes dans les écrits contemporains du management. Pensons notamment à Rice et Bishopruck (1971), à Mintzberg (1986), à Boisvert (1986) et à Paquin (1988). Pour Fayol :

La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi, pouvant être adopté ou abandonné au gré des dirigeants, ou des circonstances ; elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise (1970, p. 36).

Il en est encore de même dans les organisations d'aujourd'hui. On parle de centralisation ou de décentralisation selon le type de décision à

prendre, selon l'urgence de la situation, les pressions environnementales, le nombre d'employés, le type de structure organisationnelle, les processus préconisés au sein de l'organisation et aussi selon la nature ou la composition des ressources humaines. Ainsi, il serait normal d'observer une plus grande décentralisation au sein d'une bureaucratie professionnelle qu'au sein d'une bureaucratie mécanique, à cause de l'autonomie accordée aux individus. La théorie de la contingence développée par Lorsch et Lawrence (1973) vient là encore confirmer le caractère toujours actuel des propos de Fayol.

La hiérarchie

D'après Fayol :

La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées (1970, p. 37).

Sauf les organisations de type égalitaire ou collégial, la notion de hiérarchie occupe encore une place prépondérante dans le domaine des sciences administratives. Pour s'en convaincre, on peut se référer à l'étude des réseaux de communication formelle et aux processus de prise de décision de Mintzberg (1986). Au chapitre des réseaux de communication, on peut aussi penser à ceux mis en relief par Leavitt (1973). C'est donc dire que Fayol est toujours d'actualité ici encore. Cependant, au point de vue de la hiérarchie, il ne fait pas mention de l'importance de la dimension informelle de l'organisation. On sait pourtant qu'aujourd'hui un grand nombre de problèmes organisationnels peuvent être résolus par le biais d'ententes informelles, d'autant plus dans le cas des organisations de très grande taille. L'organisation informelle vient au secours de l'organisation formelle et l'aide, dans une certaine mesure, à atteindre ses objectifs.

L'ordre

Fayol fait la distinction entre l'ordre matériel et l'ordre social. Nous pourrions expliquer le premier cas par la maxime suivante : « Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place », et le deuxième par : « Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place. »

Le premier cas se passe de commentaires. Si l'on veut se retrouver dans ses choses, il ne fait pas l'ombre d'un doute qu'on doit avoir de l'ordre.

La notion d'ordre social est plus problématique mais peut encore paraître d'actualité. Elle rejoint dans une certaine mesure la notion de clarification des rôles mise en lumière par Schmuck et Runkell (1972). On peut facilement imaginer le chaos organisationnel qui surviendrait si la nature de la tâche de chacun n'était pas clairement définie, si les zones de responsabilité de chacun n'étaient pas précisées, si on ne savait pas qui supervise et qui est supervisé. Les théoriciens de la gestion des ressources humaines, Bélanger (1979), Barnabé (1980), Castetter (1976), Glueck (1978), pour n'en nommer que quelques-uns, font tous état de l'importance cruciale de clarifier les rôles de chacun au sein de l'organisation.

En ce sens, le principe d'ordre mis en évidence par Fayol au début du siècle demeure lui aussi actuel. En fait, tous les théoriciens qui ont suivi Fayol, et ils sont fort nombreux, ont retenu ce principe.

L'équité

Pour Fayol, « l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice » (1970, p. 42). Ce principe a encore une importance primordiale en gestion des ressources humaines. Comment pourrait-on parler de motivation au travail, de satisfaction de l'employé dans l'exercice de ses fonctions, d'atteinte des objectifs organisationnels si l'on ne se souciait pas de l'équité ? Selon les termes de Getzels (1968), comment pourrait-on parler d'intégration de l'individu dans l'organisation si on ne la faisait pas reposer sur le principe d'équité ?

Du point de vue opérationnel, l'équité peut s'appliquer à la répartition des tâches, aux politiques de rémunération, aux privilèges accordés aux employés, par exemple. Une organisation qui n'accorderait pas une très haute priorité à l'équité verrait rapidement naître des conflits intergroupes et des conflits individus — organisation. Le temps que l'on passe à régler des conflits au sein d'une organisation pourrait facilement être consacré à des activités plus profitables.

La stabilité du personnel

La notion de stabilité du personnel mérite d'être nuancée. D'une part, nous devons faire la distinction entre une stabilité absolue de personnel et une instabilité totale de personnel. Dans un cas comme dans l'autre, l'émergence de dysfonctions organisationnelles pourrait en découler. D'autre part, la stabilité de personnel peut favoriser l'émergence et la réalisation de

projets d'envergure. Par contre, en matière d'innovations, d'idées nouvelles, de recherche, il est bon qu'une organisation puisse bénéficier de l'arrivée de nouveaux employés. Enfin, une grande instabilité sur le plan du personnel entraîne des inconvénients majeurs pour l'organisation. Qu'il nous suffise de mentionner les coûts reliés au recrutement et à la formation du nouveau personnel, sans oublier tous les coûts investis dans les ressources qui ont quitté. Plus le taux de roulement du personnel au sein d'une organisation sera élevé, plus les taux d'efficacité et d'efficience diminueront. Bien souvent, un taux de roulement élevé est associé à un niveau d'insatisfaction élevé. L'arrivée de nouveaux employés ne solutionnera que temporairement le problème des postes laissés vacants, lesquels le redeviendront à plus ou moins brève échéance.

Le problème de la stabilité du personnel est encore omniprésent dans les organisations d'aujourd'hui. Il constitue même un enjeu majeur de la gestion moderne. Le discours de Fayol au début du siècle pourrait encore garder ici toute son importance.

L'initiative

Fayol décrit l'importance de l'initiative au sein d'une organisation. L'initiative est associée au changement. Une organisation qui ne cherche pas à innover risque fort d'être dépassée rapidement par ses compétiteurs.

Ce principe rejoint la notion d'excellence organisationnelle (Peters et Waterman, 1983), de même que la notion de survie organisationnelle. Si on ne permet pas à l'employé de faire preuve d'initiative dans l'exercice de ses fonctions, on peut se demander dans quelle mesure il pourra satisfaire son besoin d'estime de soi et d'actualisation de soi (Maslow, 1972).

La notion d'initiative a également été reprise par Herzberg (1975) comme source de motivation au travail. Ne pas permettre à l'employé de faire preuve d'initiative dans l'exercice de ses fonctions, c'est l'amener progressivement à travailler mécaniquement, à faire les choses comme elles ont toujours été faites sans se demander s'il y aurait lieu d'améliorer les façons de procéder. On peut également se demander dans quelle mesure les organisations cherchent à utiliser le plein potentiel des membres de leur personnel. Ne cherchent-elles pas à les programmer à la manière de robots ? Cette perspective tend heureusement de plus en plus à disparaître au sein des organisations. On remplace progressivement l'élargissement des tâches par l'enrichissement des tâches (Mintzberg, 1986), ce qui permet aux employés de faire preuve d'initiative.

McGregor (1971), par le biais de la théorie Y, a également mis en évidence l'importance de l'initiative d'un individu dans l'exercice de ses fonctions.

Bref, la notion d'initiative telle que décrite par Fayol au tout début du siècle demeure encore un thème fort utilisé dans le domaine des sciences modernes de la gestion.

L'union du personnel

On peut encore concevoir l'organisation comme un groupe d'employés visant l'atteinte d'un but spécifique. Cette mise en commun d'énergie autant physique que psychique devrait permettre à une organisation d'atteindre ses fins. On pourrait mal imaginer le bon fonctionnement d'une équipe dont les membres auraient des intérêts divergents. En d'autres mots, plus l'harmonie régnera au sein d'une équipe de travail, plus l'organisation en bénéficiera. Que l'on songe un peu à l'impact des conflits de travail sur le fonctionnement d'une organisation ; les tensions entre les membres du personnel cadres et ceux de la base ne sont pas de nature à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels.

Pour parler d'union du personnel, on devra, dans la sélection des ressources humaines, choisir des individus qui sauront s'intégrer à l'équipe existante, selon différentes caractéristiques comme les connaissances, la scolarité, l'expérience, les traits de personnalité. Les tensions entre individus et celles entre les différents groupes de travail constituent bien souvent un facteur consommateur d'énergie physique et psychique, énergie qui ne peut être mise à profit pour l'organisation et qui entraîne conséquemment du temps improductif. De plus, même une fois les conflits réglés, les séquelles qui en résultent risquent, elles, de durer pendant beaucoup plus longtemps. Le bon vieux principe de l'union du personnel formulé par Fayol au début du siècle a donc encore sa place dans nos organisations actuelles. Toutefois, outre la participation générale nécessaire en vue d'arriver à l'atteinte d'un objectif commun, outre l'intégration essentielle de l'individu et de l'organisation, on doit aujourd'hui mettre l'accent sur la solidarité des individus pour permettre l'atteinte de buts communs.

Dans la première partie de ce texte, nous nous sommes demandé si les principes d'administration de Fayol étaient encore d'actualité. Nous croyons avoir fait la démonstration que ses quatorze principes ont encore toute leur place dans les organisations de nos jours, même si l'applicabilité diffère de celle de 1910. Bien sûr, la science a évolué. Les recherches

postérieures à celles de Fayol dans le domaine de la psychologie organisationnelle et des relations industrielles ont permis de nuancer ou d'approfondir certaines dimensions. Somme toute, la théorie de Fayol a encore sa place dans le domaine des théories de l'administration et de l'organisation. Fayol ne doit pas être relégué au domaine de l'histoire des sciences administratives et encore moins aux oubliettes.

FREDERICK W. TAYLOR

Examinons maintenant de plus près les recommandations de Taylor à ceux qui voulaient implanter la direction scientifique au sein de leur unité de travail.

Si on lisait quelque chose du genre : « Il faut comprendre l'expression prospérité maximale dans son sens le plus large, celui du perfectionnement de chaque partie de l'entreprise afin qu'elle atteigne son plus haut niveau d'excellence », ou encore des conseils du genre :

- n'utilisez pas les mécanismes en laissant de côté la philosophie de la méthode ;
- n'essayez pas de modifier trop rapidement les méthodes de direction, il vous faut de trois à cinq ans ;
- assurez-vous le concours de spécialistes ayant une réelle expérience ;
- n'entreprenez pas une mise en route du système tant que la haute direction n'est pas pleinement convaincue.

On serait porté à croire qu'ils sont tirés de volumes récents dans le domaine de l'administration. Par exemple, on pourrait facilement rattacher la notion d'excellence aux concepts élaborés par Austin (1985), et Peters et Waterman (1983). En ce qui touche les différents conseils, on pourrait facilement les retrouver dans les écrits contemporains traitant de développement organisationnel, et plus précisément dans les écrits portant sur l'implantation du changement (Bennis, 1976). Pourtant, ces différents propos ont été écrits au tout début du siècle par nul autre que Frederick W. Taylor, ingénieur américain qui a innové dans le monde de l'industrie en introduisant les principes scientifiques de la direction de l'entreprise.

Bien souvent, lorsqu'on parle de Taylor, on se limite à parler de l'étude des temps et mouvements, de la rémunération à la pièce et aussi d'une certaine forme d'exploitation de l'individu dans son milieu de travail. Dans

le cadre du présent texte, nous nous proposons de présenter certains concepts de ce précurseur dans le domaine des sciences administratives et de nous demander ici encore si Taylor est aujourd'hui dépassé.

Le perfectionnement de chaque partie de l'entreprise : pour un plus haut niveau d'excellence

On ne saurait faire abstraction de l'évolution technologique et de ses effets sur le fonctionnement de l'organisation. Il suffit de penser à l'impact de l'informatique pour s'en convaincre. Les différents changements qui se produisent dans l'environnement en entraînent d'autres dans l'organisation. On ne saurait implanter un nouveau système, par exemple, sans préparer les employés à s'y adapter. Dans certains cas, il s'agit de les préparer psychologiquement à une transformation organisationnelle ; dans d'autres cas, il s'agit de leur enseigner de nouvelles habiletés afin qu'ils puissent répondre adéquatement aux nouvelles exigences du poste. C'est ici qu'entrent en jeu les politiques de formation et de perfectionnement du personnel. Une organisation ne saurait survivre si elle n'est à la fine pointe de la technologie. Elle produirait alors des biens désuets qui resteraient « sur les tablettes ». De même, une organisation produisant des biens à des coûts dépassant ceux des concurrents serait vouée à l'échec. La société évolue rapidement, on ne peut l'ignorer. La formation et le perfectionnement du personnel peuvent devenir des moyens de survivre pour une organisation.

Outre l'excellence sur le plan des extrants, toute organisation qui désire prospérer doit viser l'excellence sur le plan des intrants et sur le plan des processus. Même si une organisation recrute les meilleurs employés potentiels, ceux-ci seront vite dépassés si elle ne se soucie pas de tenir à jour leurs connaissances. En effet, irait-t-on consulter un professionnel de la santé dont les méthodes de travail remontent à vingt ans ?

Dans certaines organisations, on a tendance à considérer les budgets de la formation et du perfectionnement comme des dépenses inutiles que l'on s'empresse de comprimer en premier lors de restrictions budgétaires. Ces budgets sont alors perçus comme des facteurs qui viennent gruger les bénéfices de l'entreprise. Il n'est guère surprenant dans ces conditions qu'on accorde si peu d'importance à la formation du personnel. Les politiques de formation et de perfectionnement du personnel constituent un moyen privilégié pour intégrer la notion d'excellence des processus organisationnels. Songeons également aux effets d'une session de formation des employés en matière de motivation, de valorisation de soi, bref, à toute la dimension psychologique rattachée à la formation.

L'utilisation des mécanismes dans le respect de la philosophie de la méthode

Lorsque Taylor conseille de ne pas utiliser les mécanismes si on laisse de côté la philosophie de la méthode, il veut nous mettre en garde de confondre une recette avec l'art de cuisiner. Ce n'est pas tout d'adopter une méthode, encore faut-il savoir comment cette méthode s'inscrit à l'intérieur des autres méthodes utilisées au sein de l'organisation. Selon les termes de l'approche systémique de Bertalanffy (1973), on ne saurait faire abstraction de l'interrelation individu — groupe — organisation. Un changement apporté au sein d'une de ces composantes organisationnelles entraînera inévitablement des répercussions ailleurs.

Dans l'esprit de Taylor, l'utilisation de la méthode scientifique a pour objet d'amener l'employé à produire davantage tout en lui apportant une plus grande satisfaction, occasionnée notamment par une meilleure rémunération. La satisfaction de l'individu influe à son tour sur la prospérité de l'entreprise. A-t-on déjà vu des employés insatisfaits de leurs conditions de travail et fournir un rendement exceptionnel, se dévouer corps et âme dans les intérêts de l'organisation ? Les recherches effectuées par Maslow sur la satisfaction des besoins de l'individu et par Herzberg sur l'importance de la reconnaissance de l'individu dans son milieu de travail viennent confirmer la thèse de Taylor. On ne peut considérer qu'un seul élément d'un ensemble ou, si on préfère, prendre ce qui fait notre affaire et laisser le reste de côté.

Ce même principe s'applique encore de nos jours. Pourrait-on parler d'intégration de l'individu au sein de l'organisation sans faire appel à sa participation (Likert, 1974) ? Pourrait-on parler de participation de l'employé au sein de l'organisation sans lui témoigner de la confiance (McGregor, 1971) ?

L'évaluation des temps et mouvements ne constitue qu'un élément de la philosophie de gestion de Taylor. Malheureusement, certains n'ont retenu que ce seul élément pour en faire une critique exhaustive, alors qu'ils auraient dû le considérer comme faisant partie d'un tout. Les aspects négatifs auraient alors sûrement été atténués.

**Les méthodes de direction :
leur modification demande de trois à cinq ans**

Les méthodes de direction adoptées au sein des organisations doivent être méticuleusement analysées avant d'être implantées. En fait, il s'agit ici de la dynamique du changement organisationnel. Combien de fois des réorganisations sont-elles suivies d'autres réorganisations ? On croit volontiers qu'un changement de structure va tout solutionner au sein de l'organisation. On déplace les boîtes de l'organigramme et on croit que le tout est réglé. Si l'on reprenait le modèle de Leavitt, on se rendrait compte qu'un changement dans la structure peut entraîner des modifications sur le plan des objectifs poursuivis, des individus et des processus mis en place par l'organisation. Si l'on se contente d'apporter des changements seulement dans la structure en faisant abstraction des autres composantes organisationnelles, on risque à brève échéance de faire face à une nouvelle structuration.

En d'autres mots, on doit étudier en détail les changements avant même de les implanter. Les techniques telles que celle de l'arbre de décision peuvent permettre aux dirigeants d'anticiper les changements secondaires qui accompagnent un changement majeur, et de prévoir certaines stratégies afin d'assurer un meilleur ajustement des objectifs poursuivis et des différents processus actuels, de même qu'une meilleure adaptation des personnes en place. Bref, tout cela prend du temps. On ne peut se permettre le luxe d'improviser des changements organisationnels en se disant : « Advienne que pourra » ! En ce sens, Taylor est toujours d'actualité. Il n'est pas dépassé.

Le concours de spécialistes ayant une réelle expérience

Une organisation ne peut pas fonctionner en vase clos, les interrelations organisation — environnement sont trop importantes. L'engagement de plus en plus répandu de consultants organisationnels externes ne vient que confirmer la thèse de Taylor. Une organisation ne peut prétendre avoir toute l'expertise adéquate dans tous les domaines. C'est le rôle du consultant d'offrir des services de qualité à ses clients. Le consultant externe peut également faire preuve d'une plus grande objectivité en ce qui concerne le diagnostic organisationnel.

La mise en route du nouveau système requiert d'abord l'accord de la haute direction

Examinons de plus près les différents types de décisions prises au sein des organisations : il y a les décisions opérationnelles, gestionnelles et stratégiques (Mintzberg, 1986). Les rôles doivent être clairement définis au départ, sinon il risque de se produire de la confusion sur le plan des décisions gestionnelles et des décisions stratégiques. Pour Taylor, une décision gestionnelle qui pourrait avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation devrait être sanctionnée soit par le directeur général, soit par le conseil d'administration. On peut facilement prévoir à court terme et à moyen terme les effets d'une décision quelconque ; par contre, les effets à long terme ne sont pas aussi facilement prévisibles. C'est l'organisation dans son ensemble qui risque de subir les effets d'une décision dont la portée des conséquences n'aurait pas été mesurée avec soin.

Le comité stratégique d'une organisation a une vision plus large du fonctionnement de l'organisation. C'est lui qui est à l'écoute des clients, des fournisseurs, qui essaie de prévoir la stratégie des concurrents et d'analyser les moyens à utiliser afin d'y faire face. Un changement apporté au sein de la voie hiérarchique est susceptible d'entraîner d'autres changements à d'autres paliers organisationnels. En ce sens, Taylor est toujours d'actualité lorsqu'il affirme qu'on ne doit pas entreprendre la mise en route d'un système si la haute direction n'est pas pleinement convaincue.

Comme on a pu le constater tout au long de la deuxième partie de ce texte, nous avons voulu remettre en évidence certains principes mis en relief par Taylor et qui sont bien souvent négligés. Quand on parle du taylorisme, on se limite souvent à présenter les aspects reliés à la division du travail, à la spécialisation, à l'étude des temps et mouvements et à la rémunération à la pièce. L'analyse de ces dimensions peut facilement faire ressortir les aspects négatifs du système établi par Taylor ; on peut même être enclin à promouvoir les avantages organisationnels au détriment de la satisfaction des employés. Les autres volets de la théorie de Taylor, dont les notions de formation et de perfectionnement, l'importance de la philosophie de gestion, le rythme d'implantation des changements, le besoin de spécialistes et l'importance de l'appui de la haute direction dans la réalisation de projets constituent des thèmes d'importance traités dans les écrits contemporains du domaine des sciences administratives. En ce sens, nous sommes justifiés à affirmer que Taylor, ou du moins certains aspects de sa théorie, sont encore d'actualité.

CONCLUSION

Taylor et Fayol sont sans contredit de sages théoriciens dont on peut encore tirer plusieurs leçons applicables dans les organisations d'aujourd'hui et de demain. Loin d'être devenue désuète malgré l'époque de sa conception, la philosophie de gestion de ces grands classiques constitue la pierre angulaire sur laquelle repose le succès d'une organisation. Pour utiliser une image de l'art culinaire, disons qu'ils ne nous ont peut-être pas appris à assaisonner un plat, mais ils nous ont montré toute l'importance du feu de cuisson dans la préparation d'une recette.

Références

- AUSTIN, N. et T. PETERS, *La passion de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1985.
- BARNABÉ, C., *Gestion des ressources humaines en éducation*, Montréal, Agence d'Arc, 1980.
- BÉLANGER, L., *Gestion des ressources humaines : une approche systémique*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1979.
- BENNIS, W. G. et L. D. BENNE, *The Planning of Change*, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1976.
- BERTALANFFY, L. Von, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973.
- BLAKE, R. R., W. E. AVIS et J. S. MOUTON, *Faites le diagnostic de votre employeur*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1974.
- BOISVERT, M., *L'organisation et la décision*, Montréal, Agence d'Arc, 1986.
- CASTETTER, William B., *The Personnel Function in Educational Administration*, New York, MacMillan Publishing Co., 1976.
- FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1970.
- GETZELS, J. W. et J. M. LIPHAM, *Educational Administration as a Social Process Theory*, New York, Harper & Row, 1968.
- GLUECK, W. F., *Personnel : « A Diagnostic Approach »*, Dallas, Business Publications, 1978.
- HERZBERG, F., *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1975.
- LEAVITT, J. J., *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1973.
- LEBEL, P., *Le triangle du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.

LIKERT, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974.

LORSCH, J. W. et P. R. LAWRENCE, *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1973.

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

PREMIÈRE PARTIE

L'organisation

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Réflexions sur les carrières des travailleuses et travailleurs dans la perspective d'une saine gestion des ressources humaines

Robert-Paul Bourgeois

INTRODUCTION

Le gestionnaire, appelé à superviser un nombre considérable d'employés professionnels et de soutien, a souvent l'impression d'administrer son personnel selon une approche pifométrique (Riverin et coll., 1981) par laquelle, tant bien que mal, il essaie de tenir compte des multiples différences individuelles qui caractérisent ses employés. Avec la meilleure volonté du monde, il tente de naviguer dans des eaux parfois bouillonnantes en considérant les différentes réactions de ces travailleurs, leurs demandes variées, leurs contraintes personnelles et familiales et leurs capacités distinctes.

Il a parfois l'impression d'agir dans un environnement turbulent sans disposer suffisamment d'outils de travail ou de modèles théoriques qui lui permettraient de mieux saisir la complexité des différences individuelles caractérisant les ressources humaines sous sa responsabilité. Comment devrait-il se comporter avec son « jeune loup » ambitieux qui prend de plus en plus d'initiatives ? Avec son adjoint administratif

qui lui rappelle de menus détails plusieurs fois par jour ? Avec le professionnel qui semble désabusé depuis quelque temps et qui songe à quitter le service ? Avec un chef de service qui a du mal à s'acquitter de ses tâches administratives et gestionnelles et qui, idéalement, aimerait reprendre ses fonctions professionnelles antérieures ?

L'objet du présent chapitre est la mise en lumière des développements récents dans un domaine précis de la gestion des ressources humaines, soit la dimension carrière. Le jeune lecteur ayant moins de vécu organisationnel pourra ainsi, nous l'espérons, se sensibiliser à des problématiques actuelles qui le toucheront tôt ou tard dans sa carrière professionnelle.

Il sera d'abord question de l'importance de la culture organisationnelle qui entraîne le travailleur à adopter certains types de comportements, ensuite de l'évolution de la notion de carrière et enfin de recherches récentes menées aux États-Unis et au Canada français dans le domaine.

La gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle

L'exercice de la fonction de gestion des ressources humaines doit cesser d'être purement réactive et accorder une place de choix à la planification stratégique des ressources humaines, en fonction de la mission et des plans stratégiques clés de l'organisation. Elle doit donc tenir compte de l'environnement et interne et externe plus global qui l'entoure.

Certaines politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines devront désormais englober la culture organisationnelle. Selon Dalton et ses collaborateurs (1977), il existe dans nos organisations au moins quatre types de culture, regroupés autour de deux axes : l'axe orientation vers le rendement et l'axe orientation vers les gens. La figure 1 représente ces quatre types.

Une culture organisationnelle de type sympathique, comme il existe chez J.C. Penney, Corning, American Telephone and Telegraph, plutôt paternaliste dans son orientation, ne mettra pas l'accent sur la compétition et valorisera les récompenses du type promotion à l'interne, formation et perfectionnement, statut et sécurité d'emploi dans un milieu où règne peu de stress et où les responsabilités de chacun sont limitées. Par conséquent, les récompenses ne seront pas rattachées au rendement individuel.

Une culture organisationnelle de type exigeant promouvra la productivité et un volume de travail élevé et varié. Le succès individuel sera évalué

FIGURE 1
Axes de la culture organisationnelle

CULTURE		
Élevé	Sympathique	Intégrative
GENS		
Bas	Apathique	Exigeante
	Bas	Élevé
RENDEMENT		

à court terme et l'on favorisera l'expérience et la compétitivité. Les organisations de ce type seront parfois caractérisées par un taux d'épuisement professionnel (*burnout*) élevé, de la méfiance entre les employés, une crainte du congédiement, etc.

Une culture organisationnelle apathique ne valorise ni les primes au rendement, ni le défi du travail, ni la mobilité verticale interne. Souvent on y trouve de la manipulation ou du favoritisme. Par contre, elle accorde beaucoup d'importance au statut.

Enfin, la culture organisationnelle intégrative favorise les primes au rendement, un travail varié et valorisant pour les employés ainsi que la possibilité de faire une carrière intéressante à l'intérieur de l'entreprise. On met l'accent sur des qualités telles l'innovation et l'indépendance d'action, l'équité interne et externe et l'identification du personnel performant.

À la fin du présent chapitre, nous reviendrons sur des notions semblables en approfondissant les liens existant entre diverses stratégies organisationnelles et les types d'individus au service de ces organisations.

LA NATURE CHANGEANTE DE LA NOTION DE CARRIÈRE

Dans les textes classiques sur la vie organisationnelle dans nos entreprises nord-américaines pendant les années 1950, on soulignait le manque de contrôle des cadres et des gestionnaires sur l'évolution de leur propre carrière. À l'époque, le succès d'une carrière était en grande partie déterminé par la volonté des employés de se conformer aux attitudes et aux valeurs organisationnelles prônées, et ce tant par leur comportement au travail que par leur style de vie personnel. Ainsi, lorsque de grosses entreprises

américaines comme General Electric examinaient le potentiel de certains de leurs employés à devenir cadres supérieurs, les évaluateurs observaient non seulement leur comportement dans des situations simulées, mais également le comportement du conjoint lors de cocktails et de réceptions officielles. Dans un autre ordre d'idées, les psychologues élaborant des instruments de mesure pour évaluer les intérêts professionnels semblaient émettre l'hypothèse que les intérêts des jeunes étudiants allaient demeurer stables pendant toute leur vie ; on semblait donc croire implicitement que la profession ou le type de travail choisi par un individu dans la vingtaine déterminerait la carrière entière de cette personne.

Or la notion de carrière a bien évolué depuis. D'abord, le terme carrière est utilisé pour décrire l'ensemble des expériences de travail d'un individu, peu importe son niveau ou son type d'occupation. Le concept ne s'applique donc plus uniquement aux professions libérales traditionnelles ou aux dirigeants d'entreprises.

Bien qu'un grand nombre de travailleurs valorisent toujours les promotions ou la mobilité verticale, certains mettent l'accent sur la satisfaction technique ou professionnelle dans l'exercice de leurs fonctions, d'autres encore privilégient l'épanouissement personnel et la créativité beaucoup plus que l'ascension vers les hauts postes à l'intérieur d'une organisation. On constate donc la possibilité d'une mobilité latérale ou horizontale, qui permettra habituellement au travailleur d'aller chercher de nouvelles expériences éventuellement utiles lors d'affectations subséquentes. On observe également de plus en plus le phénomène des « multiples carrières », en ce sens qu'un travailleur pourra être appelé à changer d'emploi et de type d'organisation selon des cycles fréquents. Ces nouvelles philosophies nous indiquent que les travailleurs, de plus en plus nombreux et pour des motifs divers, prennent une part active à la planification de leur carrière. On sait également que la norme d'un emploi garanti à vie s'effrite graduellement en raison de facteurs divers : instabilité économique, fermeture d'usines, fusion d'entreprises, compétitivité des marchés, etc.

LES PROBLÈMES PARTICULIERS EN DÉBUT DE CARRIÈRE ET DES TENTATIVES DE SOLUTION

L'ajustement d'une ou d'un jeune diplômé au marché du travail prend souvent la forme d'un choc culturel pour plusieurs raisons :

- l'adaptation au supérieur : alors qu'à l'université un étudiant est exposé à la supervision de quatre ou cinq professeurs sur une courte période, par exemple un trimestre, il peut, en milieu de travail, être

sous l'autorité du même superviseur pendant des années, lequel a des attentes très précises à son égard ;

- le manque de rétroaction de la part de certains superviseurs, ou l'inverse, un *feed-back* presque quotidien avec directives très précises ;
- le manque de prise de décision ou de participation et la lenteur de la prise de décision ;
- la complexité des problèmes organisationnels auxquels il fait face.

Pour pallier certaines de ces difficultés, les entreprises ont mis en place des processus multiples de socialisation organisationnelle. Parmi ceux-ci, soulignons l'importance d'un premier emploi qui stimule le nouvel employé et l'incite à produire le plus possible. On a tout intérêt également à lui fournir les connaissances et les outils qui lui permettront d'être confiant pendant cette période initiale. Un programme de formation de courte durée et un *feed-back* immédiat concernant leur travail deviennent essentiels. Un programme d'intégration à l'entreprise est également à conseiller. Enfin, s'il est possible d'affecter les nouveaux employés à des unités de travail où le climat est sain et le superviseur compétent et compréhensif, le niveau d'anxiété sera plus bas et l'apprentissage probablement plus rapide.

LES CARRIÈRES : APERÇU THÉORIQUE

Au cours de leur vie active, les travailleurs font des choix de carrière cruciaux dont la trame dans le temps détermine des stratégies de cheminement de carrière. Ces choix stratégiques de carrière ont été conceptualisés dans les écrits selon deux perspectives : les « étapes » de carrière et les « concepts » de carrière.

Les modèles des étapes de carrière

Les premiers auteurs de modèles de carrière ont conceptualisé les choix de carrière selon une perspective dynamique et déterministe (Erikson, 1950 ; Super, 1957, 1978 ; Hall et Nougaim, 1968 ; Hall, 1975, 1976). Ainsi, ces modèles postulent que le travailleur fait des choix de carrière en obéissant à une série d'étapes quasi déterministes fondées sur le cycle biopsychosocial de la vie. Erikson (1950, 1968) a même suggéré que la majorité des travailleurs font face à des problèmes semblables de carrière à des moments

particuliers de leur vie active. Les étapes et les problèmes de carrière qu'il a expliqués (1950) sont les suivants : 1) période d'exploration jusqu'au début de la trentaine ; 2) période de transition de 30 à 35 ans ; 3) période d'avancement de 36 à 40 ans ; 4) période de transition de mi-carrière de 41 à 45 ans ; 5) période de stabilité de 46 à 55 ans ; et enfin 6) période de préretraite, d'épanouissement personnel et de désengagement du travail.

TABLEAU 1
Étapes de carrière

- 1) *Période d'exploration* (jusqu'à 29 ans environ) : engagement provisoire ou temporaire pendant les cinq premières années de travail, familiarisation avec le monde du travail et ses attentes, recherche d'un gestionnaire dans l'organisation, qui peut nous conseiller dans notre cheminement de carrière.
- 2) *Période de transition* (de 30 à 35 ans environ) : changement d'occupation ou de direction, retour possible à l'école ou à l'université, choix d'une direction précise afin de poursuivre son cheminement de carrière.
- 3) *Période d'établissement* (de 36 à 40 ans environ) : adhésion à part entière à une organisation ou à un groupe occupationnel, promotions possibles.
- 4) *Période de transition de mi-carrière* (de 41 à 45 ans environ) : essai d'établissement d'une meilleure harmonisation entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, changement possible de carrière, besoin de croissance personnelle, remise en question possible de ses valeurs de travail, sentiment d'être plafonné depuis quelques années, sentiment d'être dépassé au point de vue des connaissances.
- 5) *Période de stabilité et de formation d'autrui* (de 46 à 55 ans environ) : parrainage d'autres employés dans l'organisation ou dans le milieu, apport d'une production soutenue et sentiment d'une solide contribution personnelle, possibilité d'une période de promotion, mais pas nécessairement.
- 6) *Période de préretraite* (de 46 à 55 ans environ) : acquittement du travail considéré comme nécessaire, sans préoccupation relative d'une carrière future et à des promotions.

Jusqu'à présent, le modèle traditionnel des étapes de carrière n'a reçu qu'un appui empirique partiel. Plusieurs études ont montré l'existence de l'étape d'exploration (Super et Hall, 1978 ; Rothstein, 1980 ; Rabinovitch et Hall, 1981 ; Phillips, 1982) ou bien l'importance accrue de la réussite financière et la diminution du besoin d'actualisation de soi au travail par les travailleurs de 50 ans et plus (Porter, 1961). Cependant, plusieurs choix stratégiques de carrière ne peuvent être expliqués par ce modèle. Certains travailleurs ne semblent jamais connaître la période d'exploration ou la

crise de mi-carrière. D'autres peuvent prolonger leur phase exploratoire jusqu'à 36 ans (Phillips, 1982) ou même plus tard. Enfin, la motivation et la productivité des travailleurs ne plafonnent pas au début de la quarantaine. En bref, le modèle traditionnel des étapes de carrière ne peut pas à lui seul expliquer toute la complexité des cheminements de carrière.

Modèle des concepts de carrière

Ces aspects des cheminements de carrière, inexpliqués par les modèles des étapes de carrière, ont incité certains chercheurs à s'intéresser à l'étude des mobiles dominants ou « concepts de carrière » (traduction de *career anchors*). En analysant le cheminement de carrière des diplômés de MBA du Massachusetts Institute of Technology pendant environ vingt ans, Schein (1978) a montré que cinq mobiles fondamentaux de carrière peuvent expliquer des orientations de carrière différentes : le besoin d'autonomie (typique des professeurs), le besoin de créativité (caractéristique des artistes et des entrepreneurs), le besoin de stabilité et de sécurité (ressenti par les fonctionnaires et les professionnels) et le besoin de mobilité verticale (caractéristique des gestionnaires généralistes).

Le modèle de concept de carrière porte donc sur l'analyse des choix de carrière selon une perspective plus statique que le modèle des étapes de carrière, puisque les mobiles de carrière expliquent les cheminements de carrière décidés par les différents types de travailleurs. Cette identification des mobiles de carrière proposés par Schein a cependant permis à d'autres chercheurs d'élaborer des systèmes de classification des cheminements de carrière, c'est-à-dire des typologies de carrière.

Les typologies de carrière

Burke (1983) et ses collaborateurs de l'Université York, en étudiant le phénomène de l'épuisement professionnel chez les travailleurs sociaux et les policiers de la police provinciale d'Ontario, ont décelé quatre types de travailleurs dans ces milieux : les *self-investors* privilégiant le développement personnel où les activités familiales et les loisirs dominent ; les « activistes sociaux », très idéalistes, valorisant le changement organisationnel et la réforme sociale ; les « carriéristes », plus traditionnels, visent les récompenses organisationnelles, la responsabilité et les postes de prestige ; enfin les « artisans », pour qui priment le développement professionnel, l'épanouissement professionnel et l'acquisition de nouvelles compétences.

Sur le plan des résultats, on peut noter que les activistes sociaux ont une orientation négative et pessimiste à l'égard de leur travail, qu'ils ressentent davantage d'ambiguïté, d'isolement social et qu'ils vivent plus d'expériences conflictuelles avec leurs supérieurs immédiats que leurs collègues carriéristes ou artisans. Les *self-investors* éprouvent davantage de stress que ces derniers et deviennent progressivement moins orientés vers les carrières et l'atteinte des buts organisationnels, se sentent aliénés par le travail et vivent parfois un épuisement émotif. Ils ont le pourcentage d'absentéisme le plus élevé des quatre types. Les activistes sociaux et les *self-investors* manifestent également le plus de symptômes psychosomatiques, consomment davantage d'alcool, de médicaments divers, de café et de tabac. D'ailleurs, les témoins de l'enquête qui s'identifiaient à ces deux catégories avaient tendance, avec le temps, à faire dévier leur orientation vers des modes de comportement organisationnel plus traditionnels et plus valorisés par leurs collègues et leurs supérieurs.

Les carriéristes et les artisans étaient plus appréciés dans leur unité de travail, ressentaient moins de stress ou d'épuisement et faisaient preuve d'une plus grande satisfaction au travail. Par contre, leur forte orientation vers la tâche avait tendance à avoir un impact négatif sur leur vie personnelle et familiale.

À partir de deux traits de personnalité (confiance – méfiance et internalité – externalité), Lesage et Lesage (1982) des HÉC (École des Hautes Études Commerciales de Montréal) ont identifié quatre types de travailleurs : les internes confiants, les internes méfiants, les externes confiants et les externes méfiants. Les auteurs ont réussi à cerner les occupations caractéristiques des internes et des externes, lesquelles sont consignées au tableau 2.

Les internes confiants recherchent plutôt des postes à défi, qu'il s'agisse d'une contribution individuelle ou d'un poste de gestion. Pour eux, la planification de carrière est importante. Ils ont tendance à se recycler périodiquement en suivant des cours à l'université ou en changeant de poste sans qu'il y ait nécessairement promotion, et ce dans le but de diversifier leur expérience de travail. Ils ont tendance à s'engager dans des situations où la probabilité de succès est raisonnable et ils ont le souci de la progression de leurs subalternes.

Les internes méfiants agissent plutôt selon la loi de la jungle. Leur but est de triompher sur le milieu. Ils se méfient de leurs supérieurs et font souvent des coups de maître dans l'unique but d'épater leurs collègues.

Les externes méfiants n'aiment pas les responsabilités de supervision et préfèrent les systèmes non compétitifs de récompenses. Ils sont essentiellement motivés par la sécurité d'emploi et les avantages sociaux.

Enfin, les externes confiants ont un grand besoin de directives personnalisées et de contacts presque quotidiens avec leurs supérieurs immédiats.

TABLEAU 2
Occupations rapportées le plus souvent
par les internes et les externes

<u>INTERNES</u>	<u>EXTERNES</u>
Arpenteur-géomètre (municipalité)	Commis de bureau
Professeur d'université (divers)	Secrétaire
Médecin	Aide-infirmier
Conseiller en gestion	Infirmière (milieu scolaire)
Infirmière, salle d'opération	Teneur de livres
Ingénieur de conception (navigation aérienne)	Pompiste (station de service)
Secrétaire de direction (multinationale)	Vérificateur public
Architecte (chargé de projets)	Serveur (restaurant)
Pharmacien	Ambulancier
Avocat (entreprise privée)	Caissière
Représentant (services techniques, ordinateurs)	Acheteur (municipalité)
Directeur du personnel	Scénographe (télévision)
Directeur de département (dessin industriel)	Réceptionniste
P.-D.G. (diverses entreprises privées)	Technicien en personnel
Contrôleur (multinationale)	Vendeur (grand magasin)
Éducateur-thérapeute	Mécanicien-débosseleur
Planificateur-acheteur (usine)	Enquêteur de crédit
Sous-intendant à la production (usine)	Souscripteur (prêts hypothécaires)
Gérant de district régional (banque)	Technicien de laboratoire
Ingénieur en circulation (ministère provincial)	Opticien
Vice-président (marketing)	Facteur motorisé (livreur)
Analyste-programmeur (compagnie pétrolière)	Aide-général (ligne de production) Journaliste sportif (journal de quartier)
Directeur (école élémentaire)	Assistant-pépiniériste
Directrice (soins infirmiers)	Animateur sportif (municipalité)
Gérant (boutique de vêtements pour dames)	Projectionniste (cinéma de répertoire)
Instituteur clinique (formation techniciens en radiologie)	Démonstratrice (produits de cuisine)
Courtier d'assurance	Conducteur de chariot - élévateur
Traductrice-terminologue	Graphiste (maison d'édition)
Technologiste médicale (coordonnatrice)	Inspecteur (qualité des travaux)
Orthopédagogue	Préposé (réception des marchandises)
Chef d'équipe (technicien en aéronautique)	Concierge (édifice à bureaux)
	Recherchiste (station radiophonique)

Gérant régional (crédit et
opérations, grande entreprise)
Médecin, chef de département
(psychiatrie)

Agent de bord (aviation)
Responsable de l'entretien
(terrain de camping)
Technicien en informatique

Typologie de Driver

Parmi les différentes typologies de carrière, la plus validée est celle de Driver (1979). Nous expliquerons d'abord les quatre cheminements de carrière identifiés par Driver, puis nous en ferons la critique.

À partir d'une population de travailleurs de l'entreprise American Telephone and Telegraph aux États-Unis, Driver (1979) a réussi à identifier quatre types de travailleurs : le transitoire, caractérisé par un besoin élevé de changement et d'indépendance ; l'homéostatique, qui accorde une importance considérable à la compétence technique ou professionnelle ainsi qu'à la sécurité d'emploi ; le linéaire, centré sur le pouvoir et les responsabilités administratives ; et le spiral, manifestant un besoin élevé de croissance personnelle et professionnelle. Guidé par la toile de fond des mobiles de carrière, Driver (1982) donne une définition plus complète de ces cheminements de carrière :

1. Le concept de transitoire est celui par lequel un travail ou un champ occupationnel n'est jamais choisi de façon permanente. Un transitoire va simplement de travail en travail sans dessein particulier. Il y a rarement chez ce dernier un mouvement vers le haut dans le sens de l'acquisition d'un statut plus élevé.
2. À l'opposé, le concept de carrière homéostatique s'applique à celui qui choisit un travail ou un champ occupationnel tôt dans la vie et y demeure à jamais. Chez ce dernier, il n'y a aucun mouvement, sauf peut-être pour obtenir un revenu élevé ou une qualification professionnelle.
3. Le concept de carrière linéaire est celui où un champ occupationnel est choisi très tôt dans la vie. Un plan de mobilité ascendante à l'intérieur du champ est développé et mis en application. Le mouvement vers le haut peut se faire à l'intérieur d'une hiérarchie organisationnelle ou à l'intérieur d'un groupe de référence s'y rattachant, telle une association professionnelle.
4. Le concept de carrière en spiral suppose une approche développée par un travailleur dans un champ d'occupation donné pendant une période de temps ; l'individu se dirige alors vers un secteur relié ou

peut-être totalement nouveau. Des indicateurs préliminaires suggèrent qu'un mouvement cyclique peut souvent s'opérer à intervalles de cinq à sept ans.

La typologie de Driver postule que différents types de travailleurs optent pour différents types de cheminements de carrière, et ce peu importe leur âge. De plus, il postule que ces choix stratégiques de carrière reflètent des différences sur le plan des dynamiques de la personnalité ou du style de prise de décision des travailleurs (Driver, 1979). Les résultats de nos propres recherches (Bourgeois et Wils, 1985, 1986 ; Bourgeois et Rosenberg, 1985) ont confirmé les résultats préliminaires de Driver à partir d'un échantillon de travailleurs canadiens. Cependant, si nos résultats nous ont amené à mieux comprendre les mobiles les plus importants pour différents types de travailleurs, ils nous ont également permis de mettre en évidence des résultats inattendus et inexpliqués par la typologie de Driver.

Les types purs et les types mixtes

Les types de cheminements décrits par Driver sont des types purs puisque, implicitement, chaque travailleur poursuit un cheminement réel qui correspond à son cheminement idéal. Or une étude récente (Bourgeois et Wils, 1986) portant sur un échantillon de 177 travailleurs montre que certains poursuivent un type pur de cheminement de carrière (par exemple, un linéaire qui aimerait idéalement rester un linéaire), alors que d'autres poursuivent un type mixte (par exemple, un linéaire qui aimerait idéalement devenir un spiral).

Plus précisément, 38 % des transitoires aspirent à des carrières en spirale ; 31 % des homéostatiques aspirent à devenir des linéaires ; 21 % des linéaires aspirent à une carrière en spirale ; et 18 % du type spiral aspirent à devenir des linéaires. La proportion de travailleurs poursuivant un type mixte de cheminement est généralement plus élevée chez les transitoires et les homéostatiques que chez les linéaires et les spiraux. D'ailleurs, Driver (1983) lui-même avait noté que le manque de mobilité pouvait devenir embarrassant pour certains homéostatiques qui voyaient leurs collègues gravir les échelons organisationnels. Nous avons également montré (Bourgeois et Wils, 1986) que les travailleurs poursuivant un type pur de cheminement ont un schème de valeurs et une dynamique de personnalité différents de ceux des travailleurs poursuivant un type mixte de cheminement. Ainsi, le non-ajustement du schème de valeurs et de la dynamique de personnalité avec le type de cheminement de carrière poursuivi peut pousser certains travailleurs à passer d'un type pur jugé inapproprié à un autre type pur, créant ainsi un type mixte de cheminement de carrière.

L'existence des types mixtes de cheminement de carrière peut d'ailleurs expliquer pourquoi certains travailleurs ont eu des difficultés à s'identifier à 100 % à un des quatre types purs de Driver lors de notre enquête.

Vraisemblablement, les quatre types purs de la typologie de Driver ne permettent pas de saisir toute la complexité des cheminements des travailleurs stables, c'est-à-dire des travailleurs poursuivant tout au long de leur vie le même type pur de cheminement de carrière. En ce sens, la typologie de Driver peut être considérée comme plus statique que les divers modèles des étapes de carrière, car elle postule que chacune des étapes peut se poursuivre durant toute la vie active. Ainsi, le transitoire est un travailleur en période d'exploration continue ; le linéaire est un travailleur en période d'avancement continu ; quant à l'homéostatique, c'est un travailleur en période de stabilité continue. Autrement dit, chacun de ces types purs privilégie une des étapes de carrière au détriment des autres. La dimension dynamique des modèles traditionnels des étapes de carrière ne se retrouve donc pas dans la typologie de Driver, laquelle ne peut saisir qu'une partie du phénomène des cheminements de carrière. Afin de mieux rendre compte de la complexité de ces cheminements, nous devons reformuler la typologie de Driver de façon à y inclure et les types purs (aspect statique concernant le type de mobilité occupationnelle) et les types mixtes (aspect dynamique concernant le type de mobilité occupationnelle).

Un nouveau mode de systématisation de la typologie de Driver

Avant d'introduire une conceptualisation dynamique entre les différents types de carrières, nous pensons qu'il est préférable de commencer par présenter une systématisation plus large et plus précise de la typologie de Driver, afin de mieux cerner l'univers des attributs propres aux divers types de cheminements de carrière. Pour ce faire, nous énumérerons une série d'opérations typologiques de transformation visant à reconstruire plus systématiquement puis plus dynamiquement la typologie de Driver. De telles opérations typologiques, basées essentiellement sur les travaux classiques de Barton (1965), Boudon (1967), Lazarsfeld (1955, 1970) et Gagnon (1979) visent à identifier ou à restructurer la logique combinatoire des dimensions existantes ou implicites des types purs à partir des éléments de contenu existants.

Nous pouvons systématiser cette typologie selon trois dimensions implicitement présentes dans la définition proposée par Driver pour ses types de cheminements.

La première dimension oppose les types *mobiles* (spiral, transitoire et linéaire) aux *non mobiles* (homéostatique), indépendamment de la forme de mobilité. Cette première dimension renvoie non seulement au contenu mais aussi à l'intitulé des types, qui implique toujours la notion de mouvement ou de non-mouvement.

La deuxième dimension oppose les types mobiles dans le *champ occupationnel* (mobilité horizontale ou verticale du linéaire) aux mobiles hors du champ occupationnel (spiral et transitoire). Par définition, l'homéostatique est un non-mobile qui demeure toujours dans le même champ occupationnel.

La troisième dimension met en relief la *fréquence de la mobilité*. Elle oppose les types mobiles non fréquents aux mobiles fréquents (transitoire et linéaire). Par définition, l'homéostatique est un cheminement non mobile qui n'a aucune fréquence de mobilité.

Nouvelle construction

Le croisement des catégories des dimensions nous permet ainsi de systématiser la typologie de Driver comme il est illustré à la figure 2.

FIGURE 2
Nouvelle construction de la typologie de Driver

		Mobilité et champ occupationnel		
		Présence de mobilité		Absence de mobilité
Fréquence de la mobilité	Fréquent	Hors du champ occupationnel	Dans le champ occupationnel	Dans le champ occupationnel
	Non fréquent	Transitoire	Linéaire	Homéostatique
		Spiral	?	

Étapiste

Cette nouvelle construction présente trois avantages. Premièrement, elle systématisé la typologie de Driver. Deuxièmement, elle élimine la polysémie de certains de ses types, telle linéaire dont la notion de fréquence

de mobilité n'est pas précisée par l'auteur, ou encore le spiral, dont la notion de mobilité selon le champ occupationnel n'est pas claire chez l'auteur. Troisièmement, elle met en relief la présence d'un nouveau type oublié par Driver ; nous l'appellerons l'étapiste, nous référant ainsi aux travaux de Mercure (1983,1987). Alors que le linéaire correspond plutôt au type « jeune loup » dans l'organisation, l'étapiste correspond davantage au carriériste moyen qui, à tous les cinq à sept ans, connaît une mobilité verticale *dans son champ occupationnel*. La présence de ce type nous permet également de mieux cerner les attributs du spiral dont la fréquence de mobilité est similaire à celle de l'étapiste, à la différence que sa mobilité se caractérise par un changement de champ occupationnel.

Des résultats de recherches

Une de nos recherches (Bourgeois et Wils, 1985) avait pour but, d'abord de vérifier la typologie de Driver sur une population québécoise de travailleurs, et ensuite d'approfondir les dynamiques de la personnalité, les schèmes de valeurs et les variables de satisfaction individuelles au travail pour chacun des quatre sous-groupes de travailleurs ; par la suite, nous avons tenté de dégager à partir des résultats certaines des répercussions sur les politiques et pratiques organisationnelles en gestion des ressources humaines. Nos recherches s'inspiraient d'une des suggestions faites par Brousseau :

Afin d'orienter de futures recherches dans ce domaine, nous avons besoin de connaître de nouvelles caractéristiques individuelles (par exemple le seuil de tolérance face à l'inconnu, l'intérêt personnel par rapport à un genre d'occupation, les valeurs recherchées dans un milieu de travail), qui influenceront le choix de carrière des travailleuses et travailleurs [...]. (1983, p. 39, traduction libre)

Méthodologie

Cent soixante-huit travailleurs participèrent à l'étude. La majorité étaient inscrits à différents programmes universitaires dans l'Ouest québécois en administration, relations industrielles, gérontologie, gestion de projets, administration publique, soit au premier ou au deuxième cycle. S'ajouta la coopération d'autres travailleurs provenant d'organisations locales (secteurs du transport en commun, des télécommunications et de l'administration municipale, provinciale ou fédérale). Les données furent recueillies sur une période de trois ans. Tous les travailleurs devaient avoir à leur actif un minimum de quatre années de travail à temps complet.

La version originale du questionnaire de Driver fut modifiée afin de rendre les informations recueillies plus claires et plus complètes. La première partie visait à obtenir du répondant des renseignements à caractère biographique et démographique ; la deuxième exigeait qu'il s'identifie à l'un des quatre paragraphes décrivant les quatre cheminements de carrière représentés par la typologie de Driver, par rapport à sa carrière actuelle, à sa carrière future probable et à sa carrière idéale. On lui posait également un certain nombre de questions additionnelles sur la fréquence du changement de groupe occupationnel, la fréquence du changement d'emploi et d'endroits géographiques de travail, ainsi que sur l'importance accordée à la mobilité verticale et horizontale. On lui demandait par la suite de s'identifier à deux des quatre paragraphes concernant sa carrière actuelle, sa carrière future probable et sa carrière idéale étant donné la difficulté, rapportée par Driver lui-même, de s'identifier à cent pour cent à une seule des quatre catégories. Dans notre enquête, le répondant devait aussi établir le pourcentage respectif de chacune des deux catégories identifiées et de chacune des trois mesures (carrière actuelle, future probable et idéale). Dans la troisième partie du questionnaire, le répondant indiquait, sur une échelle de type Likert, le degré d'importance accordé à vingt-trois facteurs pouvant expliquer la satisfaction au travail ou la motivation d'un employé. Enfin, il signalait, par ordre décroissant d'importance, les cinq facteurs les plus importants à ses yeux dans l'exercice de ses fonctions.

Aux fins de cette étude, nous avons d'abord décidé de classer les 178 individus dans l'un des quatre cheminements de carrière en utilisant de façon arbitraire la dimension « cheminement de carrière actuel » comme point de référence initial. Les résultats publiés par Driver ne démontrent pas clairement s'il utilise carrière actuelle, carrière future probable, carrière idéale ou une synthèse des trois dimensions pour décider de l'appartenance d'un travailleur à une des quatre catégories de carrières. Afin de vérifier la stabilité de l'identification du travailleur à un des quatre types de cheminements de carrière actuel, nous avons demandé à dix individus de reprendre le questionnaire une deuxième fois après trois mois d'intervalle. Dans tous les cas, le même paragraphe de cheminement de carrière fut identifié. L'ensemble des travailleurs participant à l'étude ne rapporta aucune difficulté d'identification à ces quatre types de carrières, ni aucune suggestion quant à d'autres catégories ou modifications possibles au texte des quatre paragraphes, même si nous invitons systématiquement les répondants à émettre des commentaires sur ces sujets.

Par la suite, nous avons administré à tous les candidats le questionnaire de recherche sur la personnalité de D. N. Jackson (20 variables) et l'échelle de valeurs Allport-Vernon-Shevenell (6 variables). Puis nous avons procédé à l'examen des différences significatives par rapport à ces

variables au moyen de l'analyse de variance simple, suivi, dans certains cas, du test de signification de Duncan afin de vérifier l'ampleur des différences de moyennes.

Résultats

Onze des vingt variables de personnalité se sont révélées significatives à 0,02 ou plus à l'échelle des tests *F*. Comme on peut le constater au tableau 3, plusieurs des différences de moyenne entre les quatre groupes considérés deux à deux reflètent également des différences significatives, toutes de 0,001.

Le linéaire

Le *linéaire* a un besoin de réalisation très élevé ; il aspire à de plus grandes responsabilités et est disposé à travailler dans le but de gravir les échelons organisationnels. Sa capacité d'endurance physique et psychologique est également très élevée, comme en fait état le tableau 3. Il est persévérant même en face de grandes difficultés et a l'habitude de travailler avec acharnement et sans relâche. Son besoin de changement de poste et même d'organisation est supérieur à celui de l'homéostatique spécialiste. Probablement parce qu'il sera amené à superviser des employés, il fait preuve de sociabilité, il s'efforce d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles avec ceux et celles qui l'entourent. Le linéaire, relativement préoccupé par les faits, est plutôt méticuleux de nature si on le compare au transitoire en particulier. Il n'aime pas l'ambiguïté ni l'incertitude et désire prendre ses décisions à partir de connaissances précises plutôt qu'à partir de spéculations. Le linéaire est plus élevé que l'homéostatique ou le spiral pour la dimension domination, c'est-à-dire qu'il s'efforce de contrôler son milieu et de jouer un rôle de leader. Il est cependant plus prudent ou moins impulsif que le transitoire quant à la prise de décisions. Par opposition à la dimension importance du travail, l'importance du jeu ou des loisirs chez le linéaire est très faible par rapport au transitoire. Le linéaire est indépendant et autonome de nature, contrairement au spiral, et il est très motivé par l'apprentissage intellectuel, c'est-à-dire qu'il aime comprendre le pourquoi théorique de plusieurs choses auxquelles il serait exposé.

TABLEAU 3
Variables de personnalité significatives selon l'identification
des travailleurs à chacun des types de carrières

<i>VARIABLES</i>	<i>M</i>	<i>VARIANCE</i>	<i>DL</i>	<i>SC</i>	<i>EST. VAR.</i>	<i>F SIGNIF.</i>
Besoin de réalisation	L 65 S 53 T 59 H 69	Inter Intra Total	3 163 166	7326 14056 21382	29,32	(0,0001)
L > T (0,001) L > S (0,001) L > H (0,001) T > H (0,01)						
Affiliation	L 46 S 44 T 40 H 44	Inter Intra Total	3 163 166	642 10702 11344	3,25	(0,02)
L > T (0,001)						
Changement	L 53 S 49 T 58 H 41	Inter Intra Total	3 161 164	6387 16477 22864	20,30	(0,0001)
L > H (0,001) T > S (0,001) S > H (0,001) T > H (0,001)						
Structure cognitive	L 57 S 53 T 52 H 50	Inter Intra Total	3 161 164	1931 12966 14897	7,99	(0,0001)
L > T (0,001) H > S (0,001) H > T (0,001)						
Domination	L 59 S 53 T 60 H 50	Inter Intra Total	3 163 166	2924 11015 13939	14,42	(0,0001)
L > S (0,001) L > H (0,001) T > S (0,001) T > H (0,001)						
Endurance	L 54 S 55 T 60 H 57	Inter Intra Total	3 163 166	1914 16839 18753	6,13	(0,001)
L > S (0,001) L > H (0,001)						
Exhibitionnisme	L 33 S 49 T 59 H 49	Inter Intra Total	3 163 166	2396 14749 17145	8,83	(0,0001)
T > L (0,001) T > S (0,001) T > H (0,001)						
Prudence craintive	L 53 S 55 T 46 H 56	Inter Intra Total	3 163 166	2301 13242 15343	9,44	(0,0001)
L > T (0,001) S > T (0,001) H > T (0,001)						

Impulsivité	L 30	Inter	3	1151	5,02	(0,001)
	S 32	Intra	163	12449		
	T 32	Total	166	13600		
	H 46					
S > H (0,001) T > H (0,001)						
Jeu	L 40	Inter	3	732	3,34	(0,02)
	S 44	Intra	163	11914		
	T 46	Total	166	12646		
	H 43					
T > L (0,001)						
Dépendance	L 44	Inter	3	1054	3,78	(0,01)
	S 51	Intra	161	14989		
	T 48	Total	154	15043		
	H 47					
S > L (0,001)						
Compréhension	L 59	Inter	3	2849	8,34	(0,0001)
	S 54	Intra	163	17516		
	T 52	Total	166	20365		
	H 49					
L > T (0,001) L > H (0,001)						

Les résultats de l'échelle de valeurs (tableau 4) confirment les données précédentes, en ce sens que le linéaire a des valeurs politiques et économiques plus élevées que l'homéostatique. En d'autres termes, le linéaire est très motivé par la notion de l'exercice du pouvoir dans n'importe quel champ d'activité, et pas nécessairement sur le terrain spécial de la politique. Il est actif, dynamique, souvent autoritaire, aimant la lutte et la compétition. Le linéaire est également une personne d'affaires motivée par l'utilité et l'application possible des choses.

TABLEAU 4
Variables de valeurs significatives
selon la classification de carrière

VARIABLES	M	VARIANCE	DL	SC	F	SIGNIF.
Valeur théorique	L 30	Inter	3	5756	25,70	(0,0001)
	S 45	Intra	136	10155		
	T 29	Total	139	15911		
	H 33					
S > L (0,001) S > T (0,001) S > H (0,001)						
Valeur économique	L 39	Inter	3	4282	16,28	(0,0001)
	S 41	Intra	136	11928		
	T 42	Total	189	16210		
	H 29					
L > H (0,001) S > H (0,001) T > H (0,001)						

Valeur politique	L 36	Inter	3	1006	5,78	(0,001)
	S 31	Intra	136	7898		
	T 31	Total	139	8904		
	H 29					

L > H (0,001)

Valeur religieuse	L 25	Inter	3	1156	4,51	(0,01)
	S 20	Intra	136	11623		
	T 31	Total	139	12779		
	H 28					

H > S (0,001)

Valeur esthétique (NS)

Valeur sociale (NS)

Sur les cinq facteurs les plus importants au sujet de la satisfaction ou de la motivation au travail dans le questionnaire des carrières (tableau 5), nous pouvons donc constater sans surprise l'importance accordée aux trois domaines suivants : le pouvoir et la domination, les bonnes relations interpersonnelles avec l'équipe de travail et l'occasion de pouvoir améliorer ses capacités de supervision et de gestion.

TABLEAU 5
Choix d'éléments de satisfaction-motivation au travail
par les répondants s'identifiant à chacun des types de carrières

CATÉGORIES	ÉLÉMENT	% DE CHOIX DE L'ÉLÉMENT	DESCRIPTION
Linéaire	22	(30,3)	Influencer et diriger les activités des autres (pouvoir, domination)
	23	(25)	Avoir de bonnes relations interpersonnelles avec l'équipe de travail
	17	(23,2)	Améliorer mes capacités de supervision et de gestion
Spirale	15	(50)	Perfectionner mes aptitudes et mes habiletés techniques ou professionnelles
	18	(47,7)	Gagner un salaire très élevé
	14	(45,4)	Rester libre de contraintes organisationnelles (autonomie, indépendance d'action)

	20	(34,1)	Me perfectionner en tant qu'individu (besoin de croissance personnelle)
	24	(25)	Développer ou créer quelque chose de nouveau ou de différent (créativité, innovation)
Transitoire	26	(51,7)	Utiliser mes talents pour améliorer l'organisation
	31	(51,7)	Avoir une variété de tâches à accomplir dans l'exercice de mes fonctions
	20	(41,2)	Me perfectionner en tant qu'individu (besoin de croissance personnelle)
	18	(34,5)	Gagner un salaire très élevé
	29	(31)	Avoir des objectifs de travail clairs et précis
	30	(27,6)	Faire un travail qui a un impact ou une portée sociale claire
Homéostatique	23	(15)	Avoir de bonnes relations interpersonnelles avec l'équipe de travail
	27	(15)	Travailler dans un climat organisationnel sain
	15	(11,7)	Perfectionner mes aptitudes et habiletés techniques ou professionnelles
	16	(11,7)	Avoir une bonne sécurité d'emploi

Fait intéressant, il existe au moins deux types de linéaires : le linéaire, tel que nous venons de le décrire, et l'étapiste que nous avons mentionné précédemment. Rappelons que la mobilité de ce dernier est plus lente et qu'il a tendance à accepter des postes de supervision uniquement dans son champ de spécialisation. Cette sous-catégorie est ressortie dans une recherche récente (Bourgeois, Wils et Plouffe, 1989), à partir d'une population de quatre-vingts travailleurs à la retraite qui nous faisaient état de leur cheminement total de vie en milieu du travail, c'est-à-dire à partir de leur premier emploi jusqu'au dernier.

L'étapiste, un peu comme l'homéostatique, veut l'indépendance d'action mais ne recherche pas une grande flexibilité. Ce qu'il semble valoriser, c'est la possibilité de créer ou de développer quelque chose de nouveau et dont la portée sociale est claire. Il aime se perfectionner et valorise la sécurité d'emploi et les avantages sociaux. Sur le plan de la personnalité, il se caractérise particulièrement par la domination et le contrôle, il est sûr de lui.

L'homéostatique

Par opposition au linéaire, l'*homéostatique* a un faible (et légèrement inférieur à la moyenne) besoin de réalisation, d'ambition ou de progression verticale dans l'organisation. De la même façon, sa capacité d'endurance physique et psychologique est significativement moins élevée que celle du linéaire. Le besoin de changement est très faible par comparaison aux individus des trois autres groupes. Il ne s'adapte pas facilement aux changements qui peuvent se produire dans son milieu. La dimension structure cognitive est d'ailleurs très élevée comparativement aux trois autres groupes : il n'aime pas l'ambiguïté dans les informations et a tendance à être très perfectionniste, recherchant les choses exactes et les milieux structurés. La dimension domination étant significativement plus faible que celle du linéaire ou du transitoire, il n'aime pas, par nature, la supervision ou les rôles d'autorité, préférant travailler seul ou à peu près dans un domaine bien circonscrit. N'étant pas exhibitionniste de nature, il n'apprécie pas se trouver dans les situations très visibles où il est le point de mire de tous les regards et préfère se comporter de façon à éviter l'attention de ses collaborateurs. Il obtient d'ailleurs un pointage significativement plus élevé que le transitoire pour la dimension prudence craintive et plus faible que ce dernier pour la variable impulsivité ; en d'autres termes, il n'aime pas les activités excitantes et cherche à assurer au maximum sa sécurité personnelle. Enfin, il a un ratio significativement moins élevé que le linéaire pour la dimension compréhension globale des phénomènes ou des événements qui l'entourent. Il est probable qu'il s'intéresse beaucoup plus à un domaine précis et spécialisé qu'aux champs d'intérêts plus vastes du gestionnaire.

Sur le plan des valeurs ou des mobiles dominants, l'homéostatique obtient une proportion significativement plus élevée que le spiral (par exemple pour la valeur religieuse), c'est-à-dire qu'il a un sens élevé des valeurs morales traditionnelles. La proportion est significativement plus faible que celle du spiral pour la valeur théorique ou la dimension compréhension intellectuelle globale des événements, et significativement plus faible que celle du spiral, du transitoire et du linéaire pour la dimension

valeur économique. Ayant le résultat le moins élevé des quatre groupes pour la dimension valeur politique, il accorde peu d'importance au pouvoir et n'aime ni la lutte ni la compétition.

Quant aux variables de satisfaction au travail les plus importantes pour l'homéostatique, les relations interpersonnelles avec les collaborateurs, un climat organisationnel sain, un souci de perfectionnement sur le plan professionnel et technique et la sécurité d'emploi occupent les premiers rangs. Considérant le peu de mobilité organisationnelle de l'homéostatique, on peut facilement comprendre pourquoi de tels éléments prennent à ses yeux une importance relativement grande.

Le transitoire

Sur le plan de la personnalité, le *transitoire* a un besoin de réalisation ou d'ambition significativement plus élevé que l'homéostatique, mais plus faible que le linéaire. D'après les résultats de l'échelle de valeurs, il semble que le mobile dominant qui puisse expliquer ce score pour la variable réalisation soit la valeur économique, le transitoire étant habituellement préoccupé par la dimension rémunération, surtout quand il s'agit de travail rémunéré au mérite, du moins en partie.

En ce qui concerne la dimension sociabilité ou contact avec les gens dans les relations interpersonnelles, le transitoire est le plus faible des quatre groupes identifiés et significativement plus faible que le linéaire. Un tel résultat pourrait signifier que, même si le transitoire a tendance à graviter autour d'occupations exigeant beaucoup de contacts avec les gens (services au public, vente), ces contacts ne représentent qu'un moyen de satisfaire d'autres mobiles encore plus fondamentaux. Les résultats nous portent également à croire qu'il ne sera pas motivé par des postes de plus grande responsabilité de supervision, d'administration ou de gestion. Le besoin de changement du transitoire est très élevé par comparaison aux travailleurs des trois autres sous-groupes, et il n'est pas porté vers les types de travaux exigeant beaucoup de détails ou une approche méticuleuse dans l'exécution des tâches (faible sur le plan structure cognitive). Par contre, ayant une dimension domination relativement élevée, il s'efforcera de contrôler son milieu et d'influencer ou de persuader ceux qui l'entourent. Sa capacité d'endurance ou d'énergie physique et psychologique à déployer pour une tâche donnée est relativement élevée et il aime être le point de mire de tous (exhibitionnisme élevé).

Le transitoire aime prendre des risques, étant plus impulsif que prudent de nature ; il a tendance à accorder davantage d'importance au jeu

(loisirs, activités personnelles) que le linéaire, par exemple. Il accorde également moins d'importance que ce dernier à la dimension compréhension théorique ou intellectuelle des événements.

Bref, le profil de personnalité du transitoire est nettement extraverti, et il accorde peu d'importance à la dimension ou valeur théorique, mais beaucoup plus à la dimension économique. Cette dernière assertion est d'ailleurs en partie confirmée par les éléments de motivation en milieu de travail le plus souvent rapportés par le transitoire : avoir une variété de tâches à accomplir ; gagner un salaire très élevé ; avoir des objectifs de travail clairs et précis ; faire un travail qui a un impact ou une portée sociale claire.

Le spiral

Le *spiral*, par comparaison au transitoire, a une dynamique de personnalité qui s'apparente beaucoup plus à l'introversion, c'est-à-dire à la réflexion, à l'indépendance de pensée et d'action. Chez le *spiral*, bien que le besoin de réalisation traditionnel (mobilité verticale) soit relativement plus faible que chez le linéaire, par exemple, le besoin de changement est significativement plus élevé que chez le spécialiste homéostatique, mais relativement plus faible que celui chez le transitoire ; il préfère la compréhension théorique ou la vue d'ensemble d'un problème. Le *spiral* ne semble pas motivé par la dimension pouvoir et supervision du personnel (domination significativement plus faible que celle du linéaire ou du transitoire, par exemple) et sa capacité d'endurance ou capacité à accomplir un volume de travail élevé est plus faible que celle du linéaire. Contrairement au transitoire, le *spiral* n'a pas une dimension exhibition élevée et est significativement plus prudent dans la prise de décision, mais il est plus impulsif de nature que l'homéostatique. Le *spiral* a cependant un besoin élevé de compréhension de la part des gens qui l'entourent (dépendance significativement plus élevée que le linéaire).

Sur le plan des valeurs et des éléments de satisfaction au travail, la valeur prédominante du *spiral* est la valeur théorique. Il n'est donc pas surprenant de constater que le *spiral* a souvent tendance à choisir une deuxième ou troisième carrière qui nécessite même un recyclage universitaire à temps complet ; il accorde une importance considérable au souci de se perfectionner à la fois sur le plan des capacités personnelles et sur le plan des habiletés professionnelles. Il préfère rester libre de contraintes organisationnelles (besoin d'autonomie, d'indépendance d'action) de créativité et d'innovation.

Il est intéressant de noter que, dans une étude récente (Bourgeois, Rosenberg, 1985) ayant pour but d'approfondir la compréhension du type spiral pur chez 25 travailleurs identifiés uniquement à la catégorie spirale pour leur carrière actuelle, future probable et idéale, nous avons observé une confirmation encore plus détaillée des propos précédents à partir des résultats de plusieurs inventaires et techniques projectives de personnalité (California Personality Inventory, Jackson Personality Inventory, Minnesota Multiphasic Personality Inventory, Rorschach, Hand Test). Il est également intéressant de noter que sur ces 25 répondants au questionnaire des carrières, aucun n'a accordé une importance considérable à la mobilité verticale, mais tous mettaient l'accent sur un besoin de mobilité horizontale et sur la nécessité d'effectuer un travail valorisant sur le plan personnel avec beaucoup d'autonomie et très peu de supervision de la part d'un chef hiérarchique. D'ailleurs, bon nombre des travailleurs à orientation spirale pure privilégiaient les professions libérales traditionnelles qui leur permettraient de fonctionner à leur propre compte (droit, psychologie clinique-pratique privée, entreprise personnelle, cabinet de consultation, etc.).

D'autres résultats obtenus auprès d'une population de 65 professionnels de type spiral (Bourgeois, Wils et Plouffe, 1989) vont toujours dans le même sens et confirment encore une fois nos observations initiales.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats de ces études nous permettent de mieux saisir les mobiles les plus importants pour différents types de travailleurs afin d'être en mesure de mieux les orienter dans leur cheminement professionnel d'une part, et de mieux adapter nos politiques et pratiques en personnel d'autre part, à l'intérieur des organisations.

Plus précisément, les résultats d'études typologiques sur la carrière devraient inciter les praticiens et les conseillers vocationnels à accorder une plus grande place à un ensemble de variables de personnalité et de mobiles qui faciliterait des choix plus éclairés que la simple considération des champs d'intérêts et des aptitudes de leurs clients véhiculés dans les modèles traditionnels de carrière de Super (1962).

Ces résultats ont tendance à confirmer les résultats préliminaires obtenus par Driver (1983) auprès d'une population américaine. Ils viennent en outre renforcer la notion selon laquelle il est important de répondre aux attentes des travailleurs à l'intérieur de nos organisations, les responsables des politiques de gestion des ressources humaines et les gestionnaires responsables de l'application de telles politiques devant être en mesure de

les adapter aux besoins divers de différents ensembles de travailleurs en tenant compte de leurs schèmes de valeurs et de leurs dynamiques de personnalité bien distinctes.

Plus spécifiquement, pour le linéaire, l'évaluation de son rendement devrait être annuelle et porter exclusivement sur ses capacités de gestion et les occasions de promotion. Pour le spiral, elle devrait porter davantage sur les possibilités d'épanouissement et de croissance personnelle, incluant l'occasion de prendre un congé sabbatique, ou du moins, l'occasion de suivre des cours régulièrement. Pour le transitoire, il est évident que l'évaluation devrait être plus régulière et porter sur l'atteinte d'objectifs très précis, reliés à une rémunération au mérite ou à la pièce. Enfin, pour l'homéostatique, étant donné son peu de mobilité, l'évaluation pourrait être moins fréquente et ne porter que sur ses compétences techniques ou professionnelles, et pourrait prendre la forme d'échelles de notation axées sur le comportement ; en d'autres termes, on devrait pouvoir arriver à identifier les éléments professionnels précis à partir desquels l'homéostatique peut améliorer son rendement.

En ce qui concerne la formation, le perfectionnement et la planification de carrière, les caractéristiques motivant chacun des quatre types apparaissant clairement au tableau 6. Les implications par la rémunération et les avantages sociaux ainsi que la dotation découlent clairement de ce qui a été mentionné précédemment.

Les liens entre stratégies individuelles et stratégies organisationnelles

Les organismes de type défenseur

Les organisations en mode défenseur ont pour mission de protéger leur mandat et leur raison d'être. Elles font preuve d'une grande résistance au changement et fonctionnent selon des dispositions juridiques obligatoires. Elles sont souvent en phase de réduction de personnel et de décroissance, ont un taux de rendement faible mais un système de contrôle élevé. Tout recrutement se fait à l'interne, il y a un grand respect de la hiérarchie organisationnelle et on se préoccupe souvent davantage de la gestion financière que de la gestion des ressources humaines. Poussé à outrance, ce mode de fonctionnement hautement bureaucraté risque de devenir irrationnel.

Le genre de travailleur attiré par ce type d'entreprise a tendance à être homéostatique, caractérisé par une identification marquée à l'organisation

ainsi qu'à son domaine précis de spécialisation. Le supérieur a tendance à valoriser le pouvoir, à inspirer la crainte à ses subalternes.

Les organismes de type prospecteur

Ces organismes sont en pleine diversification ou expansion. Le genre de personnel recherché est très polyvalent. Il s'agit d'une structure administrative décentralisée et nouvelle, davantage soucieuse des résultats que des systèmes de contrôle. Les unités administratives sont de petite taille et la rémunération est souvent au mérite. On met l'accent sur le développement organisationnel et la formation. La gestion par projet prédomine.

Ce genre d'organisation favorise la prise de risque et le développement des subalternes. Ceux-ci, souvent appelés des *craftsmen*, sont plutôt de type transitoire ou spiral. Ils mettent cependant beaucoup d'heures au travail, valorisent leur autonomie et se sentent bien dans une stratégie d'acquisition et d'expansion. Ce sont donc souvent des professionnels moins scolarisés, qui, par ailleurs, s'identifient moins à l'organisation qu'à leur domaine d'expertise et qui changeront facilement d'organisation et de type d'emploi si les circonstances s'y prêtent.

Nous espérons que ces quelques réflexions ont pu sensibiliser les lectrices et lecteurs à la nature changeante de la notion de carrière et au fait qu'on doit tenir compte de la culture organisationnelle d'une entreprise de même que du type de travailleur susceptible de s'y plaire.

Malgré ces développements, il reste beaucoup de travail additionnel à faire. Nous soupçonnons par exemple l'existence de sous-types de linéaires, de transitoires et d'homéostatiques, pour ne mentionner que ceux-là. Sur le plan organisationnel, il faudra déterminer comment se fera la formation des superviseurs à l'utilisation de ces notions théoriques. Enfin, les responsables de services du personnel devront savoir adapter les systèmes de gestion des ressources humaines aux différentes catégories de travailleurs.

TABLEAU 6
Système de gestion des ressources humaines et types de travailleurs

IMPLICATIONS — Conseils aux individus (concordance P-E)
Ajustement de l'organisation aux besoins des individus

LINEAIRE	SPIRAL	TRANSITOIRE	HOMÉOSTATIQUE
<i>Évaluation du rendement</i> Annuelle. Capacités de gestion	Annuelle (croissance personnelle)	Gestion par objectifs Latham (objectif précis) fréquents (6 mois)	Moins fréquents Compétence technique Échelles de notation axées sur le comportement
<i>Formation - carrière</i> Gestion (leader, management stratégique)	Congés sabbatiques Planification de carrière Individu > organisation	Mobilité latérale	Technique / professionnel
\$ (statut, pouvoir)	Élevée mais fixe	Au mérite (Lawler)	Sans objet (Jabes)
<i>Sélection</i> Administration - gestion seulement Verticale	Spécialisation ou ges- tion de projets (mobilité horizontale) Défi intellectuel ou théorique	Service au public (visibilité)	Travail minutieux Sécurité d'emploi
<i>Climat organisationnel</i> Défi Relations interpersonnelles Structure verticale centralisée	Autonomie-créativité Volume de travail Structure horizontale Attention privilégiée du superviseur (considération > initiation à la structure)	Volume de trav. élevé < turbulent (risque) Ventes - marketing Structure horizontale Stratégie du prospecteur	Valeurs et structure traditionnelles stables Conflit Bonnes relations interpersonnelles Stratégie de défenseur

Références

- BARTON, A., « Le concept d'espace d'attributs en sociologie » dans *Vocabulaire des sciences sociales* (Boudon et Lazarsfeld, dir.), Mouton, 1965, p. 148-170.
- BOUDON, R., *L'analyse mathématique des faits sociaux*, Plon, 1967 ; 3^e partie : « Analyse dimensionnelle et construction des typologies », p. 205-252.
- BOURGEOIS, R.-P. et T. ROSENBERG, « Personality Dynamics and Value Systems of Workers Undergoing a Major Change in Career Orientation », 9^e congrès international sur l'évaluation de la personnalité, Hawaï, mars 1985.
- BOURGEOIS, R.-P. et T. WITS, *Career Concepts, Personality and Values of Some Canadian Workers : An Exploratory Study*, document de recherche, UQAH, 1986.
- BOURGEOIS, R.-P. et T. WILS, « Vers une intégration de la personnalité et valeurs des travailleurs au concept de carrière », *Personnel et ressources humaines* (Andiappan, dir.), supplément 2, ASAC, 1986, p. 11-23.
- BOURGEOIS, R.-P. et T. WILS, « Cheminement de carrière, personnalités et valeurs des travailleurs », *Rapport du 22^e congrès* (Lemelin, dir.), ACRI, 1985, p. 316-331.
- BOURGEOIS, R.-P., T. WILS et L. PLOUFFE, « Types de carrière : lien avec la personnalité, les valeurs, les intérêts et la motivation au travail », communication présentée à l'Association canadienne des relations industrielles, Université Laval, Québec, juin 1989.
- BOURGEOIS, R.-P., T. WILS et L. PLOUFFE, « Professionnels et changement majeur dans le cheminement de carrière », communication présentée à l'Association canadienne des relations industrielles, Université Laval, Québec, juin 1989.
- BROUSSEAU L. et R. KENNETH, « Job-Person Dynamics and Career Development » (Rowland et Ferris, dir.), *Research in Personnel & Human Resource Management*, Jai Press, 1984, vol. 2, p. 125-154.
- BROUSSEAU L. et R. KENNETH, « Toward a Dynamic Model of Job-Person Relationships : Findings, Questions and Implications for Work System Design », *Academy of Management Review*, 1983, vol. 8, p. 33-45.
- BURKE, Ron J., E. DESZEA et J. SHEARER, « Career Orientations and Burnout in Police Officers », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1984, vol. 1, n° 1, p. 179-188.
- DALTON, G.W., P. H. THOMPSON et R. L. PRICE, « The Four Stages in Professional Careers - A New look at Performance by Professionals », *Organizational Dynamics*, 1977, p. 19-42.
- DRIVER, Michael J., « Career Concepts and Career Management in Organizations », *Behavioral Problems in Organizations* (C. L. Cooper, dir.), Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice-Hall, 1979, p. 79-139.
- DRIVER, M. J., « Career Concepts - A New Approach to Career Research », chap. 2, *Career Issues in Human Resource Management* (R. Katz, dir.), Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1982.

- DRIVER, M. J., « Career Concepts and Individual Differences », conférence prononcée à l'Association des sciences administratives du Canada, mai 1983.
- ERIKSON, E. H., *Childhood and Society*, N. Y., Norton, 1950.
- ERIKSON, E. H., *Identity : Youth and Crisis*, Norton, N. Y., 1968.
- GAGNON, N., *Les typologies*, outils de recherche, Québec, Université Laval, 1979. HALL, D. T., *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodyear, 1976.
- HALL, D. T. et R. MANSFIELD, « Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 2, 1975, p. 201-210.
- HALL, D. T. et K. NOUGAIM, « An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting », *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, vol. 3, p. 12-35.
- HOLLAND, J. L., *Making Vocational Choices, A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1972.
- LAZARSFELD, P., « Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research », *Sociologica*, 1955, vol. 1, p. 321-351.
- LAZARSFELD, P., « Sur les techniques de construction des typologies dans les sciences sociales », *Philosophie des sciences sociales*, Gallimar, NRF, 1970, p. 361-377.
- LESAGE, Pierre-B. et Judith RICE-LESAGE, « Codes différences individuelles au travail », *Gestion*, novembre 1982, p. 17-26.
- MERCURE, D., « Position sociale et représentation de l'avenir », *Recherches sociologiques*, 1987.
- MERCURE, D., « Typologie des représentations de l'avenir », *Loisir et société - Society and Leisure*, 1983, vol. 6, p. 375-402.
- PHILLIPS, Susan D., « Career Exploration in Adulthood », *Journal of Vocational Behavior*, 1982, vol. 20, p. 129-140.
- PORTER, L. W., « A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs », *Journal of Applied Psychology*, 1961, vol. 45, p. 1-10.
- RABINOVITCH, S. et D. HALL, « Changing Correlates of Job Involvement in Three Career Stages », *Journal of Vocational Behavior*, 1981, vol. 18, p. 138-144.
- RIVERAIN, A., A. GAGNÉ, J. TURGEON et J. HAMEL, *L'administration publique : un être « pifométrique »*, Sillery, PUQ, 1981.
- ROTHSTEIN, W. G., « The Significance of Occupations in Work Careers : An Empirical and Theoretical Review », *Journal of Vocational Behavior*, 1980, vol. 17, p. 328-343.
- SCHEIN, E. H., *Career-Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Mass., Addison-Wesley, 1978.
- SUPER, D., *The Psychology of Careers*, N. Y., Harper and Row, 1957.
- SUPER, D. et D. HALL, « Career Development : Exploration and Planning », *Annual Review of Psychology*, 1978, vol. 29, p. 333-372.

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Un portrait psychosocial des hommes d'affaires du Québec en 1986

Pierre Colletette
Paul Aubry

INTRODUCTION

Le thème de l'entrepreneursip a beaucoup gagné en popularité au Québec depuis le début des années 1980. Non seulement le sujet a-t-il suscité de l'intérêt, mais en plus on a assisté à une véritable revalorisation des gens d'affaires et à leur contribution à l'essor économique de la société.

Dans le passé, les auteurs d'études en management se sont rarement penchés sur les caractéristiques des entrepreneurs. Le plus souvent, leurs études ont porté sur le style de management, le style de leadership, les pratiques gestionnelles, les modèles décisionnels des gestionnaires. L'objet d'étude était alors concentré sur les enjeux de gestion ; on ne prêtait guère attention aux particularités des bâtisseurs et des développeurs d'entreprises. Pourtant ce sont des acteurs importants dans le management des entreprises privées et leur contribution est déterminante pour l'évolution de leur organisation.

Mais ce n'est pas la seule raison pour laquelle l'étude de l'entrepreneursip est intéressante en management. Dans la perspective où une proportion appréciable des nouveaux emplois créés durant les années 1980 se situaient dans la petite et moyenne entreprise, on a tout intérêt à mieux connaître les caractéristiques des personnes aux commandes de ces entreprises que l'on désigne désormais par le terme « entrepreneurs ».

En outre, étant donné la faiblesse du marché de l'emploi des années 1980 et 1990, il est probable que plusieurs travailleurs et qu'un bon nombre de diplômés des cégeps et des universités songeront à démarrer leur propre entreprise pour s'assurer un emploi. Voilà une autre raison venant justifier la connaissance des caractéristiques des entrepreneurs qui ont résisté à l'épreuve du temps, afin de pouvoir mieux former et conseiller les nouveaux entrepreneurs. Il importe également que l'on comprenne avec réalisme les exigences de l'entrepreneurship, car le mode de vie des entrepreneurs ne convient pas nécessairement à toutes et à tous.

Dans le présent chapitre, nous nous attacherons précisément à dégager un portrait psychosocial des hommes d'affaires du Québec. Nous dégagerons leurs traits dominants sur le plan de leurs antécédents, de leur mode de fonctionnement, de leur approche du réel et de leur style de vie personnelle. De plus, nous effectuerons quelques comparaisons avec le portrait type obtenu des femmes d'affaires du Québec afin de mettre en relief les similitudes et les différences de ces deux groupes. Les résultats spécifiques aux femmes d'affaires ont fait l'objet d'autres publications (Collerette et Aubry, 1988).

LA MÉTHODOLOGIE

Le Centre de la petite et moyenne entreprise (PME) de l'Université du Québec à Hull a produit en 1986 deux études dans le domaine de l'entrepreneurship. L'une d'elles, réalisée pour le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, portait sur le profil des femmes d'affaires au Québec ; les résultats de cette étude ont été publiés au printemps 1987. L'autre, effectuée pour le Centre de la PME lui-même, portait sur le profil des hommes d'affaires du Québec. Nous présentons ici certains résultats de cette recherche. L'objet de cette étude consistait à mettre en lumière diverses caractéristiques des hommes d'affaires afin de mieux cerner leur profil, ainsi que les facteurs contribuant à leur émergence et à leur développement.

Il s'agit d'une étude réalisée auprès de 441 hommes d'affaires répartis dans l'ensemble du Québec. Cet échantillon est le plus important en nombre que nous connaissions au Québec. En fait, cette étude compte parmi les plus vastes et les plus représentatives qu'on ait pu retracer en Amérique (Brockhaus, 1980, 1982 ; Hornaday, 1982 ; Jacobowitz et Vidler, 1982). L'information a été obtenue au moyen d'un questionnaire envoyé par le courrier en 1986 à 2 600 hommes d'affaires choisis au hasard à travers le Québec. Le questionnaire était anonyme et 441 hommes d'affaires y ont répondu.

Le tableau 1 décrit la structure de l'échantillon par rapport aux régions administratives du Québec. Les comparaisons faites avec les données disponibles sur la distribution des entreprises au Québec montrent que quatre régions sont surreprésentées dans l'échantillon, alors que la région du Grand Montréal est sous-représentée, bien qu'elle occupe une place considérable. Par ailleurs, toutes les régions du Québec sont représentées et les petites régions ne souffrent pas de sous-représentation.

TABLEAU 1
Structure de l'échantillon selon
les régions administratives du Québec

RÉGIONS	ÉCHANTILLON	
	%	Nbre
Bas-Saint-Laurent – Gaspésie, Îles-de-la-Madeleine (01)	6,6	29
Saguenay – Lac-Saint-Jean (02)	3,4	15
Québec (03)	14,6	64
Mauricie – Bois-Franc (04)	10,3	45
Estrie (05)	9,4	41
Montréal, Sud de Montréal Laurentides – Lanaudière, Laval (06)	39,0	171
Outaouais (07)	13,0	57
Abitibi – Témiscamingue (08)	2,3	10
Côte-Nord, Nouveau-Québec (09-10)	1,4	6
Total	100,0	438

Le tableau 2 décrit l'échantillon selon les secteurs de l'activité économique. Après comparaison avec la réalité du Québec en 1986, il ressort que l'échantillon représente bien les secteurs primaire et secondaire, alors que le secteur tertiaire est sous-représenté. Ce dernier conserve néanmoins un poids déterminant dans l'échantillon.

Dans l'ensemble, l'échantillon étudié reflète adéquatement les diverses régions du Québec et leurs différents secteurs économiques.

L'ÉTAT DE L'ENTREPRISE DES HOMMES D'AFFAIRES

Avant d'aborder dans le détail le profil psychosocial des gens d'affaires, voici quelques données sur les entreprises qu'ils dirigent et sur l'évolution de ces entreprises. La lectrice et le lecteur intéressés à plus de détails pourront consulter le chapitre 3 de notre volume *Femmes et hommes d'affaires qui êtes-vous ?* (1988).

TABLEAU 2
Structure de l'échantillon selon les secteurs de l'activité économique

SECTEURS	ÉCHANTILLON	
	%	Nbre
Primaire	7,7	33
Secondaire (manufacturier et construction)	36,5	157
Tertiaire	55,7	240
Total	99,9	430

Une proportion élevée d'hommes d'affaires travaillent dans une entreprise qui a déjà atteint une certaine maturité : trois sur quatre possèdent une entreprise âgée de plus de cinq ans et les trois quarts en sont propriétaires depuis plus de cinq ans. Chez bon nombre, la capitalisation lors du démarrage de l'entreprise n'était pas très élevée : un peu plus de la moitié des hommes d'affaires (58 %) ont investi moins de 25 000 \$, alors qu'un sur cinq a investi plus de 50 000 \$.

Au cours des dix dernières années, la croissance des investissements au démarrage de l'entreprise a surtout servi à compenser la perte de valeur du dollar résultant de la poussée inflationniste des années 1970. En conséquence, il est raisonnable de penser que le niveau réel des investissements au démarrage de l'entreprise est resté à peu près inchangé depuis 1976.

Plus de la moitié des hommes d'affaires, soit 60 %, sont propriétaires uniques de leur entreprise. Les propriétaires associés avec d'autres personnes le sont surtout avec des membres de leur famille. Seulement 19 % sont associés à leur conjointe. Par ailleurs, les nouveaux entrepreneurs des années 1980 ont nettement plus tendance que leurs prédécesseurs à se lancer en affaires avec des partenaires.

Les deux principales sources de financement lors du démarrage de l'entreprise sont les institutions financières et les épargnes personnelles, et ce, dans des proportions comparables. Dans 16 % des cas, les institutions financières ont exigé un endosseur pour fournir du capital, proportion qui s'élève à 35 % dans le cas des femmes d'affaires.

Les hommes d'affaires du Québec sont concentrés surtout dans la petite et moyenne entreprise (PME). On peut les regrouper sous trois grandes catégories selon leur chiffre d'affaires pour l'année 1985-1986 :

- ceux qui ont eu un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$, soit 39 % ;
- ceux qui ont eu un chiffre d'affaires variant entre 100 000 à 1 million \$, soit 3 % ;
- ceux qui ont eu un chiffre d'affaires supérieur à 1 million \$, soit 23 %, dont 5 % ont fait un chiffre d'affaires de plus de 5 millions de dollars.

Les hommes d'affaires semblent assez dynamiques puisque près de la moitié d'entre eux (47 %) envisageaient de prendre de l'expansion au cours des deux années suivantes. C'est dans les jeunes entreprises que l'on observe la plus forte tendance à la croissance : 79 % des entreprises de 2 ans et moins. Quelque 54 % des entreprises étaient en croissance au moment de l'étude et seulement 7 % étaient en décroissance.

La petite taille des entreprises fait qu'elles comptent peu d'employés. Un peu plus de la moitié des hommes d'affaires emploient 5 personnes et moins (55 %) et 93 % ont 50 employés et moins à leur service. La faible taille de leur entreprise colore sûrement leur style de management, car ils doivent souvent couvrir toute la gamme des activités de gestion.

LES ANTÉCÉDENTS DES HOMMES D'AFFAIRES

La moyenne d'âge des hommes d'affaires au Québec en 1986 était de 43 ans ; celle des femmes, de 37 ans. On compte 72 % des hommes d'affaires âgés de 45 ans et moins. Un grand nombre de ces personnes relativement jeunes ont sans doute été influencées par les théories contemporaines sur le management et leur façon de diriger leur entreprise en est sûrement empreinte. La très grande majorité d'entre eux, 86 %, sont mariés ou vivent en union de fait. C'est une proportion supérieure à celle de l'ensemble de la population québécoise où environ 75 % des personnes de plus de 18 ans vivaient avec un conjoint. Du côté des femmes d'affaires, 74 % vivent avec un conjoint.

TABLEAU 3
Âge des hommes d'affaires

<i>GROUPES D'ÂGE</i>	<i>NBRE</i>	<i>%</i>
25 ans ou moins	7	2
26-35 ans	106	24
36-45 ans	153	35
46-55 ans	109	25
56-65 ans	48	11
66 ans et plus	14	3
Total	437	100

Il est intéressant de remarquer qu'en majorité, les hommes d'affaires (75 %) sont issus d'une famille de plus de 4 enfants ; 40 % sont même issus d'une famille de 7 enfants et plus. Ces proportions sont nettement supérieures à la moyenne québécoise : par exemple, en 1942 (donc avant la naissance de la moitié de l'échantillon), le nombre moyen d'enfants par famille était de 2,4. On observe un phénomène identique chez les femmes d'affaires.

On serait porté à croire que ce sont surtout les hommes plus âgés qui sont issus d'une famille nombreuse à cause de l'ancienne tradition des grosses familles au Québec. Ce n'est cependant pas le cas, ce phénomène se manifestant dans tous les groupes d'âge de l'échantillon. Pour l'instant, on manque de données pour expliquer ce fait curieux et plutôt inusité.

Les hommes d'affaires occupent assez souvent le rang d'aîné de leur famille. Parmi ceux qui viennent d'une famille de 2 à 6 enfants, 35 % sont des aînés, alors qu'une distribution au hasard n'en justifierait que 15 %. On observe une tendance analogue chez les femmes, mais de façon moins marquée : 25 % prennent le rang d'aînée de leur famille, alors qu'une distribution au hasard n'en donnerait pas plus de 20 %. On peut faire l'hypothèse que les aînés apprennent plus jeunes à assumer des responsabilités et à se fier à eux-mêmes, de sorte qu'ils sont mieux préparés à prendre la responsabilité d'une entreprise.

TABLEAU 4
Le rang dans la famille pour les
familles de 2 à 6 enfants

RANG	NBRE	%
Premier	81	35
Dernier	50	21
Autre	103	44
Total	234	100

Selon une certaine croyance populaire, il y aurait chez les hommes d'affaires une forte proportion de personnes peu scolarisées ; certains auteurs d'études américaines suggèrent même que plusieurs seraient des décrocheurs du système scolaire ou des personnes présentant des tendances délinquantes. Les données recueillies au Québec n'appuient pas de telles hypothèses. Il est possible cependant que ce genre de personnes n'ait pas répondu au questionnaire et qu'en conséquence l'échantillon soit biaisé.

On ne peut donc pas conclure que l'homme d'affaires se distingue par une sous-scolarisation. Au contraire, il semble un peu plus scolarisé que

l'ensemble de la population des 15 ans et plus, tout comme la femme d'affaires du reste. Par ailleurs, il est possible que l'audace dont il doit faire preuve pour développer son entreprise ait pour effet de rappeler certains traits associés à la délinquance.

TABLEAU 5
Scolarisation des hommes d'affaires

<i>SCOLARITÉ</i>	<i>HOMMES D'AFFAIRES</i> (Nbre)	(%)	<i>POPULATION DE 15 ANS</i> <i>ET PLUS AU QUÉBEC (%)</i>
Secondaire non terminé	92	24	46
Secondaire terminé	113	29	21
Collégial non terminé	23	6	7
Collégial terminé	52	13	12
Baccalauréat non terminé	14	4	2
Baccalauréat terminé	38	10	6
Autre	57	14	—
Total	389	100	94

Source : Recensement 1981 pour le Québec.

LE CHOIX DE L'ENTREPRENEURSHIP

Quels motifs poussent une personne à s'orienter vers les affaires ? Certaines théories évoquent des motivations à caractère psychologique, alors que d'autres suggèrent des motivations de nature culturelle ou économique. Les données obtenues dans l'étude du Centre de la PME fournissent quelques indications sur les motivations dominantes des gens d'affaires du Québec.

TABLEAU 6
Motivations d'une personne à se lancer en affaires

<i>TYPES DE MOTIVATION</i>	<i>DEGRÉS DE MOTIVATION</i>				
	<i>Beaucoup</i>	<i>Un peu</i>	<i>Pas du tout</i>	<i>Total</i>	<i>Nbre</i>
Être son propre patron	74 %	19 %	7 %	100 %	388
Se valoriser personnellement	54	29	17	100	349
Améliorer sa situation financière	50	37	13	100	367
Relever un défi	50	30	20	100	353
Avoir un travail fait sur mesure	46	25	29	100	340
Réaliser un rêve	46	30	24	100	353
Expérimenter des idées	45	33	22	100	336

Pour 74 % des hommes de l'étude, la volonté d'être son propre patron représente la motivation principale pour se lancer en affaires ; les deux suivantes sont la recherche d'une valorisation personnelle et la volonté d'améliorer leur situation financière. Chez les femmes, ce sont les mêmes trois motivations qui dominent. Ces tendances suggèrent que les renforcements psychologiques ont primé sur les renforcements économiques.

En fait, plusieurs personnes semblent s'être orientées vers les affaires en vue d'une plus grande indépendance personnelle. En effet, une plus grande proportion de ces personnes correspond aux propriétaires uniques :

- 78 % d'entre eux étaient motivés par la volonté d'être leur propre patron, contre 69 % des copropriétaires ;
- 50 % des propriétaires uniques cherchaient un travail sur mesure contre 40 % des copropriétaires.

Fait intéressant, ceux qui ont déjà créé ou acheté une autre entreprise par le passé se disent très motivés par la recherche d'une valorisation personnelle (65 %) et le goût de relever un défi (62 %). Le sens de l'entrepreneurship correspondrait donc à un profil psychologique particulier.

En plus de la motivation, d'autres déclencheurs ont incité les individus à démarrer ou à acquérir une entreprise. Voyons quels ont été ces déclencheurs. Chez 74 % des hommes et 82 % des femmes, ce fut une occasion qui s'est présentée qui s'est révélée nettement le principal déclencheur. L'insatisfaction au travail, pour sa part, a été un déclencheur pour 43 % des hommes et 40 % des femmes d'affaires, c'est-à-dire pour près de la moitié, déclencheur plus marqué chez les propriétaires uniques (46 % contre 39 % pour les copropriétaires).

TABLEAU 7
Déclencheurs incitant une personne
à se lancer en affaires

ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS	OUI	NON	TOTAL	NBRE
Une occasion se présentait	74 %	26 %	100 %	356
Vous étiez insatisfait au travail	43	57	100	342
Vous aviez du temps disponible	36	64	100	315
Vous vouliez investir de l'argent	29	71	100	323
Vous aviez perdu votre emploi	15	85	100	322

Parmi ceux dont le déclencheur était d'avoir du temps disponible, on peut présumer qu'un bon nombre étaient en chômage ou ne travaillaient qu'à temps partiel. Ils auraient créé une entreprise pour suppléer à un manque d'emploi. Ajoutons que la proportion est encore une fois plus élevée chez les propriétaires uniques (41 % contre 28 %).

Les facteurs associés au potentiel ou aux caractéristiques du marché semblent avoir été plutôt secondaires dans le choix du secteur d'activités. Les deux facteurs d'influence majeurs sont la connaissance et l'intérêt de la personne à propos du secteur en question. Ici encore, les facteurs psychologiques se révèlent plus déterminants que les facteurs économiques.

FACTEURS	IMPORTANCE				
	Beaucoup	Assez	Peu	Total	Nbre
Bonne connaissance du secteur d'activité	63 %	23 %	14 %	100 %	411
Intérêt marqué pour le secteur d'activité	62	30	8	100	353
Marché en croissance	35	37	28	100	341
Peu de compétition dans la région	27	28	45	100	346
Produit n'existant pas dans la région	26	19	55	100	347

Si, à partir de ces données, nous tentons d'esquisser un portrait type de l'homme d'affaires, nous pouvons dire que c'est une personne qui recherche l'autonomie, qui investit ses énergies dans un secteur qui l'intéresse et qu'elle connaît, et qui se lance en affaires au moment où une occasion favorable se présente.

Ajoutons que, d'après les résultats de l'étude, la moitié des hommes d'affaires (55 %) avaient 4 ans et plus d'expérience dans leur secteur d'activités au moment où ils se sont lancés en affaires. Les femmes pour leur part étaient moins expérimentées, car seulement 38 % d'entre elles avaient 4 ans ou plus d'expérience.

TABLEAU 9
Expérience pratique dans le secteur d'activités
avant de se lancer en affaires

EXPÉRIENCE	NBRE	%
Aucune	97	22
Moins de 1 an	22	5
1-3 ans	76	18
4-6 ans	74	17
7-10 ans	47	11
Plus de 10 ans	118	27
Total	434	100

On associe souvent entrepreneurship et sens du risque. Le simple fait de se lancer en affaires comporte en soi un risque évident. Toutefois, les données précédentes montrent que plusieurs hommes d'affaires ont mani-

festé d'abord de la prudence, en plus de compter sur une expertise certaine dans le domaine choisi. Ils ont donc minimisé les risques. Les études réalisées auprès des femmes d'affaires du Québec par le Centre de la PME montrent qu'elles aussi paraissent plutôt prudentes. Le goût du risque semble donc un mythe qu'il faudra détruire. Les gens d'affaires, du moins ceux qui survivent dans le domaine, ne sont pas des aventuriers ; ce sont des personnes à la recherche de défis mesurés.

Qu'en est-il maintenant de l'influence parentale ? Certains auteurs prétendent que le désir d'être entrepreneur est principalement conditionné par les antécédents familiaux (MacDonald, 1985 ; Belcourt, 1988). Ils ont observé dans divers échantillons que les personnes dont les parents (père ou mère ou les deux) étaient en affaires avaient plus tendance que le reste de la population à s'orienter vers ce domaine.

TABLEAU 10
Membres de la famille les plus proches qui sont en affaires

	<i>NBRE</i>	<i>%</i>
Père, mère	36	8
Frère, sœur	138	33
Conjointe	13	3
Autres parents	29	7
Aucun parent	207	49
Total	423	100

Comme on peut le constater au tableau 10, il n'y a que 8 % des hommes d'affaires dont soit le père, soit la mère, soit les deux ont été en affaires. Chez les femmes, la proportion est de 14 %. Ces pourcentages sont peu élevés et ne vont pas dans le sens de l'hypothèse du déterminisme parental. Par ailleurs, il est étonnant de constater que 33 % des hommes ont un frère ou une sœur (ou les deux) également en affaires (28 % chez les femmes d'affaires). Cette observation nous porte à penser que certaines caractéristiques dans l'éducation familiale favorisent probablement l'apparition de l'entrepreneursip, sans que nécessairement le père ou la mère aient été en affaires. Il est possible, par exemple, que ce soient des familles où l'on a toujours valorisé la débrouillardise, l'initiative, l'autonomie, qualités habituellement associées à l'entrepreneursip.

LE FONCTIONNEMENT DES HOMMES D'AFFAIRES

Compte tenu que la plupart des hommes d'affaires oeuvrent dans une entreprise comptant peu d'employés, il peut sembler normal qu'ils doivent assumer eux-mêmes la plupart des fonctions administratives de l'entreprise ; celles auxquelles ils se consacrent le plus sont les relations avec les institutions financières, la planification, l'engagement du personnel, les achats et le contrôle de la qualité. L'activité qu'ils délèguent le plus souvent est la comptabilité, sans doute parce que c'est l'activité qui demande le plus d'expertise spécifique non reliée directement à la production du bien ou du service offert par l'entreprise.

TABLEAU 11
Les heures-semaine consacrées à l'entreprise

HEURES	NBRE	%
Moins de 10 heures	18	4
10-39 heures	76	17
40-49 heures	76	17
50-59 heures	105	24
60 heures ou plus	161	37
Total	436	99

En général, les hommes d'affaires consacrent beaucoup de temps à leur entreprise : 78 % y consacrent plus de 40 heures par semaine, 61 % plus de 50 heures et 37 % plus de 60 heures. Chez les femmes d'affaires, 59 % consacrent plus de 40 heures par semaine à leur entreprise. Cet horaire de travail pour le moins chargé montre que, pour réussir dans ce domaine, on doit être disposé à travailler beaucoup.

Quel style décisionnel adopte l'homme d'affaires ? Est-il plutôt rationnel ou plutôt instinctif dans ses décisions ? En fait, ni l'un ni l'autre de ces styles ne le caractérise vraiment. On en trouve presque autant qui se définissent comme rationnels (33 %) que comme instinctifs (29 %). En outre, plusieurs favorisent un mélange des deux modes de pensée, puisque 38 % d'entre eux disent être autant rationnels qu'instinctifs dans leurs décisions. Les femmes privilégient encore davantage ce mode de fonctionnement (45 %). Les gens d'affaires ne semblent donc pas afficher une façon particulière d'aborder les prises de décision ; leurs styles sont plutôt diversifiés.

Comme on le sait, les occasions de négociation sont fréquentes dans le domaine des affaires ; le dirigeant est appelé régulièrement à discuter avec les clients, les fournisseurs, les financiers, les partenaires ou les collègues, le personnel. En général, il semble que les hommes d'affaires du Québec

aiment négocier, car 63 % d'entre eux ont manifesté ce goût. Chez les femmes d'affaires, la proportion baisse à 53 %. Parmi ceux qui disent ne pas aimer négocier, la très grande majorité considère néanmoins s'en tirer plutôt bien, ce qui est rassurant.

Phénomène curieux, les propriétaires uniques (44 %) ont tendance à moins aimer négocier que leurs semblables en propriété collective (27 %). Également, ceux qui avouent avoir souvent des problèmes à se faire accepter dans le monde des affaires ont tendance à ne pas aimer négocier. En proportion, on trouve plus de personnes qui aiment négocier chez celles qui ont créé ou acheté plus d'une entreprise (75 %) que chez celles qui en sont à leur première expérience (56 %). On est probablement ici en présence de deux types d'entrepreneurs différents et il serait intéressant dans des recherches ultérieures d'explorer davantage ces tendances.

TABLEAU 12
L'homme d'affaires et la négociation

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>NBRE</i>	<i>%</i>
Aime bien négocier	267	63
N'aime pas négocier	157	37
Total	424	100
S'en tire toujours bien	158	37
S'en tire souvent bien	259	61
S'en tire rarement bien	7	2
Total	424	100

Les deux principaux problèmes que disent rencontrer les hommes d'affaires consistent à trouver l'argent nécessaire au fonctionnement de leur entreprise et à concilier la famille et le travail. Cette dernière difficulté n'est pas surprenante étant donné le grand nombre d'heures qu'ils investissent dans leur entreprise. D'ailleurs, comme on le verra plus loin, ils investissent peu de temps dans les activités domestiques ou les activités familiales à la maison. La femme d'affaires fait face aussi à ces deux obstacles.

Peu d'hommes se plaignent d'avoir de la difficulté à se faire accepter dans le monde des affaires. Ce sont les moins scolarisés qui mentionnent le plus cette difficulté. C'est l'inverse chez les femmes où celles qui détiennent un baccalauréat soulignent davantage ce problème.

Fait intéressant, les hommes d'affaires qui, dans le passé, ont déjà créé ou acheté une autre entreprise semblent avoir un profil qui les distingue :

TABLEAU 13
Problèmes rencontrés par les hommes d'affaires

TYPES DE PROBLÈMES	FRÉQUENCE (%)				Total	Nbre
	<i>Souvent</i>	<i>Parfois</i>	<i>Rarement</i>	<i>Jamais</i>		
Concilier la famille et le travail	24	31	21	24	100	407
Trouver l'argent nécessaire	18	42	17	23	100	421
S'entendre avec les institutions financières	13	26	28	34	100	406
Organiser le travail	9	33	29	29	100	402
Partager les responsabilités	8	34	29	29	100	403
Se faire accepter dans le monde des affaires	7	17	33	43	100	401
Assurer de bonnes relations de travail	5	28	34	33	100	398

- ils se disent plus motivés par la recherche d'une valorisation personnelle (65 %) et le goût de relever un défi (62 %) ;
- ils sont plus nombreux à aimer négocier (75 % comparativement à 56 % pour les autres) ;
- ils insistent davantage sur un bon programme de publicité-promotion et de relations publiques (31 %) que les autres (15 %) ;
- ils considèrent plus souvent le goût du risque comme une qualité pour réussir en affaires (58 % comparativement à 47 %) ;
- ils disent davantage souhaiter consacrer plus de temps à leur famille (64 % comparativement à 51 %) ;
- leur entreprise est en croissance dans une plus grande proportion (66 % comparativement à 46 %) ;
- ils sont plus souvent associés avec d'autres personnes (53 % comparativement à 33 %) ;
- lorsqu'ils sont associés, ils désirent plus souvent un pourcentage plus élevé des actions de l'entreprise (19 % comparativement à 10 %) ;
- dans ce groupe, une plus grande proportion a investi plus de 50 000 \$ lors du démarrage de l'entreprise (29 % comparativement à 14 %) ;
- ils ont financé la moitié et plus de leur investissement par leurs épargnes personnelles (58 % comparativement à 36 %).

Les propriétaires uniques de leur entreprise présentent également quelques caractéristiques distinctives :

- ils se disent plus motivés par la recherche d'un travail sur mesure (50 % comparativement à 40 % pour les autres) et par la volonté d'être leur propre patron (78 % contre 69 %) ;
- l'insatisfaction au travail a été plus souvent un déclencheur chez eux (46 % comparativement à 39 %) ;
- le fait d'avoir du temps disponible a été plus souvent un déclencheur (41 % comparativement à 28 %) ;
- ils ont moins souvent que les autres créé d'autres entreprises dans le passé (28 % comparativement à 46 %) ;
- leur entreprise est moins souvent en croissance (47 % comparativement à 59 %) ;
- ils songent moins à prendre de l'expansion (38 % comparativement à 59 %) ;
- ils sont moins souvent membres d'une association de gens d'affaires (33 % comparativement à 49 %).

Il semble donc exister deux styles d'hommes d'affaires : ceux qui semblent surtout rechercher les défis et que nous qualifierons de développeurs ; ceux qui semblent surtout rechercher l'indépendance et que nous qualifierons de travailleurs autonomes.

Le travailleur autonome cherche surtout un travail qui puisse lui plaire et lui fournir une certaine indépendance financière et professionnelle. Ne trouvant pas ces conditions dans un travail salarié, il opte alors pour l'entrepreneurship dans l'espoir de les y trouver. Il n'a pas de grandes ambitions ; il lui suffit que son entreprise lui fournisse l'aisance financière et la satisfaction professionnelle qu'il recherche. Dans cette catégorie, on trouvera des professionnels travaillant en cabinet privé, des propriétaires de commerces de détail et d'entreprises de service de petites dimensions (électriciens, plombiers, entrepreneurs), des propriétaires de petits ateliers spécialisés.

Le développeur, pour sa part, recherche les défis et les stimulations. Le domaine des affaires lui fournit des occasions de mettre à profit son sens de l'initiative, son audace, son talent de négociateur et de développeur. D'une certaine façon, s'il a des apparences d'aventurier, il ne semble pas pour autant perdre le sens de la prudence. Son ambition fait en sorte qu'il doit s'associer à d'autres personnes pour relever des défis toujours plus grands et qui demandent plus de ressources. C'est quelqu'un qui aime « brasser des affaires ».

LEUR CONCEPTION DU DOMAINE DES AFFAIRES

Les hommes d'affaires attribuent généralement le succès de leur entreprise à quatre principaux facteurs. Les deux premiers ont trait à la clientèle : avoir un produit ou un service de qualité et assurer un bon service au client. Les deux suivants concernent la gestion de l'entreprise : avoir une bonne planification et un personnel doté d'une expertise appropriée. L'homme d'affaires apparaît donc comme un gestionnaire davantage préoccupé par les extrants de l'entreprise que par ses processus internes. Chez les femmes d'affaires, les trois premiers facteurs sont identiques et le quatrième porte sur les relations de travail.

TABLEAU 14
Facteurs contribuant au succès de l'entreprise

FACTEURS	IMPORTANCE (%)				
	<i>Beaucoup</i>	<i>Moyennement</i>	<i>Peu</i>	<i>Total</i>	<i>Nbre</i>
Produit ou service de qualité	92	6	2	100	403
Service à la clientèle	85	8	7	100	397
Bonne planification	66	26	8	100	383
Expertise du personnel	57	22	21	100	369
Bonnes relations de travail	53	29	18	100	383
Prix du produit ou du service	50	42	8	100	379
Point(s) de vente bien situé(s)	34	33	33	100	367
Bon programme de publicité– promotion–relations publiques	21	38	41	100	376

Indépendamment des facteurs propres à l'entreprise, voyons quelles sont, aux yeux des hommes d'affaires, les qualités requises pour réussir dans ce domaine : tout d'abord, il faut être déterminé et ensuite, il faut avoir le goût de la réussite. Ce sont ces mêmes qualités sur lesquelles les femmes insistent. On remarquera au tableau 15 que les trois premières qualités sont fortement associées au sens du travail. Cette perception des gens d'affaires montre bien qu'une des principales exigences pour réussir en affaires est le *travail soutenu* et non le sens du risque.

Plusieurs auteurs suggèrent qu'un des traits dominants chez l'entrepreneur est son goût du risque. Les résultats obtenus dans cette étude ne confirment pas cette hypothèse et indiquent qu'il est plutôt disposé à prendre des risques bien calculés, donc minimisés. En fait, seule la moitié des hommes et des femmes d'affaires estiment qu'avoir le goût du risque constitue une qualité importante. Ceux et celles qui ont déjà créé ou acheté une autre entreprise insistent plus sur cette caractéristique (58 % contre

47 %). Les qualités de travail semblent dominer sur le sens du risque. Après une vérification plus rigoureuse auprès d'un échantillon de femmes d'affaires en 1987 (Collerette et Aubry, 1988), il nous est clairement apparu que le sens du risque n'est pas un trait distinctif des gens d'affaires ; l'audace les décrirait probablement mieux.

TABLEAU 15
Caractéristiques favorisant le succès en affaires

QUALITÉS	IMPORTANCE (%)				Nbre
	Beaucoup	Assez	Peu	Total	
Détermination	91	8	1	100	411
Goût de la réussite	81	17	2	100	405
Discipline	74	23	3	100	403
Leadership	74	24	2	100	392
Sens de la communication	74	24	2	100	404
Créativité	61	34	5	100	393
Intuition	55	38	7	100	392
Personnalité forte	52	41	7	100	392
Goût du risque	51	38	11	100	400
Rationalité	43	46	11	100	390

Le tiers des hommes d'affaires (32 %) disposent d'un conseil d'administration pour leur entreprise, cette proportion touchant principalement les propriétaires associés. Ainsi, les propriétaires uniques sont relativement peu nombreux à pouvoir bénéficier des conseils des personnes ayant des compétences complémentaires. Ici encore, on reconnaît leur recherche d'indépendance.

Enfin, 40 % des hommes d'affaires sont membres d'une association de gens d'affaires, ce qui constitue une proportion relativement importante, comparativement à 28 % des femmes d'affaires.

LE RÉGIME DE VIE

Les hommes d'affaires ont un régime de vie fortement axé sur le travail, tout comme les femmes d'affaires d'ailleurs. Nous avons mentionné précédemment que la plupart consacrent de longues heures à leur entreprise. En effet, 88 % des hommes d'affaires consacrent moins de 10 heures par semaine aux activités domestiques à leur domicile. Chez les femmes d'affaires, la proportion est de 36 %.

TABLEAU 16
Les heures-semaine consacrées
à des tâches à la maison

<i>HEURES</i>	<i>NBRE</i>	<i>%</i>
10 heures ou moins	381	88
11-30 heures	47	11
Plus de 30 heures	3	1
Total	431	100

On doit aussi se rappeler que la difficulté à concilier le travail et la famille constitue à leurs yeux le deuxième plus important problème rencontré. En fait, plus de la moitié des hommes d'affaires (59 %) aimeraient consacrer plus de temps à leur famille, la plupart étant ceux qui consacrent 50 heures et plus à leur entreprise (72 % contre 40 %) ou figurant parmi ceux qui, dans le passé, ont créé ou acheté une autre entreprise (64 % contre 51 %).

TABLEAU 17
Satisfaction relative au temps
consacré à la famille

<i>OPINION</i>	<i>NBRE</i>	<i>%</i>
Aimerait y consacrer beaucoup plus de temps	92	22
Aimerait y consacrer un peu plus de temps	150	37
Le temps consacré convient parfaitement	164	40
Aimerait y consacrer un peu moins de temps	1	—
Aimerait y consacrer beaucoup moins de temps	1	—
Total	408	99

Malgré leur fardeau de travail, 60 % des hommes d'affaires réussissent à s'accorder plus de 3 heures par semaine de loisirs. Ils ne semblent pas spécialement atteints de problèmes de stress, car seuls 26 % d'entre eux disent vivre beaucoup de stress dans leur travail, tandis que 29 % disent en vivre peu. Par ailleurs, 76 % des personnes interrogées considéreraient bien s'adapter au stress. Il ne semble donc pas que ce facteur stress soit particulièrement problématique chez les gens d'affaires. En fait, ceux qui déclarent vivre beaucoup de stress sont, dans une forte proportion, ceux dont la santé est moins bonne, ce qui ne surprend guère. En outre, le niveau de stress est relié au nombre d'employés dans l'entreprise. Plus ce nombre est élevé, plus le propriétaire tend à vivre du stress. À première vue, on pourrait croire que le nombre d'heures travaillées est directement proportionnel au niveau de stress subi, mais ce n'est le cas que pour les personnes travaillant plus de 60 heures par semaine.

LE PROFIL EN RÉSUMÉ

À partir des données précitées, nous avons pu tracer le profil psychosocial qui semble caractériser les hommes d'affaires du Québec.

L'homme d'affaires du Québec présente quelques caractéristiques sociodémographiques intéressantes qui affectent probablement son profil psychosocial. Il provient d'une famille plus nombreuse que la moyenne des Québécois et il est assez souvent l'aîné de cette famille. Ses parents étaient rarement eux-mêmes en affaires, de sorte qu'ils ne peuvent avoir servi de modèle. Toutefois, plusieurs ont des frères et soeurs eux-mêmes en affaires, ce qui nous porte à croire que certains aspects de l'éducation familiale favoriseraient l'émergence de l'entrepreneurship.

Sur le plan motivationnel, les hommes d'affaires se distinguent notamment par une recherche d'indépendance et de valorisation, ces facteurs primant sur les motivations économiques. On observe par exemple que plus de la moitié d'entre eux sont propriétaires uniques de leur entreprise. Bien que cette tendance se soit modifiée au début des années 1980, il est cependant trop tôt pour savoir s'il s'agit d'un phénomène passager lié à une conjoncture socio-économique particulière.

Ce profil motivationnel se trouve confirmé par les qualités jugées déterminantes par les hommes d'affaires pour réussir en affaires, à savoir la détermination et le goût de la réussite. Dans la même perspective, on observe que les deux facteurs les plus influents pour le choix du secteur d'activités de leur entreprise ont été la connaissance du secteur et leur intérêt pour ce secteur. Les facteurs à caractère économique ne semblent pas avoir dominé.

En somme, ces caractéristiques suggèrent que la tendance à l'accomplissement personnel (*achievement*) particularise davantage l'homme d'affaires que l'appât du gain ou le goût du risque. Ces observations convergent avec celles d'autres recherches américaines (Brockhaus, 1981). Pour ce qui est du goût du risque, les observations faites dans cette étude suggèrent que les hommes d'affaires du Québec semblent rechercher des défis, mais des défis mesurés où ils ont de bonnes chances de réussir.

Au point de vue du style de gestion, le fait qu'un grand nombre d'hommes d'affaires dirigent une entreprise comptant peu d'employés les oblige à s'occuper eux-mêmes de la plupart des fonctions administratives. La majorité semble davantage préoccupée par les extrants de l'entreprise que par ses processus internes. L'homme d'affaires québécois est donc un gestionnaire très préoccupé par les relations entre l'entreprise et son environnement, ce qui le distingue probablement du gestionnaire qui ne parti-

cipe pas à la propriété de l'entreprise. En contrepartie, il peut être moins incité à développer des compétences dans la gestion des processus internes de l'organisation et peut devenir plus vulnérable sous cet angle.

Deux grands styles d'hommes d'affaires se sont profilés dans l'étude : l'un semble surtout rechercher l'indépendance et nous l'avons qualifié de travailleur autonome ; l'autre semble surtout rechercher les défis et nous l'avons qualifié de développeur. Si, parmi les deux styles d'hommes d'affaires, la plupart trouve plaisir à négocier (et c'est sûrement une compétence appréciable, car leur travail les appelle souvent à le faire), c'est chez les propriétaires correspondant au profil du travailleur autonome qu'on peut remarquer ceux qui y trouvent le moins de plaisir.

Le régime de vie des hommes d'affaires n'est probablement pas accessible (ni attrayant) à toutes et à tous. Ils sont nombreux à consacrer de longues heures à leur entreprise. Il ne faut donc pas se surprendre si plusieurs déplorent le fait de ne pouvoir accorder plus de temps à leur famille. Par ailleurs, ils sont proportionnellement plus nombreux à avoir un conjoint que dans l'ensemble de la population du Québec.

Les hommes d'affaires ne semblent pas spécialement atteints de problèmes de stress. La taille de l'entreprise et le nombre d'heures consacrées à l'entreprise sont les deux principaux facteurs associés au stress.

CONCLUSION

Les faiblesses de l'économie occidentale et la vulnérabilité des finances publiques ont créé un contexte où une grande partie de l'essor économique passera désormais par les petites et moyennes entreprises. Ce sont les hommes et les femmes qui ont des qualités d'entrepreneurs qui pourront permettre l'éclosion, le développement, le succès et la survie de ces entreprises.

Malheureusement, on connaît encore mal les caractéristiques de ces personnes et les facteurs clés de leur réussite. Les résultats précédents de l'étude fournissent quelques indications, mais elles demeurent parcellaires et limitées. Une des limites vient du fait que l'étude porte essentiellement sur les perceptions et les opinions des répondants. Or il peut y avoir un écart entre les perceptions et la réalité. Pour approfondir l'étude, il nous faudrait probablement suivre un échantillon à la piste et l'observer sur une base continue, un peu comme Mintzberg l'a fait avec les gestionnaires. Peut-être verrions-nous là aussi des écarts entre le folklore et la réalité.

Nous pouvons néanmoins hasarder l'hypothèse qu'être propriétaire-dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise demande un mode de fonc-

tionnement différent de la gestion d'une grande entreprise. Par exemple, il doit probablement être à la fois un spécialiste du produit et un généraliste du management à cause de la diversité des tâches à accomplir.

Si cette hypothèse était fondée, il y aurait sans doute lieu de vérifier si les divers programmes de formation favorisent l'émergence de futurs entrepreneurs.

Références

- ATKINSON, J. W., « Motivational Determinants of Risk Taking Behavior », *Psychological Review*, 1957.
- BELCOURT, Monica, « The Family Incubator Model of Female Entrepreneurship », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1987-1988, vol. 5, n° 3, p. 34-44.
- BORLAND, C., *Locus of Control, Need for Achievement and Entrepreneurship*, thèse de doctorat, The University of Texas at Austin, 1974.
- BROCKHAUS, R. H., « I-E Locus of Control Scores as Predictors of Entrepreneurial Intentions », *Proceedings*, New Orleans, Academy of Management, 1975.
- BROCKHAUS, R. H., « Risk Taking Propensity of Entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, 1980, vol. 23, n° 3, 1980, p. 509-520.
- BROCKHAUS, R. H., « Psychological and Environmental Factors wich Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur : A longitudinal Study », *Proceedings ; Academy of Management*, Detroit, Mich., août 1980, p. 368-372.
- BROCKHAUS, R. H., « The Psychology of the Entrepreneur », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, New Jersey, 1981, p. 39-57.
- COLLERETTE, Pierre et Paul AUBRY, « La femme d'affaires au Québec en 1986 : son profil », rapport de recherche, ministère de l'Industrie et du Commerce et Université du Québec à Hull, avril 1987, 70 p.
- COLLERETTE, Pierre et Paul AUBRY, « L'homme d'affaires au Québec en 1986 : entrepreneur ou travailleur autonome ? », rapport de recherche, Université du Québec à Hull, novembre 1987, 53 p.
- COLLERETTE, Pierre et Paul AUBRY, « La femme d'affaires au Québec en 1987 : le cheminement socio-économique de la propriétaire-dirigeante d'entreprise au Québec », rapport de recherche, ministère de l'Industrie et du Commerce et Université du Québec à Hull, février 1988, 48 p.
- COLLERETTE, Pierre et Paul AUBRY, *Femmes et hommes d'affaires, qui êtes-vous ? Un portrait des gens d'affaires*, Montréal, Agence d'Arc, 1988, 192 p.
- FORTIN, Paul-A., *Devenez entrepreneur*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, 302 p.

- GASSE, Yvon, « Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, New Jersey, 1982, p. 57-71.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Les PME au Québec : état de la situation*, rapport du Ministre délégué aux PME, Québec, 1986, 170 p.
- HORNADAY, John, « Research about living Entrepreneurs », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 1982, p. 20-28.
- HORNADAY, John et John ABOUD, « Characteristics of Successful Entrepreneurs », *Personnal Psychology*, vol. 24, n° 2, été 1971, p. 141-153.
- HOWELL, R. P., « Comparative Profiles-Entrepreneurs Versus The Aired Executive : San Francisco Peninsula Semiconductor Industry », *Technical Entrepreneurship*, A Symposium, Milwaukee, The Center for Venture Management, 1972.
- JACOBOWITZ, A. et D. C. VIDLER, « Characteristics of Entrepreneurs : Implications for Vocational Guidance », *The Vocational Guidance Quarterly*, mars 1982, p. 252-257.
- KETS DE VRIES, M. F. R., « The Entrepreneurial Personality : A Person at the Crossroads », *Journal of Management*, 1977, p. 34-57.
- KNIGHT, Russel M., « Entrepreneurship in Canada », *Journal of Small Business Canada*, été 1983, vol. 1, n° 1, p. 9-14.
- LAVOIE, Dina, *Les entrepreneures : pour une économie canadienne renouvelée*, Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Ottawa, février 1988 (DR 1988-2F).
- MACDONALD, J. L., *The Traits and Characteristics of Women Entrepreneurs : Criteria for Predicting Success in Business Management*, University of Wyoming, thèse de doctorat, 1985.
- MAYER, K. R. et S. GOLDSTEIN, *The First Two Years : Problems of Small Firm Growth and Survival*, Washington, D. C., Small Business Administration, U. S. Government Printing Office, 1961.
- McCLELLAND, D. C., *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, Van Nortrand, 1961.
- PETROF, John, « Enterpreneurial Profile : A Discriminant Analyses », *Journal of Small Business Management*, 1980, vol. 18, n° 4, p. 13-17.
- SCHREIER, James W., « Is the Female Entrepreneur Different », *MBA*, mars 1976, p. 40-43.
- SEXTON, Donald L. et Nancy BOWMAN, « Determining Entrepreneurial Potential of Students », *Proceeding Academy of Management*, Dallas, Texas, août 1983, p. 408-412.
- SHAPERO, A. et L. SOKOL, « The Social Dimensions of Entrepreneurship », *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 1982, p. 72-90.
- STATISTIQUE CANADA, *Rapport sur l'état de la population du Canada*, 1986, Division de la démographie (Jean Dumas), 1986.

SUTTON, F. X., « Achievement Norms and the Motivation of Entrepreneurs », *Entrepreneurship and Economics Growth*, Cambridge, Mass., Social Research Council and Harvard University Research Center in Entrepreneurial History, 1954.

Le climat organisationnel : l'harmonisation de deux personnalités

R. Claude Boucher

Un gestionnaire ne doit pas seulement négocier avec l'environnement externe ou encore examiner les répercussions potentielles de l'environnement sur les différentes composantes organisationnelles ; il doit se préoccuper en plus de l'harmonie souhaitable au sein de sa propre structure. Ce point de vue pourrait être scruté par l'intermédiaire de l'analyse des paramètres de conception donnant naissance à tel ou tel type de structure, ou encore par celui de l'étude des facteurs de contingence susceptibles d'avoir une incidence sur les modes de fonctionnement propres à une organisation. Dans ce texte, nous avons choisi de présenter non pas la dynamique existante entre l'organisation et son environnement externe, mais uniquement la dynamique interne de l'entreprise, c'est-à-dire celle que l'on observe entre l'individu et son organisation.

Le climat organisationnel est beaucoup plus facile à qualifier qu'à décrire. Bien souvent, on se contente de dire qu'il est bon ou tendu, qu'il favorise les changements ou limite les innovations proposées par les employés. On pourrait lui attribuer d'autres qualificatifs, mais on ne le définirait pas davantage et on se limiterait toujours à une seule perception. Il se produit souvent des écarts très marqués entre la réalité (ce qui est) et la perception (ce qu'on croit qu'il existe).

De nombreuses recherches sur le monde du travail ont été effectuées dans les domaines du comportement et du développement organisationnels. Certaines ont porté plus particulièrement sur quelques variables

importantes concernant la problématique du climat organisationnel. Nous nous proposons ici, après avoir procédé à la recension des écrits, d'aborder les différentes composantes de ce climat, afin de mieux le définir par l'intermédiaire des différentes variables retenues. En d'autres mots, nous voulons présenter des caractéristiques différentes de celles des autres recherches effectuées sur le sujet. Nous tenterons donc de relier les différentes composantes des personnalités individuelle et organisationnelle, dans le but d'en arriver à une meilleure harmonisation entre les deux types de personnalités.

LA RECENSION DES ÉCRITS

La notion de climat organisationnel est apparue il y a environ vingt-cinq ans. Depuis lors, de nombreux écrits sont parus sur le sujet. Une foule d'auteurs ont présenté leur propre conception. Par exemple, Forehand et Gilmer (1964) considèrent le climat en fonction de la nature objective des attributs composant une organisation, tels que la dimension d'une entreprise, sa technologie, le nombre de niveaux hiérarchiques, la productivité des employés, le taux d'absentéisme et de roulement, etc. Litwin et Stringer (1968), pour leur part, présentent les dimensions du climat organisationnel en identifiant notamment la structure, la responsabilité, les récompenses, le risque, la chaleur et le soutien, la tolérance, les objectifs et l'identité. Quant à Steers (1977), il envisage le climat comme une série d'attributs perçus relativement à une organisation ou à ses unités et pouvant être induits de la façon dont l'organisation ou ses unités agissent envers les membres et envers la société.

Miller (1979) soutient que le climat organisationnel est le reflet de la personnalité du gestionnaire. En fait, ce chercheur fait abstraction des différentes composantes de l'environnement qui peuvent exercer des influences ou des contraintes sur le gestionnaire. Il est pourtant quasi impossible que la responsabilité du climat organisationnel n'incombe qu'à ce dernier. La composition du personnel y est sans l'ombre d'un doute pour quelque chose. Wheeler (1979) affirme que la libre circulation de l'information est favorisée par un climat organisationnel sain. En fait, il se limite à parler d'une conséquence. Le problème demeure entier. Comment peut-on définir un climat organisationnel sain ?

Weiner (1981) établit un lien entre le climat organisationnel, les innovations observées et la créativité des individus au sein de l'organisation. Lui aussi précise ce qui découle d'un phénomène sans pour autant le décrire. Sussman et Herden (1982) déterminent les quatre dimensions du

climat organisationnel : l'autonomie individuelle, le niveau de structuration, l'orientation vers les récompenses, la considération et le soutien. Ces dimensions sont intéressantes, car elles mettent en évidence l'interrelation individu—organisation : le degré de confiance accordé par l'organisation à ses employés, le caractère « pointu ou aplati » de la structure et l'importance donnée aux employés par l'organisation.

Himes (1982) précise les caractéristiques d'un climat organisationnel générant la créativité : une relation employé—surveillant favorisant de nouvelles idées, une communication ouverte, de la coopération, un environnement propice à la réflexion et au travail, un style de management tolérant. Mais il ne met en évidence qu'une seule répercussion d'un climat organisationnel sain. Il aurait eu avantage à aborder d'autres conséquences positives tant sur le plan des employés que sur celui de l'organisation. Nicholas (1982) souligne l'incidence d'un bon climat organisationnel sur la satisfaction des travailleurs. Selon lui, ce climat résulterait de l'interaction employés — gestionnaires. Leurs valeurs, leurs aspirations et leurs attentes mutuelles auraient des répercussions sur le comportement et les attitudes du groupe. Une fois de plus, nous remarquons avec intérêt la présence de la notion d'interaction entre les employés et les gestionnaires. Cependant, nous ne croyons pas que le climat organisationnel dépende uniquement des valeurs, des aspirations et des attentes mutuelles.

Kets-de-Vries et Miller (1984) soulignent l'importance des « pathologies » individuelles du management sur le climat organisationnel, d'autant plus dans les organisations où l'on observe une forte centralisation. Le gestionnaire paranoïde, le gestionnaire compulsif, le gestionnaire dépressif, le gestionnaire schizoïde créeront, à cause de leur pathologie, des dysfonctions organisationnelles. Cette recherche est intéressante, car elle soulève aussi l'interaction individu—organisation. Gupta, Raj et Wilemon (1984) soutiennent que le climat organisationnel dépend de la participation des employés et de la décentralisation du pouvoir. Ainsi, pour qu'on puisse parler de climat organisationnel, il doit y avoir engagement des deux parties. L'organisation doit accepter de déléguer des responsabilités à des individus et ceux-ci doivent être prêts à assumer un rôle plus important. Il y a toutefois lieu de nuancer leur pensée, car on ne peut pas placer tous les individus au même niveau dans une organisation.

Dolan et Tziner (1984) étudient également la relation entre le climat organisationnel et le rendement. Ils définissent le climat organisationnel à partir de variables comme le soutien de la part du management, la structure, le professionnalisme, la satisfaction, l'autonomie des employés, les niveaux

1. Selon les termes de Mintzberg ; voir la section « La personnalité de l'organisation » du présent ouvrage.

de formation et les regroupements sociaux. Conrath (1984) soutient que le climat organisationnel est l'un des six signes vitaux d'une organisation, les autres étant la tâche, le risque, la résolution de problèmes, le changement et le leadership. En fait, il ne conseille pas de considérer ces cinq derniers signes vitaux distinctement du climat organisationnel, mais plutôt de les intégrer comme composantes de ce dernier.

Gomez, Jimenez et De Campo (1984) établissent une relation entre la taille d'une organisation et le climat organisationnel qui y règne : ils affirment que ce dernier est généralement meilleur dans les grandes organisations que dans les petites. Nous aimerions encore une fois apporter des nuances à ces propos. Ces chercheurs mettent en évidence l'importance de la structure sur le climat organisationnel, alors qu'ils devraient également tenir compte des différents processus inhérents à la structure. Il n'est pas certain que le climat organisationnel soit meilleur dans les grandes bureaucraties gouvernementales et dans les autocraties militaires que dans les structures simples. En fait, il nous semble difficile d'établir des relations significatives entre la nature de l'organisation et le climat organisationnel, la nature de l'organisation constituant une seule des nombreuses variables en cause.

Pour Baumgartel et Reynolds (1984), ce qui favorise l'éclosion d'un climat organisationnel sain, c'est un système d'évaluation du rendement juste, une politique de récompenses, une ouverture aux innovations et un élargissement des relations entre les gestionnaires. Cavanagh (1985) identifie les facteurs de personnalité qui peuvent entraîner des difficultés au sein de l'organisation. Il peut s'agir de la nécessité d'attirer l'attention, d'une soif démesurée de succès, d'une trop grande préoccupation accordée aux conflits non résolus, d'un besoin destructeur d'être aimé, d'une recherche incessante de pouvoir, de l'habitude désagréable de se plaindre, de l'obligation d'avoir raison à tout prix. Nous ne croyons pas qu'il faille pour autant attribuer seulement à l'employé les problèmes inhérents au climat organisationnel. Tout comme Cavanagh, Kumar et Raw (1986) observent une corrélation significative entre les caractéristiques du climat organisationnel et la personnalité des individus d'une part, et entre ces caractéristiques et les relations interpersonnelles d'autre part. Guastello (1987) note une relation entre le climat organisationnel et le niveau de rendement, le taux d'absentéisme ainsi que le taux de roulement du personnel. L'auteur se limite toutefois à examiner les conséquences opérationnelles d'un climat organisationnel malsain. Il aurait pourtant eu intérêt à examiner les répercussions de ce climat sur les employés en tant qu'individus. Price et Morrall (1988) soulignent, pour leur part, l'importance du travail d'équipe, première étape à franchir, selon eux, pour en arriver à parler de climat organisationnel. Ils

ont malheureusement négligé d'analyser les conditions organisationnelles et les facteurs individuels qui facilitent le travail d'équipe.

Stern (1970) décrit le climat organisationnel comme étant l'analogie entre la personnalité individuelle et la personnalité organisationnelle. Cette dernière définition est particulièrement intéressante, car elle rejoint la notion d'intégration individu—organisation de Getzels (1968). Rappelons qu'il y a intégration de l'individu et de l'organisation, premièrement quand il y a orchestration entre la fonction de l'individu et le rôle que l'organisation lui a confié, deuxièmement quand il y a harmonisation entre les besoins de l'individu et les attentes de l'organisation. En réalité, ces conditions sont très difficiles à réaliser à cause du grand nombre de variables existant tant à l'intérieur de l'organisation que dans l'individu lui-même.

LA PROBLÉMATIQUE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

Pour reprendre plus globalement les quatre éléments de base — rôle, fonction, attentes, besoins —, utilisons le modèle de Stern et parlons de personnalité organisationnelle et de personnalité individuelle. Le climat organisationnel résulte donc d'une congruence entre ces deux personnalités. Plus l'une est en mesure de s'identifier à l'autre, meilleures sont les chances d'observer un climat organisationnel sain. Le problème consiste essentiellement à définir ce que nous entendons par personnalité organisationnelle et par personnalité individuelle. Nous pouvons parvenir à mieux cerner la problématique par la présentation des différentes variables en cause. Nous aborderons donc dans un premier temps les différentes composantes de la personnalité organisationnelle pour exposer ensuite celles de la personnalité individuelle. Les organisations, tout comme les individus qui la composent, sont des entités complexes formées de multiples variables. C'est donc à partir de l'analyse de ces variables que nous en arriverons à décrire le climat organisationnel.

LA PERSONNALITÉ DE L'ORGANISATION

Les organisations se distinguent les unes des autres par certaines caractéristiques spécifiques de leur personnalité. Une première variable que nous devons considérer est le type de structure organisationnelle. Selon les théoriciens, les typologies de structure diffèrent d'une organisation à l'autre. À titre d'exemple, Mintzberg (1986) classifie les organisations selon cinq types : la structure simple, la structure bureaucratique mécanique, la structure bureaucratique professionnelle, la structure divisionnalisée et la struc-

ture adhocratique. Pugh, Hickson et Hinings (1969), pour leur part, proposent une taxonomie de structures organisationnelles basée sur une classification multidimensionnelle, ce qui donne naissance à sept types distincts : la bureaucratie pure, le début d'une bureaucratie pure, la bureaucratie axée sur la production, le début de bureaucratie axée sur la production, la prébureaucratie axée sur la production, la bureaucratie axée sur le personnel et l'organisation implicitement structurée. Rice et Bishoprick (1971) ont créé une autre taxonomie basée sur la structure : l'organisation mécanique, la bureaucratie, l'organisation matricielle, l'organisation décentralisée, l'organisation collégiale, les fédérations et l'organisation égalitaire.

Ces quelques exemples de typologies nous permettent d'affirmer que les organisations se différencient principalement par leur structure. Étant donné que la taille et le regroupement des unités de travail sont inhérents à la structure, deux organisations de type bureaucratie mécanique pourraient avoir un climat organisationnel différent soit à cause de la taille des unités, soit à cause de leur regroupement. Certains regroupements d'unités de travail favorisent l'impersonnalité organisationnelle, tandis que d'autres favorisent la cohésion du groupe.

Les modes de fonctionnement adoptés au sein d'une organisation peuvent aussi avoir une incidence marquée sur le climat de travail. À titre d'exemple, pensons au processus de prise de décision et à son influence possible sur la satisfaction des individus y participant. Une centralisation totale, une décentralisation sélective, une décentralisation verticale limitée, une décentralisation horizontale limitée et une décentralisation totale auront des impacts différents sur le personnel. Pensons également au processus de résolution de problèmes qui pourrait être différent selon qu'il est appliqué dans une structure simple ou dans une structure bureaucratique.

Une troisième variable que nous devons prendre en compte est la taille des unités de travail. En fait, il s'agit d'une précision apportée au type de structure. À titre d'exemple, une même organisation peut comprendre des unités de petite et de grande taille. Des facteurs tels que la spécialisation exigée et l'autonomie favoriseront la création de grandes unités de travail, qualifiées par Mintzberg de structures aplaties, alors que le besoin de supervision favorisera la création de petites unités de travail, appelées par le même auteur structures pointues.

L'objectif poursuivi est la quatrième variable significative sur le plan de la personnalité de l'organisation. L'organisation peut poursuivre des objectifs quantitatifs ou qualitatifs facilement mesurables ou encore des objectifs généraux à long terme difficilement palpables, par exemple assurer le bien-être de la population à différents points de vue. En fait, l'objectif

poursuivi constitue la mission de l'organisation ou, si l'on préfère, le trait dominant de la personnalité organisationnelle.

L'objectif poursuivi, cinquième variable, ne peut pas être dissocié du produit manufacturé ou du service offert. Encore une fois, certains individus pourront mieux s'identifier à une organisation de services, alors que d'autres seront plus satisfaits de pouvoir quantifier une production quotidienne ou hebdomadaire. La nature de cet objectif mérite notre attention, d'autant plus qu'elle a une influence sur la structure et les processus de l'organisation ainsi que sur l'individu (Leavitt, 1973).

La personnalité de l'organisation peut encore se signaler par ses types de réseaux de communication, lesquels constituent la sixième variable. Dans certains cas, le réseau de communication se caractérisera par le nombre élevé d'échelons à franchir ou, si l'on préfère, par la quantité d'intermédiaires entre l'émetteur et le récepteur, ce qui contribuera à accroître le sentiment d'anonymat au sein de l'organisation. Dans d'autres organisations, on favorisera la création de voies directes de communication. Selon le type de réseau adopté au sein d'une organisation, des attitudes différentes se manifesteront chez les membres du personnel. Leavitt (1973) a d'ailleurs fort bien identifié ce phénomène qu'il décrit comme l'influence réciproque processus-individu.

Le style de leadership exercé dans une organisation, la septième variable, revêt une importance particulière dans la personnalité de cette organisation. En plus de le décrire, on doit également s'interroger sur les effets d'un type de leadership particulier sur l'individu. La notion de leadership a notamment été abordée par Blake et Mouton (1974) qui ont étudié plus précisément l'impact des différents styles de leadership sur deux variables : le rendement de l'organisation et la satisfaction des employés au travail. Les auteurs ont noté des différences notables sur le plan de la satisfaction des employés selon le trait dominant du leader en présence : le leader bureaucratique, le leader démocratique, le leader autocratique, etc.

Lebel (1986) a analysé cette même problématique du leadership pour en arriver à décrire sept styles : l'absolutisme, la technocratie, la participation, le paternalisme, le narcissisme, la concertation, la gestion. À chacun de ces styles de leadership se greffent un certain nombre de caractéristiques. Ainsi, le genre de communication différera selon que le gestionnaire est paternaliste ou narcissique ; un leader ayant adopté le style concertation ne motivera pas nécessairement son personnel de la même manière qu'un technocrate. Un leader paternaliste pourra concevoir la gestion du temps fort différemment du leader absolutiste.

Les organisations se distinguent également les unes des autres par des caractéristiques découlant de la philosophie de la gestion des ressources humaines. En d'autres termes, un fil conducteur relie les différentes opérations qui touchent directement l'individu dans l'exercice de sa profession ou de ses fonctions. À titre d'exemple, on peut penser aux politiques régissant la rémunération et aux politiques touchant la formation et le perfectionnement du personnel. Chaque organisation accorde une importance différente aux possibilités de croissance de l'individu et conçoit à sa manière le système de gestion de carrière en son sein.

Bref, la personnalité de l'organisation comporte plusieurs composantes. Elle ne se limite pas aux seules notions de rôle et d'attente. Lorsqu'on ne présente que ces deux dimensions, on se limite en réalité à la façade de l'organisation, sans pour autant décrire ce qui se passe derrière. Si on veut arriver à en fournir une bonne description, il faut examiner les différentes composantes de la personnalité organisationnelle ou, si l'on préfère, les différentes variables que nous venons d'énumérer. Et parler de climat organisationnel ne signifie pas uniquement analyser la personnalité de l'organisation ; encore faut-il étudier les composantes de la personnalité des individus qui en font partie.

LA PERSONNALITÉ DE L'INDIVIDU

La personnalité de l'individu est une entité complexe et difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses composantes, que divers chercheurs ont tenté de mettre en évidence. Dès le début du siècle, Allport considérait les adultes tels qu'ils se voient eux-mêmes, c'est-à-dire en fonction de traits simples et faciles à identifier. En fait, il a établi une liste de 17 953 traits de personnalité qui motivent le comportement et qui induisent la constance des conduites en plusieurs circonstances différentes. Il a également fait la distinction entre une tendance dominante qui influence la parole et l'agissement d'un individu, et les traits secondaires qui jouent un rôle mineur au sein de sa personnalité. Nous n'avons évidemment pas l'intention de reprendre ici une à une les différentes caractéristiques d'Allport ; nous préférons nous limiter aux variables « valeurs », « besoins » et « sources de motivation » pour montrer comment les individus se distinguent les uns des autres.

Les valeurs constituent une variable primordiale sur le plan de l'intégration individu-organisation. Plus le niveau de convergence sera élevé entre les valeurs véhiculées par l'organisation et celles privilégiées par l'individu, plus on pourra parler d'intégration individu-organisation. Bergeron (1979) souligne que « parmi les nombreux facteurs qui influencent

le comportement d'un individu, il faut inclure ses croyances concernant ce qui est bien et ce qui est mal, ainsi que ses sentiments vis-à-vis certaines choses qu'il aime ou qu'il déteste ». Il y a donc lieu d'établir un lien entre ses valeurs et ses attitudes d'une part, et entre ses valeurs et son comportement d'autre part. Les valeurs véhiculées n'assurent cependant pas à elles seules l'intégration individu—organisation ; d'autres variables doivent être analysées. Les individus diffèrent les uns des autres sur la plan de la satisfaction des besoins ; en d'autres mots, ils ne se satisfont pas de la même manière dans un milieu de travail.

Pour McClelland (1961), la motivation est basée sur la satisfaction de besoins : besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation. Le besoin d'accomplissement se définit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certaines normes d'excellence. Encore là, les notions de réussite et de dépassement sont élastiques ; ce qui représente une réussite pour un individu ne l'est pas nécessairement pour un autre. De plus, le besoin de pouvoir se décrit comme le désir d'influencer les autres et d'exercer une influence sur les événements. Le besoin d'affiliation correspond au désir d'établir, de maintenir ou de rétablir une relation affective positive avec une autre personne. Les individus se distinguent donc les uns des autres à partir de ces besoins à satisfaire. Il ne s'agit pas seulement d'identifier la nature de ces besoins, encore doit-on être en mesure d'en examiner la teneur pour chaque individu, afin de mieux connaître et mettre en œuvre les moyens de satisfaire les différents besoins de l'individu dans son milieu de travail pour ainsi contribuer à son intégration à l'organisation.

Maslow (1970) a également présenté une classification des besoins de l'individu allant des besoins psychologiques aux besoins d'actualisation, en passant par les besoins de sécurité, d'appartenance et d'amour (affiliation), d'estime de soi par soi et d'estime de soi par les autres. Encore là, ces divers besoins peuvent avoir des connotations différentes selon les individus. À titre d'exemple, pensons aux besoins d'actualisation : utiliser et développer tout son potentiel et tous ses talents, aller au bout de ses possibilités, mettre à profit tous les éléments de sa personnalité peuvent avoir des sens profondément différents selon les individus qui cherchent à satisfaire ce besoin. Et on ne saurait parler d'intégration individu – organisation si le milieu de travail ne lui permet pas de satisfaire ses besoins.

Herzberg (1959), pour sa part, a fait la distinction entre les facteurs de motivation reliés au contenu de la tâche et les facteurs d'hygiène. Parmi les sources de motivation, il a identifié les possibilités de réalisation, la considération reçue, le travail lui-même, les responsabilités, l'avancement et la

croissance. De leur côté, les facteurs d'hygiène n'apportent pas la satisfaction dans un milieu de travail, mais, par contre, empêchent l'insatisfaction. Il s'agit des politiques de gestion, de la supervision exercée, des relations interpersonnelles, de la rémunération et des avantages sociaux, des conditions de travail et de la sécurité d'emploi. Pour Getzels (1958), on parlera d'intégration de individu – organisation lorsqu'il y aura moyen de concilier les offres de l'organisation et les attentes des travailleurs, sans toutefois oublier les autres composantes de l'intégration.

Les individus se différencient également les uns des autres par leur cheminement de carrière : ils auront des attentes différentes selon qu'ils se trouvent en début, en milieu ou en fin de carrière. Le degré d'autonomie d'un individu dans un poste est un autre facteur à considérer : certains individus préfèrent avoir beaucoup d'autonomie dans l'exercice de leur travail, alors que d'autres perçoivent avec beaucoup d'acuité les bienfaits d'une supervision éclairée. Et le facteur d'autonomie peut avoir des effets sur la cohésion du groupe ; des individualistes pourront ressentir divers malaises ou encore certaines insatisfactions dans une organisation où un niveau élevé de cohésion de groupe est requis dans l'exercice des fonctions. Les aptitudes et les attitudes individuelles constituent aussi d'autres traits de personnalité à analyser dans le cadre de l'intégration individu – organisation. Si on examine le cheminement de carrière au sein d'une organisation, on ne doit pas se limiter à prendre en compte les aptitudes actuellement requises pour un poste donné ; il faut penser aux aptitudes exigées dans le futur pour occuper d'autres postes au sein de l'organisation.

Le seuil de tolérance au changement est une autre variable sur laquelle nous devons nous pencher. Par exemple, dans une organisation où l'on observe de nombreux changements organisationnels attribuables à des changements environnementaux, il peut être bon de rechercher de la souplesse chez les individus qui viendront y travailler. Comme la personnalité individuelle est une réalité fort complexe à cause de la multiplicité de ses composantes, si on se limite, lors d'un processus de sélection, à l'examen de quelques-unes de ses variables, il y a de fortes chances de voir apparaître des dysfonctions organisationnelles à plus ou moins long terme.

CONCLUSION

Le climat organisationnel découle du niveau d'intégration individu — organisation. Bien souvent, dans le domaine du développement organisationnel, on s'intéresse aux dysfonctions qui proviennent d'une défaillance d'ajustement entre leurs deux personnalités. On cherche donc, par l'inter-

médiaire du développement organisationnel, à soigner les symptômes plutôt qu'à remonter aux causes premières. On peut par exemple favoriser une meilleure communication ou préconiser une plus grande participation de l'employé à la prise de décision. Ce sont là des thérapies générales : leur valeur réside dans leur applicabilité spécifique au milieu étudié. Nous ne portons pas de jugements de valeur sur les organisations et sur les membres de leur personnel ; ni les uns ni les autres ne sont bons ou mauvais en soi. C'est de l'incompatibilité entre les personnalités organisationnelle et individuelle que naissent les tensions et les conflits dans un milieu de travail engendrant la détérioration du climat organisationnel. Le problème de l'intégration individu-organisation est essentiellement un problème de gestion des ressources humaines. La prévention organisationnelle serait sans doute préférable au développement organisationnel faisant suite à une mauvaise intégration. Dans le cas qui nous intéresse, la prévention organisationnelle pourrait se concrétiser par le caractère rigoureux des processus de sélection adoptés et par la mise en relation du profil des caractéristiques individuelles et de celui des caractéristiques organisationnelles.

On pourrait peut-être croire à première vue qu'un thème abordé au début des années 1960 dans le domaine des sciences administratives devrait être relégué au domaine de l'histoire des sciences administratives. Pourtant, il ne fait aucun doute que le climat organisationnel demeure encore aujourd'hui une préoccupation majeure du gestionnaire. Pour nous en convaincre, il n'y a qu'à constater le nombre croissant de cercles de qualité au sein de diverses entreprises ou de comités de liaison qui visent essentiellement le même objectif : favoriser une intégration harmonieuse entre employés et employeurs. Même si on parle de climat organisationnel depuis plus de vingt-cinq ans, il y a encore de nombreuses améliorations à apporter dans les milieux de travail. Prenons, à titre d'exemple, les négociations collectives qui bien souvent achoppent sur l'un ou l'autre des articles négociés. Ces zones conflictuelles ne découlent-elles pas d'une incompréhension mutuelle ? Par ailleurs, n'existe-t-il pas un lien entre le climat organisationnel et les sources de tensions qui se manifestent par des symptômes associés au stress ? D'autres indicateurs observés dans les milieux de travail nous portent à croire qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer le climat organisationnel et la qualité de vie au travail. Qu'il suffise d'examiner les statistiques relatives au nombre de journées de maladie et au taux de roulement du personnel pour nous en persuader.

Le traitement du climat est bien souvent abordé sous l'angle de la thérapie relevant du développement organisationnel. La logique devrait plutôt nous amener à privilégier la dimension préventive de l'organisation en apportant un soin particulier au recrutement d'individus susceptibles de bien s'intégrer, c'est-à-dire correspondant au milieu de travail où ils de-

vront évoluer et capables d'y combler leurs aspirations tout en répondant aux attentes de l'organisation. Les modèles classiques utilisés pour la sélection du personnel ne permettent pas toujours de prédire dans quelle mesure un futur employé saura s'intégrer au sein de l'organisation. En effet, quand on se contente d'examiner les candidatures à un poste à la lumière d'un nombre restreint de facteurs tels que les connaissances, les aptitudes et les possibilités de rendement, on peut facilement faire fausse route. Le modèle McKinsey de Peters et Waterman est déjà plus prometteur à cause du nombre de variables retenues : valeurs partagées, structure, stratégie, système, savoir-faire, personnel et style. Il y a tout lieu de croire que plus on considérera un nombre élevé de variables lors du processus de sélection des ressources humaines, meilleur sera le niveau d'intégration de ces ressources au sein de l'organisation. Voilà peut-être le prix à payer pour s'assurer un climat organisationnel sain favorisant à la fois l'épanouissement de l'organisation et des membres de son personnel.

Références

- ALLPORT, G. W., *Pattern and Growth in Personality*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- BAUMGARTEL, H. et J. REYNOLDS, *How Personality and Organizational Climate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programs : a Review and Some Recent Research Findings*, Management and Labour Studies, 1984, vol. 9, n° 1.
- BERGERON, J.-L. et coll., *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1979.
- BLAKE, R. R. et J. S. MOUTON, *Les deux dimensions du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1969.
- BLAKE, R.R., W. E. Avis et J. S. MOUTON, *Faites le diagnostic de votre employeur*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1974.
- CAVANAGH, M., « Personalities at Work », *Personnel Journal*, 1985, vol. 64, n° 3.
- CONRATH, J., « Monitoring Corporate Health », *Management World*, août 1984, vol. 13, n° 7.
- DOLANI, S. et A. TZINER, « A Real Estate Agency's Level Analysis of the Climate Performance Relationship », *Relations industrielles*, 1984, vol. 39, n° 1.
- FOREHAND, G. et B. GILMER, « Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior », *Psychological Bulletin*, 1964, n° 62.

- GETZELS, J. W., « Administration as a Social Process », *Administrative Theory in Education* (Andrew W. Halpin, dir.), Chicago, Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958.
- GOMEZ, M., B. JIMENEZ et M. DE CAMPO, « Relationship Among Managerial Turnover, Size of the Entreprise and Organizational Climate in Governmental Agencies », *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 1984, vol. 3, n° 1.
- GUASTELLO, S. J., « A Butterfly Catastrophe Model of Motivation in Organizations », *Journal of Applied Psychology*, février 1987, vol. 72, n° 1.
- GUPTA, A., S. P. RAJ et D. WILEMON, « A Model for Studying R and D Marketing Interface in the Product Innovation Process », *Journal of Marketing*, avril 1986, vol. 50, n° 2.
- HERZBERG, F., *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.
- HIMES G. K., « Encouraging Creative Ideas », *Supervision*, juillet 1982, vol. 44, n° 7.
- KETS-DE-VRIES, M. et D. MILLER, « Neurotitive Style and Organizational Pathology », *Strategic Management Journal*, mars 1984, vol. 5, n° 1.
- KUMAR, G. et A. RAW, « A Study of the Effect of Organizational Structure Personality and Climate on Interpersonal Relations », *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 12, n° 2.
- LEAVITT Harold J., « Applied Organizational Change in Industry : Structural, Technological and Humanity Approaches », *Handbook of Organizations*, James G. March, Rand McNally and Co., 1965.
- LEAVITT, H. J., *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Paris, Éditions hommes et techniques, 1973.
- LEBEL, Pierre, *Le triangle du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- LITWIN, G. H. et R. A. STRINGER, *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Harvard University Press, 1968.
- MCCLELLAND, D. C., *The Achieving Society*, New York, The Free Press, 1961.
- MASLOW, A. H., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1970.
- MILLER, W. H., « Miseries of the Misfit Managers », *Industry Work*, avri1 1979, vol. 201, n° 2.
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- NICHOLAS, I., « Organizational Climate and Strategic Decision-Making », *Journal of General Management*, printemps 1982, vol. 7, n° 3.
- PRICE, J. et K. MORRALL, « Information Age Will Demand a New Management Plan », *Savings Institutions*, mai 1988, vol. 109, n° 5.
- PUGH, D. S., D. J. HICKSONI et C. R. HININGS, « An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1969, vol. 14, n° 1.

- RICE, G. H. et D. W. BISHOPRICK, *Conceptual Models of Organization*, New York, Appleton-Century Crofts, 1971.
- STEERS, R. M., *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*, Californie, Goodyear, 1977.
- STERN, G. G., *People in Context : Measuring Person and Environment Congruence in Education and Industry*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1970.
- SUSSMAN, L. et R. HERDEN, « Dialectical Problem Solving », *Business Horizons*, janvier 1982, vol. 25, n° 1.
- WEINER, A., « How Creative Companies Work », *Canadian Business*, mai 1981, vol. 54, n° 5.
- WHEELER, D. R., « Creative Decision-Making and the Organization », *Personnel Journal*, juin 1979, vol. 58, n° 6.

Une analyse stratégique des communications de l'avenir : la cryptographie à clé révélée

Jean-Paul Paquin
Raymond Paquin

INTRODUCTION

Les relations économiques modernes, tant nationales que multinationales, sont tributaires des prodigieux développements survenus depuis le dernier quart de siècle dans le domaine des communications. La perspective de l'économie mondiale a évolué à tel point que le concept de relation internationale s'est vu en quelque sorte ravalé au rang de relation interrégionale. Cette évolution est concomitante de celle survenue dans la technologie des communications et qui nous a habitués à penser en fonction de grands ensembles économiques. C'est ainsi que les politiques économiques nationales se sont engagées dans la voie de l'unification des marchés européens, de l'intégration des marchés nord-américains et du développement des marchés asiatiques.

L'informatique et les télécommunications sont devenues les chevilles ouvrières de nos économies modernes. En Amérique du Nord seulement, on estimait en 1987 (Diffie, O'Higgins et Schnider, p. 44)¹ que plus de 30 %

1. Les références complètes paraissent en fin de chapitre.

de tous les investissements en biens immobiliers et en équipements avaient été réalisés dans le domaine de la technologie de l'information, qu'il existait alors plus de 30 millions de terminaux informatiques, et que les institutions financières assuraient le transfert de fonds pour plus d'un trillion de dollars par semaine à travers les réseaux de télécommunications.

En somme, si ces prodigieux développements dans les technologies du traitement et de la communication électroniques ont bouleversé nos habitudes de vie et résolu d'anciens problèmes, nous devons cependant reconnaître qu'ils en ont exacerbé de vieux et engendré de nouveaux.

Les nouvelles technologies ont accru l'efficacité non seulement des usagers légitimes des réseaux de communication, mais également celle des usagers illégitimes. Le problème de la confidentialité et de l'authenticité des informations contenues sur fichiers électroniques pose effectivement un épineux problème de sécurité à toute organisation d'envergure. L'informatique, couplée aux télécommunications, a rendu les entreprises et les organisations vulnérables aux attaques venant de l'extérieur. En bref, les anciens problèmes de sécurité se sont aggravés par l'exploitation de la vitesse et de l'automation maintenant accessibles à tous par ces mêmes technologies. Celles-ci ont apporté également de nouveaux problèmes, dont l'origine n'est pas seulement de nature quantitative, mais surtout de nature qualitative. En effet, la réduction du temps et des distances dans les communications n'est pas la seule caractéristique de cette révolution des communications ; révolution avant tout qualitative dans la mesure où l'on a changé radicalement le moyen de communication : on est passé d'un environnement de papier à un environnement électronique, d'une messagerie de papier à une messagerie électronique.

Or cette révolution radicale des modes de communication, malgré ses avantages liés à la rapidité de traitement et de transmission de l'information, n'a pas su intégrer trois des principales caractéristiques des communications interpersonnelles que l'on retrouve dans les communications classiques (sur papier), soit la confidentialité, l'authenticité et la signature des communications électroniques et numériques.

La solution théorique de ce triple problème a été apportée par la cryptographie à clé révélée depuis une dizaine d'années et sa résolution technique est en voie de réalisation dans les laboratoires. Nous estimons que la cryptographie à clé révélée n'apportera pas seulement une solution technique, mais qu'elle entraînera également des modifications majeures dans l'organisation et la gestion mondiale des télécommunications électroniques et numériques. Dans les sections suivantes, nous expliciterons pourquoi on assistera à une concentration et à une centralisation encore plus

poussée des communications électroniques, principalement dans le monde commercial, industriel et gouvernemental.

LES INNOVATIONS

Les innovations technologiques ne sont jamais introduites en l'absence d'innovations commerciales correspondantes. Tel fut le cas dans le domaine des communications où les innovations technologiques et commerciales ont eu tendance à se renforcer mutuellement. Ces innovations ont pu à l'occasion être déphasées les unes par rapport aux autres. Cependant, dans la mesure où elles étaient complémentaires, elles ont généralement fini par s'interpénétrer jusqu'à devenir indiscernables et indissociables.

Les entreprises qui ont réussi à combiner avec succès les innovations technologiques et commerciales ont pour la plupart bénéficié au départ d'un avantage commercial, avantage d'autant plus important et permanent que l'innovation était radicale.

LES MARCHÉS FINANCIERS

Ce scénario d'innovations technologiques et commerciales à la fois radicales et mutuellement renforçantes caractérise particulièrement le domaine des communications commerciales. Les récents développements dans les marchés financiers en fournissent des exemples tout à fait spectaculaires.

Ainsi, la révolution informatique des années 1970 n'a pas tardé à entraîner le marché financier à sa suite, les courtiers s'empressant de brancher leurs micro-ordinateurs aux réseaux financiers, aux banques de données et aux places boursières du monde entier. L'impact initial exercé par la révolution informatique sur les marchés financiers s'est rapidement traduite par des avantages significatifs et durables. Le développement de réseaux financiers de communication et de systèmes informatiques intégrés a finalement contribué au développement des industries de l'informatique et des télécommunications. Ces développements ont donné à l'Amérique du Nord un avantage commercial considérable.

De façon similaire, le développement de nouveaux instruments financiers a exercé un impact non négligeable sur les industries de l'informatique et des télécommunications. Tel fut le cas en 1972 lorsque le Chicago Mercantile Exchange mit sur pied l'International Monetary Market (IMM), aujourd'hui le plus important marché à terme de contrats de devises et d'instruments financiers. Cette innovation financière, appuyée par un réseau de communications réparti à travers le monde, a encore une fois

permis à l'Amérique du Nord de prendre une avance commerciale significative par rapport aux places boursières européennes et asiatiques.

Ces innovations financières furent suivies en 1984 par une entente de partenariat entre le Chicago Mercantile Monetary Market et le Singapore International Monetary Exchange (SIMEX). Cette entente fournissait le cadre d'une standardisation des transactions concernant les contrats à terme sur l'or, les dépôts en eurodollars, le mark allemand et le yen japonais. Les contrats à terme réalisés aux bourses de Chicago ou de Singapour devenaient donc interchangeables, assurant du coup la possibilité de transactions ininterrompues sur le marché des contrats à terme.

De telles innovations commerciales ont donc renforcé et accru l'avantage commercial dont bénéficiait initialement l'IMM, avantage obtenu par l'exploitation commerciale d'une seule innovation technologique : le micro-ordinateur. En fait, cette innovation financière aurait pu être promue par n'importe quelle place boursière d'importance. Plusieurs lui emboîtèrent le pas par la suite. Cependant, ces stratégies de second arrivé ne compensent jamais les avantages stratégiques que procure une stratégie de premier arrivé.

La prochaine révolution dans le domaine des télécommunications d'affaires posera des défis technologiques et commerciaux tout aussi importants. Ce sont ces individus doués de vision et capables d'initiatives qui décideront qui, de l'Europe, de l'Amérique du Nord ou de l'Asie, prendra les devants et bénéficiera d'un avantage durable dans le domaine des communications commerciales.

LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

Les échanges économiques ont toujours nécessité des moyens de communication. On peut dire que la civilisation apparut chez les Sumériens, lorsque le commerce entre villages voisins donna naissance à l'écriture. Les paroles d'un homme étaient alors transportées sur des tablettes d'argile. Cependant, comment faire parler de façon représentative de l'argile inerte ? Les Sumériens avaient l'habitude d'attacher aux documents des représentations symboliques de dieux considérés par tous comme leur sceau personnel. Toute personne reconnaissant ces sceaux devait respecter les paroles écrites sur le document avec autant d'égard que si elles avaient été prononcées par le signataire lui-même. Les Égyptiens avaient également l'habitude de signer leurs tablettes d'argile avec des sceaux et de sceller les documents écrits sur papyrus. Encore de nos jours, la signature manuscrite apposée au

bas d'un document de papier sert à authentifier son contenu et à identifier son auteur.

Aujourd'hui, alors que de plus en plus d'informations sont transmises par modes électroniques, la messagerie de papier cède le pas à la messagerie électronique. Cependant, la véritable signature électronique fait toujours défaut dans les communications électroniques modernes. Un tel état de fait crée de sérieux problèmes d'authentification. Qui contredira un courtier malhonnête venant affirmer que son client lui a donné l'ordre d'acheter ou de vendre un million d'actions d'une certaine société ?

Afin d'apporter une solution au problème de confidentialité et d'authentification dans les communications à distance, on fait généralement appel à la cryptographie. Cette technique, qui regroupe toutes les techniques d'encodage et de décodage, a pour but de rendre le contenu d'un message inintelligible à tous sauf à son destinataire. La cryptographie classique peut garantir le secret et authentifier l'expéditeur dans la mesure où les membres d'un même réseau de communications secrètes partagent la même et unique clé de chiffrement. Cette clé ne doit évidemment être connue de nulle autre personne. On obtient la protection des communications secrètes d'une seule façon : en expédiant à l'avance la clé de chiffrement à travers un canal protégé de communications. Tant et aussi longtemps que cette clé de chiffrement est connue uniquement des personnes désignées, elle permet d'assurer le secret et l'authentification des expéditeurs dans les communications électroniques. Cependant, elle est loin de constituer une signature électronique ou numérique.

Pour qu'une signature électronique existe réellement, elle doit être dépendante à la fois du signataire et du message, afin de prévenir et de faire obstacle au coupage et au collage électronique. Dans le cas contraire, il serait alors possible au récepteur d'un message signé de greffer la signature électronique à tout message de son choix.

De plus, si l'on ne se contente que d'une authentification de l'expéditeur, alors tout système de cryptographie classique se heurte très rapidement à un autre obstacle : le nombre prodigieux de clés de chiffrement qui devront être distribuées. En effet, l'authentification de N usagers nécessitera la production et la distribution, sur des canaux protégés, de $(N^2 - N)/2$ clés de chiffrement. La distribution de clés, même d'un faible nombre, présente des problèmes dans la mesure où l'on ne peut transmettre les nouvelles clés avec les anciennes, ces dernières ayant pu avoir été compromises.

LA CRYPTOGRAPHIE À CLÉ RÉVÉLÉE

On peut donc dire que, jusqu'à présent, les communications électroniques ont pris un sérieux retard par rapport aux besoins et aux exigences de notre monde moderne. On dispose peut-être de réseaux de communication rapides et universels, mais ils se révèlent complètement inefficaces en ce qui a trait à trois des principales propriétés requises par les communications interpersonnelles : la confidentialité, la signature et l'authentification du contenu.

Heureusement, un tel retard peut dès à présent être comblé, puisque la signature électronique est récemment devenue réalité. Un nouveau type de cryptographie, appelée cryptographie à clé révélée, a fourni de nouveaux concepts et ainsi permis le développement d'une technologie qui nous permettra bientôt d'implanter une véritable signature dans les communications électroniques. Cette signature dépend à la fois du signataire et du contenu du message, et ne permet aucune forme de falsification. L'absence d'écrits sur le problème de la signature électronique peut s'expliquer par le fait que, même si la solution théorique et mathématique existe depuis dix ans, son implantation micro-informatique en est encore au stade expérimental.

Cette technologie révolutionnaire amènera des changements considérables non seulement dans les habitudes des gens d'affaires, mais également dans l'organisation des communications mondiales. Une telle affirmation doit être justifiée un tant soit peu. White et Graham (1978, p. 146-152) ont proposé un schéma directeur qui permet de reconnaître et d'évaluer la valeur stratégique d'une invention. Leur schéma indique que les déterminants clés du succès d'une invention — son potentiel technologique et son potentiel commercial — sont d'une part la valeur conceptuelle et la valeur concrète, et d'autre part la valeur opérationnelle et la valeur marketing.

Afin d'apprécier à sa juste valeur l'avenir d'une telle innovation, il nous paraît indispensable de considérer l'ensemble de ces quatre critères stratégiques.

La valeur conceptuelle

La valeur conceptuelle se reconnaît au fait que :

[...] une innovation radicale est le fruit d'une nouvelle façon de combiner des principes scientifiques[...] Un concept véritablement radical mettra à profit cette nouvelle combinaison de principes scientifiques en permettant d'alléger ou d'éviter les contraintes techniques existantes. (White et Graham, p. 147)

Le concept de cryptographie à clé révélée fut inventé en 1976 par Diffie et Hellman (1976). Dans tous les schémas cryptographiques classiques, la clé de chiffrement est également la clé de déchiffrement. Un schéma de cryptographie à clé révélée se distingue des schémas classiques dans la mesure où :

- 1) chaque personne possède deux clés différentes, bien que reliées mathématiquement l'une à l'autre ;
- 2) chaque clé effectue l'opération inverse de l'autre, de telle sorte que tout message chiffré avec une clé peut être déchiffré avec l'autre ;
- 3) la connaissance de l'une ou l'autre clé ne fournit aucune information pouvant permettre de connaître l'autre clé.

Tout schéma de chiffrement possédant ces qualités est appelé schéma de cryptographie à clé révélée. Le terme « clé révélée » fait référence au fait que n'importe laquelle de ces deux clés peut être publiée dans un annuaire public, à condition que l'autre soit mise à l'abri et au secret par son propriétaire.

La troisième condition assure que tout message chiffré au moyen de la clé révélée ne pourra être déchiffré par nulle autre personne que celle à qui le message est destiné. En effet, seul le destinataire possède la clé permettant de déchiffrer le cryptogramme. L'individu A peut donc expédier un message secret à l'individu B, tout simplement en chiffrant son message M avec la clé révélée et d'encodage de B, notée E_B :

$$E_B(M) = C$$

Le cryptogramme C peut alors être déchiffré seulement par B qui aura recours à sa clé secrète et non publiée de décodage D_B :

$$D_B(C) = D_B(E_B(M)) = M$$

étant donné que D_B et E_B sont des opérations inverses l'une de l'autre.

L'individu A aurait pu signer de façon électronique (ou numérique) en procédant à une opération d'encodage avec sa clé secrète qui sert normalement à déchiffrer, soit D_A :

$$D_A(M) = S$$

En conséquence, toute personne recevant le message signé (et encodé) S peut vérifier la signature de A en encodant S à l'aide de la clé publique de A, E_A :

$$E_A(S) = E_A(D_A(M)) = M$$

Le fait que le message M soit intelligible est la preuve que seulement A pouvait avoir encodé (signé) M à l'aide de D_A . Puisque D_A ne peut être connu de E_A en vertu de la troisième condition, il s'ensuit que seulement A pouvait avoir encodé M , et donc l'avoir signé.

Cet ingénieux concept de cryptographie à clé révélée devait attendre une année avant que trois mathématiciens de MIT, soit Rivest, Shamir et Adleman (1978), n'exposent dans un article une élégante procédure mathématique permettant son implantation. Bien que l'algorithme RSA² fasse appel à des mathématiques relevant de la théorie des nombres, le principe utilisé est simple. Ainsi, si on peut facilement multiplier deux grands nombres premiers entre eux et obtenir un troisième plus grand nombre, par contre il devient presque impossible d'effectuer l'opération inverse, c'est-à-dire de factoriser ce troisième nombre en ses deux facteurs premiers. C'est la difficulté de factoriser un tel nombre qui assure le secret de même que la signature numérique d'un message.

Rivest et ses collaborateurs ont calculé le temps requis par un ordinateur rapide pour factoriser des clés de longueurs variables (1978, p. 165).

TABLEAU 1
Temps de factorisation de clés révélées

<i>LONGUEUR DE LA CLÉ (chiffres)</i>	<i>TEMPS</i>	
50	3,9	heures
75	104	jours
100	74	années
200	$3,8 \times 10^9$	années
300	$4,9 \times 10^{15}$	années
500	$4,2 \times 10^{25}$	années

Les chercheurs ont estimé les temps de factorisation en supposant l'emploi du meilleur algorithme de factorisation et d'un ordinateur capable d'un million d'opérations à la seconde.

La cryptographie à clé révélée constitue une invention véritablement révolutionnaire par rapport aux schémas classiques. Non seulement rend-elle possible tout ce que les schémas classiques pouvaient offrir, mais elle offre en plus ce qui leur était impossible : la signature électronique. Il est maintenant reconnu que le schéma cryptographique à clé révélée RSA est

2. D'après les initiales de ses auteurs, Rivest, Shamir et Adleman.

incomparablement plus sûr³ que le schéma classique et conventionnel DES⁴ approuvé initialement par le gouvernement américain en 1977. Enfin, un schéma cryptographique à clé révélée nécessite un nombre de paires de clés égal au nombre d'utilisateurs, c'est-à-dire N . Il constitue dès lors un schéma de communication à accès multiple. Des communications électroniques assurant la confidentialité et la signature électronique pourraient donc s'établir entre deux individus n'ayant eu aucune communication préalable.

White et Graham avaient pourtant indiqué qu'en général, « toute nouvelle technologie, en même temps qu'elle améliore les techniques du moment, secrète presque toujours ses propres contraintes et limites » (1978, p. 147). À cet égard, la seule concession que doit accorder la cryptographie à clé révélée par rapport à la cryptographie classique a trait à la vitesse relative. Compte tenu des opérations mathématiques requises par le chiffrement à clé révélée, il en résulte une perte de vitesse. La valeur conceptuelle des schémas à clé révélée est néanmoins si élevée que cette contrainte de vitesse relative devient négligeable avec l'augmentation de la rapidité des micro-ordinateurs.

La valeur concrète

Tout concept nouveau prend toujours une certaine forme physique et naturelle. La valeur concrète est la valeur de cette concrétisation du concept, qui peut être médiocre ou, au contraire, très réussie. (White et Graham, 1978, p. 148)

De par la nature même de la cryptographie à clé révélée, toute implantation physique⁵ des clés personnelles et secrètes de déchiffrement doit être proscrite. Cette proscription s'explique aisément lorsqu'on prend conscience que la clé privée de déchiffrement est également celle avec laquelle on obtient la signature électronique de chaque individu. L'implantation de la clé de déchiffrement dans une puce d'ordinateur, par exemple, créerait des problèmes de sécurité encore plus graves puisqu'il faudrait alors garantir la sécurité de l'accès aux ordinateurs. Une telle procédure

3. Compte tenu du caractère inviolable du schéma RSA, la National Security Agency (NSA), agence de sécurité américaine, s'inquiète de ses possibilités de commercialisation. En effet, la NSA ne serait plus alors en mesure de décrypter les communications utilisant un schéma RSA. On peut imaginer l'intérêt qu'un tel schéma aurait pour le monde interlope et les trafiquants de drogue, par exemple.
4. Data Encryption Standard. Le DES n'est plus jugé sûr par la NSA depuis 1986.
5. Sur puce.

équivaldrait à laisser sa carte de crédit dans une machine utilisée régulièrement par d'autres usagers.

Dans le cadre de la cryptographie classique, il est inutile de parler de protection de la signature de l'utilisateur, puisqu'une telle propriété est non seulement non disponible, mais également impossible à implanter. On comprend dès lors pourquoi les ingénieurs ont toujours privilégié dans la recherche de vitesse accrue, au détriment même de la sécurité, une implantation physique des clés de chiffrement. Un tel type d'implantation pose cependant de sérieux problèmes lorsqu'on s'adresse à des réseaux étendus de communication. Il exige des encodeurs et des décodeurs lourds et massifs, sans oublier le nombre prodigieux de clés qui doivent alors être engendrées et distribuées régulièrement à partir de réseaux protégés.

La cryptographie à clé révélée ne demande en fait aucune concrétisation nouvelle, puisqu'on peut l'implanter dans un progiciel et, de ce fait, bénéficier d'une solution informatique déjà fort répandue et favorisant la flexibilité et la sécurité des communications. La solution informatique permet une utilisation variée et flexible quant au mode et au lieu de communication. L'utilisateur n'est pas lié à un équipement installé dans un endroit particulier ; il n'a besoin que d'un micro-ordinateur et d'une ligne publique de téléphone.

La valeur opérationnelle

La valeur opérationnelle d'une innovation se traduira en général par un impact significatif sur l'ensemble des activités administratives et des habitudes commerciales des entreprises d'un même secteur.

Plus le potentiel technologique d'une invention sera élevé et plus il exercera un impact considérable sur les activités commerciales existantes. (White et Graham, 1978, p. 149)

En ce qui a trait au problème de la distribution des clés de chiffrement rencontré par les schémas classiques de cryptographie, nous pouvons affirmer que la cryptographie à clé révélée bénéficie d'un avantage considérable. En effet, nous avons déjà indiqué que les schémas classiques nécessitaient la distribution de $(N^2 - N)/2$ clés de chiffrement à travers des canaux protégés. Dans le cas de schémas à clé révélée, le problème ne se pose pas puisque pas plus de N clés révélées ne devront être utilisées et même transmises sur des canaux publics et non protégés de communication. Le tableau 2 donne une idée du problème logistique que doit résoudre tout schéma de cryptographie classique.

En outre, les schémas classiques nécessitent pour leur fonctionnement un équipement lourd et spécialisé en comparaison des micro-ordinateurs requis par un schéma à clé révélée. Les encodeurs et décodeurs des schémas classiques doivent être opérés par des techniciens et entretenus par un personnel spécialisé, engendrant du coup des problèmes supplémentaires de confidentialité et de sécurité.

<i>NOMBRE D'USAGERS</i>	<i>SCHÉMA CLASSIQUE</i>	<i>SCHÉMA À CLÉ RÉVÉLÉE</i>
2	1	2
10	45	10
100	4 950	100
1 000	499 500	1 000
10 000	49 995 000	10 000
100 000	4 999 950 000	100 000

Tous ces problèmes de logistique expliquent en grande partie à eux seuls pourquoi la cryptographie classique s'est généralement limitée à des applications militaires et diplomatiques et pourquoi il n'a jamais été possible d'étendre ces schémas à de grands réseaux de communication. C'est la raison pour laquelle nous affirmons que la signature électronique ne pourra devenir une réalité que le jour où l'on plantera la cryptographie à clé révélée.

Enfin, soulignons qu'un schéma de cryptographie à clé révélée peut être exploité sur une base commerciale, de la même façon qu'un réseau public de téléphone. Une société publique pourra alors assurer, à partir d'un annuaire électronique public, la gestion, la distribution et la protection des clés révélées. Cette société pourra de plus, à l'exemple du service postal, assurer l'authentification des signatures électroniques et des dates d'expédition de communications électroniques.

La valeur marketing

La valeur marketing d'une innovation ne peut ultimement être évaluée qu'en fonction de sa capacité de répondre à des besoins pressants, en particulier à la demande finale. Cependant, évaluer la demande d'un produit ou d'un service non encore disponible sur le marché peut être hasardeux.

Lorsqu'en 1950, la société IBM demanda à la firme-conseil Arthur D. Little d'évaluer la demande pour le procédé de reproduction xérographique⁶, celle-ci chiffrà cette demande potentielle à 5 000 appareils pour l'ensemble du marché américain. Les responsables de cette étude de marché avaient omis de prendre en considération l'ensemble des nouvelles pratiques administratives et commerciales qu'une telle invention allait engendrer.

On peut avoir une idée générale de la demande potentielle de la cryptographie à clé révélée à partir du degré de pénétration du secteur commercial par la micro-informatique. Par exemple, on estimait en 1986 à 31 000 le nombre de micro-ordinateurs en service chez General Motors, à 18 000 chez General Electric, à 6 700 à la Chase Manhattan Bank, à 5 600 chez Peat Marwick Mitchell et à 4 400 chez Merrill Lynch, pour ne nommer que quelques sociétés américaines d'importance (Albouy, 1986, p. 75-76). On a de plus estimé que le pourcentage de gestionnaires américains utilisant des micro-ordinateurs passera de 14,4 % en 1985 à 36,5 % en 1990.

L'introduction et l'adoption de la cryptographie à clé révélée par le marché n'est qu'une question de temps. Plusieurs applications commerciales peuvent déjà être entrevues parmi les quatre principaux champs d'application suivants : 1) l'archivage de documents confidentiels, 2) l'encodage et la signature de documents secrets ou confidentiels transmis sur lignes publiques et non protégées de communication, 3) la protection de l'accès aux banques de données et 4) la transmission de mots de passe et de clés de chiffrement (classique ou privée) sur lignes publiques et non protégées de communication.

Le succès stratégique

Pourquoi pouvons-nous affirmer que la cryptographie à clé révélée constitue une technique dont la valeur stratégique est si importante pour l'Europe ou pour l'Amérique du Nord ? En quoi une simple technique de chiffrement qu'on peut implanter sur un disque mou peut-elle revêtir une importance stratégique aussi grande ?

La valeur stratégique d'une telle technique s'apprécie par les infrastructures technico-économiques qu'elle nécessitera, par le fait qu'une et une seule organisation centrale devra assurer la production, la gestion, la

6. Ce procédé, toujours le même aujourd'hui, avait été mis au point en 1938 par Chester Carlson.

7. Dans un tel cas, aucun mot de passe n'est requis.

distribution et la protection des clés révélées entreposées dans un annuaire public central. Des millions de clés ne pourront être générées que par une seule organisation, en raison de la nécessité d'assurer la compatibilité des communications électroniques et des procédures d'authentification.

À l'heure actuelle, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est en voie d'approuver l'algorithme RSA comme standard de chiffrement à clé révélée sous le nom de Data Encryption Algorithm 2 (DEA2) (*RCMP Bulletin on EDP Security*, novembre 1986, vol. II, n° 1).

Cependant, l'adoption du RSA comme algorithme de chiffrement à clé révélée ne rend pas sa technologie disponible pour autant. La complexité des calculs requis par cet algorithme est telle que son implantation informatique n'a pu être réalisée que ces dernières années, soit plus de dix ans après sa formulation mathématique. Il en découle donc que la société ou l'organisation qui aura la première réussi à diffuser et à organiser les communications électroniques à clés révélées par une stratégie de premier arrivé (Ansoff et Stuart, 1967) se verra accorder de fait et pour longtemps une situation de monopole. Trois facteurs majeurs contribueront à l'établissement et au maintien d'une telle position dans le marché.

En premier lieu, l'avance technologique dont bénéficiera la société initiatrice lui donnera suffisamment de temps pour développer un réseau intégré de communication électronique à grande échelle. Or ce réseau de communication regroupant des millions d'utilisateurs dépendra d'un annuaire public de clés révélées, lequel sera exploité et géré par la société initiatrice. En conséquence, toute nouvelle société tentant de s'introduire dans le domaine du courrier électronique devra résoudre le problème insurmontable du dédoublement du réseau de communication existant. Autrement dit, quel avantage pourra tirer l'utilisateur d'une nouvelle technologie de communication électronique s'il ne peut communiquer avec personne ?

En second lieu, on doit reconnaître qu'à partir du moment où toutes les communications et tous les messages électroniques présents et passés seront chiffrés et signés avec la technologie initiale de chiffrement, l'utilisateur devra toujours avoir recours à une technologie compatible avec cette technologie d'origine. Substituer une technologie de chiffrement nouvelle, même supérieure à l'ancienne, deviendra problématique, voire impossible.

Enfin, le société initiatrice n'assurera pas seulement la gestion et la protection des annuaires publics de clés révélées. Elle offrira et garantira des services d'authentification des messages électroniques signés et datés⁸. Cette

8. La société sera toujours dans l'impossibilité de déchiffrer les messages encodés, puisque l'authentification nécessite la clé privée et secrète de chaque utilisateur.

troisième considération à elle seule placera la société initiatrice dans une position de prestige et d'autorité qui la rendra inattaquable.

La question fondamentale qui demeure n'est donc pas de savoir si oui ou non ladite révolution dans les communications électroniques aura lieu, mais bien qui, de l'Europe, de l'Amérique du Nord ou de l'Asie, prendra l'initiative d'une telle révolution dans les télécommunications.

CONCLUSION

Les processus d'innovation technologique et commerciale sont invariablement des mécanismes dynamiques et interdépendants qui s'articulent autour d'individus ou d'organisations doués de visions et capables d'initiatives. L'Amérique du Nord a fourni durant les années 1970 et 1980 des exemples d'innovations technologiques dans les secteurs de la microinformatique et des télécommunications, inventions suivies et renforcées par des innovations commerciales dans les secteurs financiers. Prévoir les innovations technologiques qui engendreront des innovations commerciales, lesquelles engendreront à leur tour des développements technologiques supplémentaires, constitue une activité fondamentale de l'analyse stratégique.

Le schéma directeur fourni par White et Graham nous permet d'entrevoir à l'échelle mondiale les possibilités de développements futurs de la cryptographie à clé révélée dans les communications numériques. La signature électronique et l'authentification du contenu des messages numériques constituent déjà une réalité technique en passe de devenir une réalité commerciale.

Sans sous-estimer les changements qu'apportera une telle innovation technologique dans les habitudes administratives et commerciales, on doit apprécier son importance stratégique davantage par rapport aux infrastructures et aux conditions technico-économiques qu'elle entraînera. La nécessité d'assurer la production des clés ainsi que la gestion et la protection d'un annuaire public de clés révélées suppose que ces fonctions ne pourront être réalisées que par une seule organisation, d'autant plus que celle-ci devra également assurer l'authentification des signatures et des dates des messages électroniques à l'échelle nationale et internationale. Ce qu'il importe de bien comprendre, c'est que cet annuaire public pourra éventuellement et potentiellement contenir la clé révélée et unique de chaque citoyen d'Europe, d'Amérique et d'Asie.

On comprend donc l'importance stratégique d'une telle innovation technologique et commerciale dans le développement des communications numériques des grands ensembles économiques que sont l'Europe et l'Amérique du Nord. Le continent qui réussira le premier à organiser et à développer un réseau complet et étendu de communication à clés révélées aura, à notre avis, acquis un avantage commercial durable dans les télécommunications numériques.

Références

- ALBOUY, M., « Les nouveaux outils de finances », *Formation et gestion*, printemps 1986, n° 37, p. 71-83.
- ANSOFF, H. J. et J. STUART, *Strategies for a Technology Based Business*, Harvard Business Review, nov. - déc. 1967.
- DIFFIE, W., B. O'HIGGINS et S. SCHNIDER, *Secure Communications*, Telesis, Bell Northern Research, 1989, n° 2, p. 42-50.
- DIFFIE, W. et W. E. HELLMAN, « New Directions in Cryptography », *IEEE Transactions on Information Theory*, novembre 1976, vol. IT-22, n° 6, p. 135-145.
- EITEMAN, D. K. et A. I. STONEHILL, *Multinational Business Finance*, 4^e éd., Addison-Wesley Pub. Co., 1986.
- MANSFIELD, V., « Encryption Methods - part 2 », *P.C. Tech. Journal*, mai 1985, vol. 3, n° 5, p. 157-167.
- RIVEST, R. L., A. SHAMIR et L. ADLEMAN, *A Method for Obtaining Digital Signatures and Public-Key Cryptosystems*, MIT Laboratory for Computer Science, Cambridge, Mass., 1977 ; reproduit dans *Communications ACM*, février 1978, vol. 21, p. 120-126.
- WHITE, G. R. et M. B. W. GRAHAM, « How to Spot a Technological Winner », *Harvard Business Review*, mars-avril 1978, p. 146-152.
- RCMP Bulletin on EDP Security*, novembre 1986, vol. II, n° 1.

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

DEUXIÈME PARTIE

L'environnement

© 1990– Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Du respect de l'exercice de la liberté d'association dans les rapports collectifs de travail

**Denis Brochu
Lucien G. Boucher**

INTRODUCTION

L'environnement sociopolitique à l'intérieur duquel un individu doit fonctionner est fort complexe. Il en va de même de l'organisation au sein de laquelle il se trouve. Qu'elle soit une unité administrative, une compagnie, une entreprise à propriétaire unique, une coopérative, voire quelque assemblée ou comité, l'organisation subit quotidiennement les influences de son environnement. Au nombre de ces influences figure, et ce n'est pas la moindre, toute la question de l'environnement politique qui présente au moins deux facettes distinctes quoique intimement liées. Il y a d'abord la dimension purement politique englobant le débat électoral, l'enjeu électoral, la constitution d'un gouvernement et d'un cabinet crédibles. Et il y a aussi la dimension politico-légale, là où prend fin la phase des débats, du marketing et du lobbying et où démarre celle de l'opérationnalisation des politiques qui s'appliqueront à tous les individus dans l'État concerné.

Pour ce faire, l'État doit légiférer. La complexité et la diversité du monde moderne ont entraîné l'émergence d'une quantité incroyable de

législations, obligeant le législateur à adopter, pour être efficace, la technique de la législation déléguée, c'est-à-dire des règlements qui complètent la loi et en assurent l'application. Moins connus du public, ceux-ci ne sont pas adoptés par le pouvoir législatif, mais bien par le pouvoir exécutif. Récemment, on reprochait au gouvernement Bourassa le caractère occulte de sa loi 178 (sur la langue d'affichage), laquelle sera éventuellement complétée par des règlements que l'Assemblée nationale du Québec n'aura pas votés.

Le fédéralisme canadien contribue pour sa part à encombrer davantage ce système en reconnaissant l'existence de deux niveaux de compétence législative : d'une part, le Parlement fédéral, d'autre part, les différentes législatures provinciales. Ce régime trouve sa source dans l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (devenu depuis le 17 avril 1982 la Loi constitutionnelle de 1867) que le Parlement de Londres a adopté en 1867. Jusqu'en 1982, aucune modification ne pouvait y être apportée sans l'approbation du Parlement de Londres. Depuis lors, le Canada s'est doté d'une véritable constitution en incorporant à l'Acte de l'Amérique du Nord britannique la *Charte canadienne des droits et libertés*, édictée comme l'annexe B de la Loi de 1982 sur le Canada. La Charte revêt un caractère constitutionnel en ce que maintenant les droits et libertés sont enchâssés dans la Constitution. La présence de la Charte ne peut qu'entraîner des répercussions sur l'ensemble de l'environnement des organisations.

Que la Charte protège l'individu ou la collectivité ou un peu des deux ; que la Charte garantisse des droits ou des libertés ou un peu des deux, il est indéniable que sa portée véritable est à confirmer par nos tribunaux. En ce sens, elle constituera pour l'avenir une préoccupation constante.

Par ailleurs, la Charte s'inscrit dans la lignée de tous les débats politiques dont certains remontent au Moyen Âge conduisant, par exemple, à la Magna Carta. La Charte canadienne n'est donc pas une innovation, plusieurs autres textes légaux d'importance l'ont précédée (par exemple la *Charte québécoise des droits et libertés*) et baignent encore dans son environnement.

Dans le présent document, nous entendons étudier l'impact de ces textes sur l'exercice et le respect de la liberté d'association. Constituant l'une des très nombreuses composantes politico-légales entourant et influençant une organisation, la liberté d'association pourra se mesurer lors de la syndicalisation du personnel à l'emploi d'une organisation.

DE CERTAINS TEXTES EN MATIÈRE DE DROITS ET LIBERTÉS

Un retour aux sources par l'examen de textes d'époque nous a paru indispensable avant toute chose pour trois raisons : la première, parce qu'ils ont marqué une évolution des organisations et des individus dans le contexte politico-légal ; la seconde, parce qu'ils ont été ou sont encore au sommet de la hiérarchie des normes juridiques ; la troisième, parce qu'on gagne à savoir pourquoi on les a adoptés.

Déclaration des droits de la Virginie - 12 juin 1776

Déclaration des droits' faite par les représentants du **bon peuple de Virginie**, assemblés en une **libre convention**. Ces droits forment pour eux et leur postérité les bases du gouvernement.

1° Tous les hommes naissent **naturellement et également libres et indépendants**, et possèdent certains droits **inaliénables** dont ils ne peuvent pas, lorsqu'ils entrent dans **l'état de société**, priver ou dépouiller leur postérité. Ce sont : la **jouissance de la vie et de la liberté**, l'accession à la propriété, la recherche du bonheur et de la sécurité[...]²

(Dans cette société coloniale de l'époque, un homme sur cinq est noir, donc esclave. En Virginie seulement, colonie la plus peuplée avec le Massachusetts, on compte 140 000 Noirs sur une population totale de 340 000 habitants. 40 % de la population est donc composée d'esclaves³.)

Les représentants du bon peuple de Virginie jetaient les bases d'un gouvernement qui privaient les Noirs, au contact de la société, de la jouissance de la liberté bien que, comme les autres, ils naissaient naturellement et également libres et indépendants.

Cet extrait de la *Déclaration des droits de la Virginie* rédigée par Richard Henry Lee n'était qu'un avant-projet de la *Déclaration officielle d'indépendance* adoptée le 4 juillet 1776 et dont Thomas Jefferson, avocat, aurait été l'auteur⁴. D'aucuns prétendent que Jefferson se serait inspiré de la théorie de John Locke selon laquelle les gouvernements étaient formés pour assurer la protection du droit à la vie, à la liberté et à la propriété, mais qu'il aurait élevé la théorie à une dimension plus humaniste en se référant aux droits à

1. Dans les citations, les caractères gras sont de nous.
2. Dans André KASPI, *Révolution ou guerre d'indépendance ? la naissance des États-Unis*, Dossiers Clio, Paris, Presses universitaires de France, 1972, 0.40.
3. *Ibidem*, p. 5.
4. *Esquisse d'une histoire des États-Unis d'Amérique*, Les services américains d'information.

la vie, à la liberté et à la recherche du bonheur et en ajoutant que tous les hommes naissent égaux⁵.

Déclaration d'indépendance américaine - 4 juillet 1776

Nous tenons **ces vérités pour évidentes par elles-mêmes : que tous les hommes naissent égaux**, que leur Créateur les a dotés de certains **droits inaliénables parmi lesquels la vie, la liberté et la recherche du bonheur** ; que, pour garantir ces droits, les hommes instituent parmi eux des gouvernements dont le juste pouvoir émane du consentement des gouvernés ; que, si un gouvernement, quelle qu'en soit la forme, vient à méconnaître ces fins, le peuple a le droit de le modifier ou de l'abolir et d'instituer un nouveau gouvernement[...]⁶

Il s'agissait, à l'époque, de l'articulation du premier gouvernement constitutionnel. Il y a de cela 212 ans, Lee et Jefferson, Virginiens tous deux, ne tenaient pas le même langage sur des questions aussi fondamentales. Au fond, peut-être soulignèrent-ils chacun à leur façon l'apparition d'une nouvelle réalité historique, marquant par là que les citoyens des États-Unis d'Amérique, à compter de ce jour, étaient aussi libres et aussi égaux que les citoyens anglais. Nous y reviendrons.

La Déclaration d'indépendance américaine était sans doute connue des révolutionnaires français qui furent les auteurs, en 1789, de la **Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen** (il ne faut pas oublier que les Français ont aidé les Américains dans la Guerre d'indépendance, en particulier par l'entremise du général Lafayette). Celle-ci comportait en soi la négation de la monarchie absolue de droit divin, un peu comme les Américains l'avaient fait dix-neuf ans plus tôt à l'égard du Roi de Grande-Bretagne à qui il reprochait « une suite d'injustices et d'usurpations qui toutes ont directement pour objet l'établissement d'une tyrannie absolue sur ces États⁷ ».

Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen - 26 août 1789

Article premier.

Les hommes **naissent et demeurent libres et égaux en droits**, les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune.

5. Richard CURRENT, Harry WILLIAMS et Frank FREIDEL, *The Essentials of American History*, New York, Alfred a. Knoff, 1972, 493 p.
6. Dans Gérard LORiot, *Idéologies et régimes politiques comparés*, Montréal, Les productions Les trois filles du roi, 1985, p. 25.
7. *Ibidem*, p. 25.

II

Le but de toute association politique est la conservation des **droits naturels et imprescriptibles de l'homme, ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression.**

III

Le principe de toute souveraineté réside essentiellement dans la nation, nul corps, nul individu ne peut exercer d'autorité qui n'en émane expressément.

IV

La liberté consiste à pouvoir **faire tout ce qui ne nuit pas à autrui.** Ainsi, l'exercice des **droits naturels** de chaque homme **n'a de bornes** que celles qui assurent aux autres membres de la société la **jouissance de ces mêmes droits, ces bornes ne peuvent être déterminées que par la loi.**

XVI

Toute **société** dans laquelle la **garantie des droits n'est pas assurée,** ni la séparation des pouvoirs déterminée, **n'a point de constitution**⁸.

Le rapprochement entre la *Déclaration américaine d'indépendance* et la *Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen* (dans l'état de société...) paraît indiscutable. Ici toutefois, pas de recherche du bonheur. Peut-être doit-on penser que la liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression sont le gage du bonheur ? Y a-t-il une distinction entre « naître égaux » et « naître libres et égaux en droits » ? La nature a-t-elle vraiment attribué aux hommes des droits imprescriptibles ? Est-il exact de dire que cette déclaration énonce certaines libertés dont chaque homme est titulaire et que la liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression constituent « l'égalité en droit »⁹ ? Tant d'interrogations au regard d'un texte exclusivement déclaratif dont le titre cependant ne trahit nullement sa profonde signification... Sujets du Roi devenus citoyens, les Français seront dorénavant assujettis à la loi et non à l'autorité arbitraire et au bon plaisir d'un monarque. Pour la première fois, l'utilité commune acquiert un fondement et la liberté connaît ses premières limites : la liberté de l'un s'arrête où la liberté de l'autre commence.

Plus près de nous, à peine 184 années après la *Déclaration américaine d'indépendance*, le législateur fédéral adoptait une loi ayant pour objet la reconnaissance et la protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Mieux connue sous le nom de *Déclaration canadienne des droits* et non « Déclaration canadienne des droits et libertés », elle ne s'appliquait

8. M. LE MAIRE, S. J. et J. LEFÈVRE, *La période contemporaine*, Paris, Casterman, 1967, p. 29.
9. Dimitri-Georges LAVROFF, *Le système politique français*, la V^e République, Paris, Précis Dalloz, 1979, p. 26-27.

qu'aux lois fédérales et n'avait aucune dimension constitutionnelle. Dans ce cas, aucune crise (sauf la Révolution tranquille au Québec), aucune révolution ni aucune guerre. Un désir, semble-t-il, de faire accomplir par le Canada le premier pas dans la voie de l'acceptation de la *Déclaration internationale des droits de l'homme* ou des principes qui ont inspiré les auteurs de ce noble document¹⁰.

Déclaration canadienne des droits - 10 août 1960

[Préambule] Le Parlement du Canada proclame que la nation canadienne repose sur des principes qui reconnaissent la suprématie de Dieu, **la dignité et la valeur de la personne humaine ainsi que le rôle de la famille dans une société d'hommes libres et d'institutions libres** ;

Il proclame en outre que les hommes et les institutions **ne demeurent libres** que dans la mesure où **la liberté s'inspire du respect des valeurs morales et spirituelles et du règne du droit** ;

Et afin d'explicitier ces principes ainsi que les droits de l'homme et les **libertés fondamentales** qui en découlent, dans une Déclaration de droit qui respecte la compétence législative du Parlement du Canada et qui assure à sa population la protection de ces droits et de ces libertés,

En conséquence, Sa Majesté, sur l'avis et du consentement du Sénat et de la Chambre des communes du Canada, décrète :

[Preamble] The Parliament of Canada, affirming that the Canadian nation is founded upon principles that acknowledge the supremacy of God, the dignity and worth of the human person and the position of the family in a **society** of free men and free institutions ;

Affirming also that men and institutions remain free **only when freedom is founded upon respect for moral and spiritual values and the rule of law** ;

And being desirous of enshrining these principles and the human rights and fundamental freedoms derived from them, in a Bill of Rights which shall reflect the respect of Parliament for its constitutional authority and which shall ensure the protection of these rights and freedoms in Canada ;

Therefore Her Majesty, by and with the advice and consent of the Senate and House of Commons of Canada, enacts as follows[...] ¹¹

Si la [Déclaration canadienne] n'avait été que la reconnaissance de certains principes universels, nous n'aurions eu finalement qu'à les faire

10. Déclaration du Très Honorable John G. Diefenbaker, Chambre des communes, le 1^{er} juillet 1960.

11. 8-9 Elizabeth II, c. 44.

nôtres en les adoptant. Le « Préambule » de la Déclaration contraste fortement. Le rôle de la famille (de nos jours, oubliée et sacrifiée au nom d'un « partenariat ») et la société d'hommes libres et d'institutions libres reflètent de nouvelles aspirations. C'est le passage de l'Homme au Citoyen ; du Citoyen à la Famille ; de la Famille à la Société. Mais une société particulière. Une société d'hommes libres et d'institutions libres ; libres de cette liberté des hommes dans la société et non d'une donnée préexistante de l'homme en société. Une liberté qui, erronément à notre avis, ne s'inspire pas du respect des valeurs morales et spirituelles ni du règne du droit, mais qui s'exerce dans le respect de ce qui est désirable pour la société et de ce que prévoient les lois de la nation. La Déclaration annonçait déjà sans le savoir le thème de la « société juste » que Pierre Elliot Trudeau a si bien exploité.

En 1975, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la *Charte des droits et libertés de la personne* qu'elle modifiait en 1983, sans doute pour tenir compte de l'échec du Québec lors des discussions menant au rapatriement de la *Constitution canadienne* en 1982.

Charte des droits et libertés de la personne

[Préambule] CONSIDÉRANT que tout être humain possède des droits et libertés intrinsèques, destinés à assurer sa protection et son épanouissement ;

CONSIDÉRANT que tous les êtres humains sont égaux en valeur et en dignité et ont droit à une égale protection de la loi ;

CONSIDÉRANT que le respect de la dignité de l'être humain et la reconnaissance des droits et libertés dont il est titulaire constituent le fondement de la justice et de la paix ;

CONSIDÉRANT que les droits et libertés de la personne humaine sont inséparables des droits et libertés d'autrui et du bien-être général ;

CONSIDÉRANT qu'il y a lieu d'affirmer solennellement dans une Charte des libertés et droits fondamentaux de la personne afin que ceux-ci soient garantis par la volonté collective et mieux protégés contre toute violation[...]¹²

Libertés intrinsèques et libertés fondamentales se confondent-elles ? Les libertés intrinsèques ont-elles plus d'importance quand elles sont affirmées solennellement ? Comme dans la Déclaration de 1789, la liberté d'autrui est ici une limite. De même, et cette réalité est distinctive, le bien-être général est une autre limite. Mais qu'est-ce que le bien-être général ?

12. L.R.Q. c. C-12.

L'ex-ministre de la Justice, Marc-André Bédard, déclarait le 12 septembre 1983 :

La Charte québécoise est des plus progressistes. La Charte deviendra plus que jamais, avec le Code civil, un texte de base pour tout juriste exerçant au Québec¹³.

Son progressisme a-t-il fait avancer les idées concernant droits et libertés ? Le doute s'installe lorsqu'il s'agit de réconcilier « droits et libertés intrinsèques » (dans le premier « Considérant ») avec « libertés et droits fondamentaux » (dans le dernier « Considérant »). Qui plus est, on constate que l'ordre des mots a été inversé dans le texte le plus essentiel (celui de l'affirmation solennelle) alors que libertés est placé avant droits. Erreur ou simple question de concordance grammaticale ?

Droits — Libertés intrinsèques
Libertés — Droits fondamentaux

La *Charte canadienne des droits et libertés* est devenue partie intégrante de la *Constitution du Canada* en vertu de l'adoption, par le Parlement britannique, de la Loi de 1982 sur le Canada. Malgré la sobriété de sa déclaration de principe, selon laquelle le Canada est fondé sur des principes qui reconnaissent la « suprématie de Dieu » (est-ce que ce sont les valeurs morales et spirituelles ?) et la « primauté du droit », le législateur ne tarde pas à créer des ambiguïtés aussi complexes que dans les textes précédents. Comme les versions française et anglaise de la Loi ont également force de loi en vertu de l'article 57, on doit penser que les mots retenus ont un sens compatible aux deux versions. C'était faire place aux hésitations et aux contradictions.

L'article 1 porte comme titre, en version française, « Garanties des droits et libertés » et, en version anglaise, « Guarantee of Rights and Freedoms » ; l'article 2 : « Libertés fondamentales » — « Fundamental Freedoms » ; l'article 3 : « Droits démocratiques » — « Democratic Rights ». Jusque-là, les versions sont compatibles. Par la suite, sans raison apparente, la « Liberté de circulation et d'établissement » devient des « Mobility Rights », alors que la rigueur des versions précédentes aurait dû commander l'expression « Mobility Freedoms ». La « liberté de circulation » dans le titre devient dans le texte le « droit pour tout citoyen canadien de demeurer au Canada, d'y entrer ou d'en sortir ». Pourquoi n'a-t-on pas été conséquent avec le titre en édictant que « tout citoyen canadien **est libre** de demeurer au Canada, d'y entrer ou d'en sortir » ? De même, les « Garanties juridiques » de l'article 7 de la Charte deviennent des « Legal Rights ». Pourquoi ne pas l'avoir intitulé « Legal Guarantees » comme à l'article 1 ? Toute cette ambi-

13. *La revue du Barreau*, novembre 1983, vol. 15, n° 11, p. 11.

guité rappelle étrangement la construction des mots de la Charte québécoise où, dès le chapitre premier, les « Libertés et droits fondamentaux » deviennent d'un seul trait des « Fundamental Freedoms and Rights ». On en perd son latin ! Pour compléter le tout, par innovation de forme ou par souci réel de la réalité des choses, le législateur substituait à la société « d'hommes libres et d'institutions libres » des années 1960 la société « libre et démocratique » des années 1980. Cette société libre et démocratique est-elle la voie du bien-être général ? Le thème de l'homme libre est-il à ce point épuisé qu'il faille maintenant se consacrer à la saga de cette « nouvelle » société ?

C'est à cette société libre et démocratique qu'on doit dorénavant s'adresser pour connaître le sens et la portée de la liberté individuelle. Si la liberté accorde aux citoyens le droit de faire ou de ne pas faire quelque chose et que le choix de l'un peut différer du choix de l'autre, quelle est la signification et l'importance du choix si, à la fin, le résultat est le même pour les deux ? Qu'importe alors le choix ! Voilà la problématique de l'exercice de la liberté d'association dans les rapports collectifs de travail.

DES INTERPRÉTATIONS DE LA LIBERTÉ

Si la liberté est un choix, le droit consacre-t-il l'exercice de ce choix ? Quelles sont les frontières du droit et de la liberté, par exemple, dans la liberté d'association et le droit d'association ? S'agit-il de cette liberté qui transcende tous les droits et toutes les sociétés ? Comme le souligne le professeur Enrique P. Haba¹⁴, la terminologie employée pour décrire les droits de l'homme est indécise : droits inaliénables, droits naturels, droits imprescriptibles, droits fondamentaux, libertés fondamentales, libertés intrinsèques. Elle est pour le moins imprécise, confondant à satiété droits et libertés. Droits et libertés sont-elles des notions distinctes ou des synonymes pratiques et commodes ? On a l'impression qu'elles suivent leur époque respective et s'y adaptent. Plus que tout, à cause de leur nature déclarative, elles ne suscitent généralement aucune contestation. Ce n'est pas une excuse toutefois pour qu'on oublie la nécessité d'un langage adéquat. D'un langage qui, bien qu'à des degrés différents, réconcilie les idées.

Mais de quelle liberté s'agit-il ? De cette liberté intrinsèque, inséparable de la liberté d'autrui et du bien-être général ; de cette liberté inspirée du respect

14. Enrique P. HABA, « Droits de l'homme, libertés individuelles et nationalité juridique (quelques remarques méthodologiques) », *Archives de philosophie du droit*, tome 25, Paris, Sirey, La Loi 1980, p. 327.

des valeurs morales et spirituelles et du règne du droit ; de cette liberté qui, au-delà de toutes les normes, constitue un attribut naturel inexorablement lié au bien-être de l'homme. Alors pourquoi pas de la liberté tout court... De quel droit se préoccupe-t-on ? Du droit de l'ordre des choses dans la nature ; du droit qui détermine les conduites ; du droit qui fixe des normes, des limites ; du droit qui organise la liberté. Alors, pourquoi pas du droit tout court... Non, nous ne sommes pas à tenir ici un concours d'éloquence ni un discours d'émotion. Nous parlons d'une nécessité de justesse, cette nécessité qui oblige à distinguer droits et libertés ; avoir et être.

La liberté, en son sens le plus universel, est un double état. Elle caractérise à la fois une absence de contraintes et la condition de l'individu qui fait ce qu'il veut. C'est le domaine de la facticité : un homme est (ou non) plus ou moins libre, ce qui revient à une question de fait : « Il est libre lorsqu'il peut réellement faire ou ne pas faire, à son gré, telle ou telle chose¹⁵. » La liberté est donc à ce titre l'expression d'une personnalité et non l'adhésion à un ordre établi et reconnu. La liberté se décrit ainsi comme la possibilité de choisir. Un choix où s'offrent plusieurs possibilités d'action et où les motifs ne sont pas équivalents. Si tous les motifs se valaient, le choix serait impossible. Pensons ici à la fable classique attribuée au philosophe Buridan et mettant en scène un âne qui se laisse mourir de faim, placé entre un boisseau d'avoine et un seau d'eau, faute d'avoir pu choisir entre deux biens équivalents¹⁶. Dans la réalité des choses, l'homme effectue toujours un choix même s'il choisit souvent, selon l'expression consacrée, le « moindre mal ». Au sens le plus entier, la liberté serait un acte de réalisation volontaire, justifié par le plus grand nombre de motifs. Même le geste le plus gratuit repose sur un choix : celui de ne lui attribuer aucun motif. L'absence de contrainte (*freedom to*) consiste pour la personne à être libre de faire une chose déterminée à la condition que nul ne l'empêche de la faire ou ne la punisse pour l'avoir faite ou encore ne lui impose la nécessité ou l'obligation de la faire. La non-contrainte nous mène à identifier une liberté formelles¹⁷ qui serait, sous cet aspect, inhérente à la nature humaine, et qu'en l'absence d'un état de société (à la Robert Henry Lee) on pourrait peut-être appeler « droit naturel ». Mais voilà qu'en raison de l'existence de l'état de société, une question se pose : l'homme est-il à même de jouir effectivement de cette liberté formelle ? Est-il non seulement libre de faire quelque chose, mais aussi, et peut-être surtout, en est-il capable ? Comme le soulignait, à juste titre, Georges Burdeau :

Qu'importe que l'homme soit libre de penser, si l'expression de son opinion l'expose à un ostracisme social, qu'il soit libre de discuter les

15. *Ibidem*, note 14, p. 328.

16. Julia DIDIER, *Dictionnaire de la philosophie*, Paris, Librairie Larousse, 1970, 320 p.

17. Raymond ARON, *Essai sur les libertés publiques*, Paris, Masson, 1976.

conditions de son travail, si sa situation économique l'oblige à se plier à la loi de l'employeur, qu'il soit libre d'organiser ses loisirs, si le souci du pain quotidien absorbe tout son temps, qu'il soit libre d'épanouir sa personnalité par la culture et la contemplation d'un univers offert à tous, s'il manque matériellement du minimum vital[...]»¹⁸ ?

Être libre de faire quelque chose et être capable de faire quelque chose sont des notions participant de la même liberté, mais elles sont très différentes. Être capable de faire quelque chose devient cependant liberté réelle et l'incapacité devient non-liberté (*unfreedom*) dans les seules circonstances où la liberté dépend de l'intervention des autres¹⁹. La liberté formelle d'une origine préexistante devient au contact de l'état de société une liberté réelle, dans la mesure où la capacité de faire quelque chose est restreinte non pas par l'intervention des autres, mais bien par leur seule présence et par leurs seules initiatives. (« L'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits » *Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen.*)

Le libéralisme économique de l'époque n'a-t-il pas été conçu et façonné à partir des libertés réelles où le rôle de l'État consistait surtout à favoriser la « libre entreprise » et où l'addition des initiatives individuelles suffisait à conduire au bien-être collectif... ? Il en fut ainsi jusqu'au Krach de 1929. Dès lors, on constatait que le libéralisme économique centré sur l'individu était très imparfait et que l'État devait intervenir plus directement. C'est à cette époque que se sont formés les mouvements ouvriers revendiquant auprès des gouvernements des modifications à leurs conditions de vie qu'ils ne pouvaient, au sens de la liberté réelle, obtenir (salaire minimum, pension de vieillesse, assurance-hospitalisation, assurance-maladie, etc.). Graduellement, au nom du droit, l'État tentait d'équilibrer les libertés. Ainsi, consentir, sous le couvert d'une norme, un salaire minimum consistait fondamentalement à enlever une partie de la liberté aux employeurs pour la transférer aux travailleurs. De la même façon, obliger les employeurs à contribuer au régime d'assurance-chômage c'était accorder plus de liberté aux travailleurs. Quelques siècles plus tôt, l'abolition de l'esclavage aux États-Unis revenait à redonner aux « Noirs d'Amérique » une partie de leur liberté formelle perdue par leur entrée en état de société et, en même temps, à restreindre la liberté réelle de la bourgeoisie du Sud.

C'est aussi, en quelque sorte, ce que propose l'auteur français Yves Madiot quand il élabore sur la notion de « liberté dirigée », au sens d'une liberté limitée par l'État afin de satisfaire au bien-être général dans une « société libre et démocratique » :

18. Georges BURDEAU, *La démocratie*, Paris, Éditions du Seuil, 1956, p. 21.

19. *Ibidem*, note 17, p. 194.

En premier lieu, il faut considérer que certains **droits ne peuvent faire l'objet d'aucune limitation**. Il s'agit du droit à la vie, de l'interdiction des tortures, des traitements inhumains et dégradants, de l'esclavage du travail forcé, du droit à la sûreté personnelle et du principe de la non-rétroactivité des lois pénales. En second lieu, **les autres libertés** (comme les libertés d'expression, d'association et de réunion, par exemple) **peuvent recevoir des limitations**. Le problème, bien évidemment, tient à l'ampleur de ces limitations. Elles peuvent (ainsi que le précise la Convention européenne des droits de l'homme) être relatives à la sécurité nationale, au maintien de l'ordre public, au bien-être économique du pays, à la prévention et à la répression des infractions pénales, à la protection de la santé et de la morale ainsi qu'à celle des droits et libertés d'autrui. **En toute hypothèse, de telles limitations ne doivent pas avoir pour effet de supprimer, même indirectement, l'exercice même de la liberté**²⁰.

À la lecture de ce passage, on constate que ce sont les autres libertés qui sont affectées d'une limitation, c'est-à-dire les libertés réelles et non ce que l'auteur appelle « certains droits » qui ne peuvent, eux, faire l'objet de limitations. Bien qu'en accord avec l'esprit général du texte au chapitre des distinctions, nous sommes d'avis que « les droits » qui ne peuvent faire l'objet d'aucune limitation sont plutôt des variantes de liberté formelle et non des droits. Ce sont des *freedom from* complétant les *freedom to*. Ainsi, le droit à la vie s'entendrait comme le droit d'être libre de toute atteinte à la vie ; et les autres, comme le droit d'être libre de toutes tortures, traitements inhumains et dégradants ; le droit d'être libre de l'esclavage du travail forcé ; le droit d'être libre de toute atteinte à la sûreté personnelle ; le droit d'être libre et d'être assuré de la non-rétroactivité des lois pénales. Plus près de chez nous, au Canada, comme le droit « d'être libre de fouilles, perquisitions ou saisies abusives » (Article 8, *Charte canadienne des droits et libertés*) ; « d'être libre de détention ou d'emprisonnement arbitraires » (Article 9, *Charte canadienne des droits et libertés*).

Mais alors, y a-t-il véritablement une distinction entre droits et libertés ? Les droits sont-ils des libertés codifiées tenant compte de la société en général ? Les libertés sont-elles libertés et droits ? Enrique P. Haba a fourni un début de réponse en plaçant les libertés dans le champ de la facticité (faits). La sphère des droits, elle, appartient plutôt au domaine normatif :

Quelqu'un a un « droit » à quelque chose, si, selon tels ou tels critères de « légitimité » (des critères donc qui ne s'épuisent pas en une pure facticité), sa conduite est estimée correcte (évaluation) quand il agit d'une façon donnée (relative à la « chose » en question). Autrement dit, le droit est une programmation destinée à la réalité sociale, mais il ne

20. Yves MADIOT, *Droits de l'homme et libertés publiques*, Paris, Masson, 1976, p. 107.

comprend pas forcément la réalisation effective de ce programme. **Par conséquent, droits et libertés ne peuvent jamais être la même chose²¹.**

Selon ce dernier, droits et libertés se distinguent tout en maintenant une relation étroite entre eux. Il propose la relation suivante :

Les DH (**Droits de l'homme***) visent (conçoivent) la réalisation de certains types de LI (Libertés **individuelles***), des libertés estimées fondamentales à un moment historique donné. Dès lors, il existe un intérêt à transformer ces DH en DF (Droits **fondamentaux***). Dans la mesure où cela sera fait et que la réglementation juridique correspondante sera assez précise, et en supposant que l'État et d'autres facteurs sociaux donnent leur appui effectif à la mise en oeuvre de tels droits — alors ces DH devenus des DF constitueront, à un certain degré (plus haut ou plus faible), des conditions favorables pour la réalisation pratique de certaines LI. L'effectivité — mais non la valeur, ni la légitimité juridique — des DH dépend de leur incarnation en LI²².

(*Expression correspondant à l'abréviation.)

Finalement, selon nous, s'il y a antinomie ou polysémie, c'est entre les droits (Droits de l'homme — Droits fondamentaux) et non entre droits et libertés. Toutes les Déclarations (1776 – 1789 – 1948) ont cherché à rapprocher les hommes à la suite d'événements marquants ; chacune dénonçait des abus de pouvoir (monarchie divine ou dictature) ; chacune annonçait un nouvel ordre et un nouvel espoir. Lequel d'entre nous oserait remettre en question ce qu'elles ont voulu souligner ? Elles servaient à la fois de mise en garde aux nouveaux ordres politiques (gouvernement du peuple par le peuple), tout en énonçant des principes avec lesquels les nouvelles sociétés allaient devoir composer. Dès lors, les libertés individuelles ne seraient plus soumises aux humeurs et aux volontés d'un roi, ni simplement tolérées selon une certaine coutume. Elles seraient protégées par la loi qui allait remplacer l'arbitraire royal. La loi devenait la règle impersonnelle et générale à laquelle tous seraient assujettis.

Au-delà de la loi, il y a des constitutions comme celle du Canada, qui enchâssent des droits et libertés assorties de différentes appellations, comme on l'a vu. Si la réalité des choses commande les situations comme il se doit, on parlera alors plutôt de libertés se traduisant dans l'état de société, que le législateur a normalisées par le droit. S'il n'y a pas de droit antérieur à la société, comme le veut la maxime *ubi jus, ibi societas*, le droit ne saurait être finalement que la normalisation des libertés réelles, lesquelles deviennent des libertés dirigées qui peuvent varier selon les époques et les impératifs sociaux. Ne faut-il pas avoir, de temps à autre, des législations recueillant la faveur populaire ?

21. *Ibidem*, note 14, p. 328.

22. *Ibidem*, note 14, p. 332.

Les nouvelles sociétés de l'époque, comme celles d'aujourd'hui d'ailleurs, allaient devoir faire face à un danger et à un défi à la fois : comment parvenir à équilibrer la vision purement individualiste de la liberté et la vision purement totalitariste ? Évidemment, certains régimes politiques actuels ont carrément opté pour la vision totalitariste. Examinons plutôt celui du Canada, aux fins du présent exposé. L'homme est-il au service de la société, ou bien est-il au service de lui-même dans une société ?

À la fin de son analyse, le professeur Haba souligne que juristes et non-juristes devront combattre ensemble, avec leurs propres armes, dans le but d'assurer la réalisation d'un objectif commun : réussir à faire que les droits de l'homme ne soient pas seulement tels, mais qu'ils deviennent des droits fondamentaux et surtout qu'ils arrivent à se traduire en libertés individuelles. En Amérique latine, dit-il, ce besoin est par trop évident²³. Bien entendu, l'Amérique latine n'est pas le Canada, mais là-bas comme ici le problème de la finalité du droit se pose. Le droit doit-il n'envisager ultimement que la protection de l'individu et sa liberté, ou ne doit-il pas plutôt répondre qu'à la collectivité représentée par l'État, laquelle possède tous les droits qu'elle pourrait permettre à l'individu d'exercer dans les situations qu'elle indique ? N'est-ce pas en quelque sorte envisager la question de la finalité du droit selon le concept du « juste milieu » d'Aristote²⁴ ? Pour celui-ci, la témérité et la lâcheté sont des extrêmes. Le courage est ce « juste milieu ». L'individu seul et sa liberté, de même que la collectivité représentée par l'État, sont tout autant des extrêmes. La « société libre et démocratique » pourrait être ce « juste milieu », car la liberté, si elle existe, se réalise au contact de l'état de société. Quels ont été ces états de société ?

La pensée dominante de la tradition individualiste est centrée sur l'homme :

Elle s'appuie sur la vue que la société est postérieure à l'individu, qu'elle est faite par l'homme et pour l'homme et non l'homme pour la société ; l'homme, quelque raison qu'on en donne, est en effet une valeur supérieure à la société. Mais ce qui fait le prix de la vie humaine c'est la liberté : la société n'a donc pas de sens si elle ne donne pas pour objectif la protection et le développement de la liberté individuelle. C'est une doctrine de départ que Locke, Rousseau, Kant et Fichte font leur. Elle dominera l'interprétation juridique au XIX^e siècle²⁵.

Le *Code civil* n'est pas étranger à cette tradition individualiste. Plusieurs de ses dispositions reposent en effet sur le principe de l'autonomie de la volonté individuelle dans les rapports contractuels. Il en est ainsi de la

23. *Ibidem*, note 14, p. 342.

24. ARISTOTE, « Ethique de Nicomaque », Textes choisis, chap. IV.

25. Henri BATIFFOL, *La philosophie du droit*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1960, p. 93.

liberté de contracter quant à la forme du contrat, sauf exceptions ; celle d'inclure dans un contrat les clauses de notre choix pour autant qu'elles ne soient pas contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs ; celle de pouvoir mettre fin à un engagement d'un commun accord sans l'intervention des tribunaux. Il en est de même de la liberté absolue de tester (actuellement remise en question au Québec) au point de ne rien laisser à nos proches ; de celle de former une compagnie comme d'établir notre propre déclaration de revenus. Le droit ne trouverait alors sa source que dans l'expression d'une ou de diverses volontés, volontés qui se manifestent en état de société et non en vase clos. Cette pensée individualiste fait abstraction du milieu dans lequel l'homme évolue et des rapports qu'il engendre par sa seule présence.

D'ailleurs, bien avant sa période la plus féconde, l'homme était déjà un membre de la Cité (Aristote, « Éthique de Nicomaque »). Il devait donc composer avec les règles de la Cité. Comme le disait si bien Alexis De Tocqueville :

À côté de ces hommes religieux, j'en découvre d'autres dont les regards sont tournés vers la terre plutôt que vers le ciel ; partisans de la liberté, non seulement parce qu'ils voient en elle l'origine des plus nobles vertus, mais surtout parce qu'ils la considèrent comme la source des plus grands biens, ils désirent sincèrement assurer son empire et faire goûter aux hommes ses bienfaits : je comprends que ceux-là vont se hâter d'appeler la religion à leur aide, car ils **doivent savoir qu'on ne peut établir le règne de la liberté sans celui des mœurs, ni fonder les mœurs sans les croyances**[...]²⁶

Les mœurs ne sont-elles pas les premières formes du droit ? Ne faut-il pas établir le règne du droit et de la liberté ? Plus loin dans son ouvrage, De Tocqueville répond aux auteurs de son époque :

Je n'ignore pas que plusieurs de mes contemporains ont pensé que les peuples ne sont jamais ici-bas maîtres d'eux-mêmes, et qu'ils obéissent nécessairement à je ne sais quelle force insurmontable et inintelligente qui naît des événements antérieurs, de la race, du sol ou du climat. Ce sont là de fausses et lâches doctrines, qui ne sauraient jamais produire que des hommes faibles et des nations pusillanimes : la Providence n'a créé le genre humain ni entièrement indépendant, ni tout à fait esclave. **Elle trace, il est vrai, autour de chaque homme, un cercle fatal dont il ne peut sortir** ; mais, dans ses vastes limites, l'homme est puissant et libre ; ainsi des peuples²⁷.

À l'extrême opposé de l'individualisme, on trouve une forme politique tout autre. Les totalitaristes préconiseront l'édification de l'État qui jouit à l'égard des individus de tous les droits. L'individualisme est rejeté,

26. Alexis DE TOCQUEVILLE, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, Idées NRF, coll. « Les grands thèmes, 1967, p. 35.

27. *Ibidem*, note 26, p. 368.

car seul l'État peut catalyser les objectifs humains et faire fonctionner la société. Un peu à la façon du « hors de l'Église, point de Salut », l'individu n'existe pas en dehors de l'État. C'est l'État qui détermine ce qui est bon pour lui. Mussolini ira jusqu'à dire :

Ce n'est pas la nation qui crée l'État. Au contraire, la nation est créée par l'État qui donne au peuple, conscient de sa propre unité morale, une volonté et par conséquent une existence effective²⁸.

À des degrés sans doute moindres, cette idée n'était pas nouvelle. Déjà dans l'Antiquité grecque, l'homme était essentiellement le membre de la Cité et l'esclavage s'avérait utile dans une société.

De tous les temps, il y a eu des protagonistes de l'idée que seul l'État peut assurer le bien-être de l'individu et que le but du droit concerne avant tout le maintien de la société. Le nazisme allemand, le fascisme italien et les régimes communistes (pour d'autres motifs) ont été introduits à des époques troubles dans des milieux aux prises avec de sérieux problèmes (aux lendemains de la Première Guerre mondiale en Allemagne et en Italie ; en pleine période de guerre en Russie). La Seconde Guerre mondiale ayant été le théâtre de crimes contre l'humanité et non contre la société, la *Déclaration universelle des droits* était l'occasion de réaffirmer la liberté et le respect de la personne. Comme le Canada n'a jamais connu de grande révolution sanglante ni les désastres de la guerre, la doctrine totalitariste n'y a jamais eu d'emprise. La doctrine individualiste est encore celle qui s'impose à la manière que décrivait Maurice Duverger :

Quoi qu'il en soit, la doctrine individualiste considère toujours que le rôle des gouvernants consiste uniquement à maintenir les liens sociaux indispensables au développement de chaque homme : les exigences mêmes de ce développement déterminent ainsi les limites du pouvoir gouvernemental. Chaque individu possède, nécessairement, une zone réservée, un domaine privé, à l'intérieur duquel les autorités publiques ne peuvent pas pénétrer. **Et dans un éventuel conflit entre un homme et le groupe dont il dépend, il est possible que celui-ci doive céder le pas devant celui-là**²⁹.

Ne s'agit-il pas finalement d'un compromis entre le profond sentiment de la liberté qui habite la pensée et le désir de notre société de la respecter dans des limites qui soient raisonnables ? Y a-t-il de ces libertés où le compromis soit inacceptable et intolérable ?

28. *Ibidem*, note 6, p. 226.

29. Dans C. BRUNOLD et J. JACOB, *De Montaigne à Louis de Broglie, Textes philosophiques*, Paris, Librairie classique Eugène Belin, 1969, p. 503.

DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION

Le *Code du travail du Québec* édicte en son article 3 que « tout salarié a droit d'appartenir à une association de salariés de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration ». Par ailleurs, les *Chartes canadienne et québécoise des droits et libertés* garantissent l'une et l'autre comme « libertés fondamentales » (articles 2 et 3) la liberté d'association. Le « droit d'appartenir à une association de salariés de son choix » et la « liberté de s'associer » sont-elles des notions traduisant la même idée dans notre droit ? « Avoir le droit de faire quelque chose » et « être libre de faire quelque chose » sont-ils des concepts équivalents, surtout quand on constate que le législateur fédéral (partie V du *Code canadien du travail*, article 110(1)³⁰) a choisi une formulation différente de celle du législateur québécois de la même liberté fondamentale :

[Libertés des employés] Tout employé **est libre** d'adhérer au syndicat de son choix et de participer à ses activités licites.

Qu'impliquent alors le droit d'association et la liberté d'association ? Le droit d'appartenir à une association de salariés de son choix entraîne-t-il comme corollaire le droit de ne pas appartenir à une association de salariés ? Nous ne le croyons pas, car alors droit et liberté auraient le même sens. L'adhésion à une association de salariés est un droit, alors que le choix d'adhérer ou non est l'exercice de la liberté d'association et non du droit d'association. C'est la liberté qui s'entend comme le droit de faire ou de ne pas faire. Que servirait-il d'encadrer un droit quelconque si, au départ, l'individu n'était pas réellement libre de l'exercer ? C'est la conclusion à laquelle en arrive le Tribunal du travail dans l'affaire *Construction & Supply Drivers and Allied Workers Teamsters v. Reitman's* :

Il y a lieu d'ailleurs de noter que certains salariés dans leurs témoignages ont clairement indiqué pourquoi ils refusaient d'exercer leur droit d'association à ce moment, et s'il est vrai que le Code du travail reconnaît, encadre et veut faire respecter le droit d'association, il n'en force en aucune façon l'exercice. **L'article 3 du Code du travail veut le respect et la liberté du salarié à ce sujet, et l'on peut affirmer sans aucun doute que cette liberté inclut celle de ne pas exercer le droit reconnu au Code du travail à un moment ou à l'autre³¹.**

C'est aussi l'opinion de Gaston Nadeau qui dit dans un article publié en 1978 :

La liberté d'association doit aussi bien **s'entendre à notre avis comme signifiant tant la liberté de former une association que la liberté d'y**

30. Maintenant devenu la partie I du *Code canadien du travail*, article 6-1.

31. 1976, T.T.6, p. 10.

adhérer ou non. C'est pour cette raison que nous considérons le précompte des cotisations syndicales et les clauses de sécurité syndicale comme des limitations à la libre association³².

Dans cet esprit, on ne s'étonnera pas que le *Petit Robert* définisse la liberté religieuse comme le droit de choisir sa religion ou de n'en point avoir³³. Pourquoi cela ne serait-il pas vrai de toutes les libertés ? Cette définition nous paraît conforme aux propos que tenait le juge en chef Dickson de la Cour suprême du Canada :

La liberté peut se caractériser essentiellement **par l'absence de coercition ou de contrainte. Si une personne est astreinte par l'État ou par la volonté d'autrui à une conduite que, sans cela, elle n'aurait pas choisi d'adopter**, cette personne n'agit pas de son propre gré et on ne peut pas dire qu'elle est vraiment libre. **L'un des objectifs importants** de la Charte est de protéger, **dans des limites raisonnables, contre la coercition et la contrainte. La coercition comprend non seulement la contrainte flagrante exercée, par exemple, sous forme d'ordres directs d'agir ou de s'abstenir d'agir sous peine de sanction, mais également les formes indirectes de contrôle qui permettent de déterminer ou de restreindre les possibilités d'action d'autrui. La liberté au sens large comporte l'absence de coercition et de contrainte et le droit de manifester ses croyances et pratiques. La liberté signifie que, sous réserve des restrictions qui sont nécessaires pour préserver la sécurité, l'ordre, la santé ou les mœurs publics ou les libertés et droits fondamentaux d'autrui**, nul ne peut être forcé d'agir contrairement à ses croyances ou à sa conscience³⁴. [Traduction libre]

Le salarié qui choisit de ne pas adhérer à une association de salariés exerçant en cela la liberté que lui garantissent les deux chartes peut-il s'opposer à être visé par l'accréditation, ou est-il obligé de soutenir financièrement l'association accréditée et être soumis au monopole de représentation syndicale ? Quelle est l'utilité et le sens d'un choix si les conséquences sont les mêmes pour le salarié en question ? Le fait d'être associé contre son gré n'est-il pas une négation de la liberté d'association ? Liberté formelle ? Certainement pas, vu le résultat. Liberté réelle ? Encore moins, l'intervention majoritaire des autres salariés rendant illusoire la capacité à l'origine de choisir. Liberté dirigée... alors ? Peut-être, à la condition que la limitation soit raisonnable et justifiable dans une société libre et démocratique (dans le respect des valeurs démocratiques, de l'ordre public et du bien-être général des citoyens du Québec) et qu'elle n'ait pas l'effet de supprimer entièrement la liberté.

32. Gaston NADEAU, « Les limitations à la liberté de manifestation et d'association », 1978, 19 *Cahier de droit*, p. 1017.

33. Paul ROBERT, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Société du nouveau Littré, 1977, p. 1091.

34. *R. v. Big M. Drug Mart Ltd.* (1985), I.R.C.S., 295.

La liberté d'association se résume-t-elle à la seule appartenance syndicale ? D'aucuns diront sans hésiter que le problème est relié à la perception et à la conception individuelles de la liberté et, particulièrement, de la liberté d'association. Cette opinion est sans doute vraie compte tenu des textes qui, se voulant les plus significatifs de l'histoire, ont peine eux-mêmes à proposer un modèle pour une conception acceptable de la liberté : « droits naturels, libertés fondamentales, droits fondamentaux, libertés intrinsèques, droits imprescriptibles »... N'allons surtout pas penser que les chartes y ont changé quelque chose. S'il est une réalité juridique devenue aujourd'hui partie intégrante de nos mœurs contemporaines, c'est bien le monopole de représentation détenu par les associations accréditées à l'égard des salariés visés par l'accréditation. Le législateur québécois a choisi de privilégier le recours à la négociation collective comme moyen exclusif de détermination des conditions de travail dans la société. Se faisant, il a reconnu que la représentation pourrait s'exercer indépendamment des choix individuels des salariés. Le monopole de représentation syndicale est au cœur de notre régime en matière de rapports collectifs de travail. Son fondement est légal et ne résulte pas d'une addition de mandats individuels. Comme le soulignait déjà la Cour suprême du Canada, le régime de monopole syndical constitue en soi, selon la volonté du législateur, une restriction de la liberté d'association. Les propos tenus par les juges Martland et Ritchie en 1963 demeurent très actuels :

Cet argument aurait un poids considérable en regard de la situation d'une **association purement volontaire**. Toutefois, la situation d'une association de salariés accréditée comme agent négociateur aux termes de la loi est considérablement différente et toute forme d'association que la définition de syndicat englobe est en droit de rechercher et d'obtenir son accréditation. Une semblable association, par suite de son accréditation, **cesse d'être une association purement volontaire d'individus. Elle devient une entité légale avec le statut d'agent négociateur pour un groupe désigné de salariés qui sont tous, de ce fait, amenés à lui être associés, soit comme membres ou comme individus qu'elle peut obliger à une convention collective et ce, même s'ils ne sont pas membres de ladite association.** Cette entité doit, comme représentant unique traiter avec les membres du groupe qu'elle représente de façon équitable. Elle est investie du pouvoir de négocier des conventions collectives qui peuvent prescrire comme condition d'emploi l'obligation pour un individu de devenir membre de l'association. **Il m'est difficile de penser qu'une telle entité, à qui la loi permet d'exiger l'adhésion des individus et, par voie de conséquence, le versement à elle de cotisations comme prix à payer pour le droit d'être employé puisse être considérée comme une libre, volontaire association d'individus**³⁵. [Traduction libre]

35. Juge MARTLAND dans *Oil, Chemical and Atomic Workers International Union v. Imperial Oil Ltée* (1963), R.C.S., p. 593.

Ces dispositions de la Loi sur les relations de travail permettant à une association de salariés accréditée, **sans égard aux désirs d'une minorité dissidente de salariés à l'intérieur de l'unité de négociation pour laquelle elle a été accréditée, de conclure une convention collective obligeant ces individus à verser une cotisation syndicale à l'association comme condition de leur emploi**, font partie d'un ensemble législatif conçu par la province de la Colombie-britannique **dans le but précis** de réglementer à l'intérieur de cette province les rapports entre employeurs et employés s'établissant par le biais de la négociation collective.

Il est largement admis que l'efficacité d'une semblable réglementation est grandement facilitée par la reconnaissance d'un représentant unique, lequel est autorisé à discuter à la table de négociation au nom de tous les salariés concernés de façon exclusive et irrévocable **et, dans la mesure où cela s'avère nécessaire pour réaliser cet objectif, le fait de restreindre les droits individuels d'une certaine minorité représentée par la même association s'inscrit à l'intérieur des pouvoirs de l'autorité provinciale** (à ce sujet, *Toronto Electric Commissioner's v. Snider*). À mon avis, la législature agit dans les limites de sa compétence si elle procède à modifier la loi dans le but d'assurer que toute limitation aux droits individuels n'est utilisée pour aucun autre motif que celui pour laquelle elle fut imposée à l'origine³⁶. [Traduction libre]

Pour ces derniers, le régime de monopole syndical est une limitation des droits des salariés qui ont choisi de ne pas adhérer à une association de salariés. En l'espèce, il s'agit clairement d'une limitation à leur liberté d'association et de la reconnaissance implicite d'un système qui tolère les dissidents, mais ne leur accorde aucune importance. Pour cette époque, le résultat n'est pas étonnant. En est-il autrement depuis que la liberté d'association est enchâssée dans la *Constitution canadienne* et dans la *Charte québécoise des droits et libertés* ? En d'autres mots, un salarié qui refuse carrément d'adhérer à quelque association de salariés pour quelque raison que ce soit peut-il invoquer la garantie de sa liberté d'association pour justifier qu'il ne veut pas être intégré au processus législatif de négociation collective et, partant, que le monopole de représentation syndicale ne lui est pas opposable ?

Deux arrêts récents de la Cour suprême du Canada ne portant pas directement sur la question semblent néanmoins considérer que la liberté d'association en matière de relations de travail se résume à la seule liberté d'appartenance à une association, c'est-à-dire au droit de s'entendre et de s'organiser à plusieurs afin de promouvoir des objectifs communs. De cette façon, les buts visés par une association donnée et les moyens qu'elle choisit pour les atteindre ne sont pas protégés par l'article 2(D) de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ainsi, dans l'affaire *Re Public Service Employee Relations Act, Public Service Alliance of Canada*³⁷, une majorité des juges de la Cour a

36. Juge RITCHIE, *op. cit.*, note 35, p. 607.

37. (1987) I.R.C.S. 313.

décidé que le droit de négocier librement une convention collective ne bénéficiait pas de la protection constitutionnelle accordée à la liberté d'association. Les notes du juge Le Dain, rédigées à l'occasion de cet arrêt, sont particulièrement révélatrices au sujet de la liberté d'association :

De plus, **la liberté de travailler à la constitution d'une association, d'appartenir à une association, de la maintenir et de participer à ses activités licites sans faire l'objet d'une peine ou de représailles ne doit pas être tenue pour acquise.** Cela ressort de sa reconnaissance et de sa protection expresses dans la législation en matière de relations de travail. C'est une liberté qui a été plus ou moins suprimée à l'occasion par des régimes totalitaires.

Ce qui est en cause en l'espèce est non pas l'importance de la liberté d'association en ce sens, qui est celui que je prête à l'al. 2d) de la Charte, mais la question de savoir si une activité particulière qu'exerce une association en poursuivant ses objectifs, doit être protégée par la Constitution ou faire l'objet d'une réglementation par voie de politiques législatives[...] ³⁸.

[Traduction libre]

Pour sa part, le juge McIntyre opine dans le même sens, arguant que la liberté d'association signifie le droit d'un individu de s'associer à d'autres dans la poursuite d'objectifs ou de buts communs :

Il découle de cette analyse que j'interprète la liberté d'association de l'al. 2d) de la Charte comme une protection que cette dernière accorde à l'exercice collectif des droits qu'elle protège lorsqu'ils sont exercés par un seul individu. **De plus, la liberté d'association s'entend de la liberté de s'associer afin d'exercer des activités qui sont licites lorsqu'elles sont exercées par un seul individu.** Mais comme le fait d'être associés ne confère en soi aucun droit supplémentaire aux individus, l'association n'acquiert aucune liberté, garantie par la Constitution, de faire ce qui est illicite pour l'individu de faire ³⁹.

[Traduction libre]

C'est dans cet esprit que la même majorité de juges a rejeté l'argument suggérant que le droit à la grève est implicitement protégé par la protection constitutionnelle accordée à la liberté d'association ⁴⁰. On peut s'étonner d'un tel raisonnement. Voilà un syndicat qui ne peut jouir, par l'effet de la *Charte*, de droits plus étendus que ceux des individus qui le forment ; pourtant, à l'origine, un individu ayant choisi de ne pas adhérer à une association de salariés se voyait contraint, à tout le moins financièrement, de soutenir pareille association, qui, à ce moment, avait plus de droits que l'individu. Bien sûr, on rétorquera que ces litiges ne traitaient pas directement du concept de liberté d'association et que les juges se sont limités à décider si deux droits découlant de l'accréditation et n'ayant forcément aucun équivalent individuel étaient protégés par l'article 2(D) de la *Charte canadienne*. Malheureusement, selon nous, le chemin nous semblait tout tracé d'avance,

38. Juge LE DAIN, , note 37, p. 391.

39. Juge MCINTYRE, , note 37, p. 409.

40. *R.W.D.S.U. v. Saskatchewan* (1987) I.R.C.S. 460.

bien qu'il soit vrai que la Cour suprême n'ait pas eu à décider si un individu, en vertu des règles d'accréditation, pouvait être forcé d'être associé à un syndicat dont il ne voulait pas. Si elle devait en traiter formellement, il faut souhaiter qu'elle se sente disposée à dissiper la confusion entre « droit d'association » et « liberté d'association » (son attitude très récente à l'égard du Québec dans le jugement sur la Loi 101 ouvre de vastes horizons). Au fond, peut-être a-t-elle déjà décidé que seul l'exercice positif de la liberté d'association en contexte de travail est un droit...

Quelle est à cet égard, au moins au Québec, l'attitude des instances inférieures et des instances d'appel ? Deux décisions ont retenu notre attention. La première est une décision rendue par la Cour supérieure dans l'affaire *Picotin c. Gareau*⁴¹, la seconde provient de la Cour d'appel du Québec dans l'affaire *Gaylor c. Couture*⁴². Dans l'affaire *Picotin c. Gareau*, dont le jugement a été porté en appel, le juge Gonthier exprimait, dans un *obiter*, l'opinion suivante :

La liberté d'association était dès avant la Charte reconnue et définie par le Code du travail à l'article 3 comme suit :

[...]

Il est vrai que le Code du travail impose la représentation unique des employés dans une unité de négociation donnée par une seule association dont le choix est déterminé par la majorité des employés.

Cette exigence a été reconnue comme conforme au droit d'association. **Il ne faut pas confondre droit d'association et accréditation. Ce système est établi et reflète la pratique générale et, on peut dire, fait partie du contrat social au Québec, à l'instar de l'Amérique du Nord et sa légitimité a été maintes fois reconnue**⁴³.

Certes, il est vrai que le système d'accréditation connu au Québec reflète une pratique nord-américaine reconnue et admise. Est-ce une raison qui nous empêche de le remettre en question ? Il semble bien, selon l'opinion du juge Gonthier, que les valeurs sont à ce point figées qu'elles ne peuvent plus faire évoluer la société ou encore le citoyen. Le contrat social (il y a du Rousseau là-dessous) au Québec est un contrat d'adhésion, ni plus ni moins. Passe encore la nécessité de ne pas confondre droit d'association et accréditation, individus et système. Mais qu'en est-il de la liberté d'association et du droit d'association ? Si la liberté d'association était dès avant la Charte reconnue et définie par le *Code du travail* à l'article 3, que servait-

41. *Christian Picotin c. Raphaël Rr. Gareau et Syndicat international des travailleurs unis de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole d'Amérique (T. U.A.), Local 510* (1987) R.J.Q. 453 (C.S.).

42. *Ronald Gaylor c. Jacquelin Couture et Vitriers travailleurs du verre, Local 1135 de la Fraternité internationale des peintres et métiers connexes* (1988) R.J.Q. 1205 (C.A.).

43. Juge GONTHIER, note 41, p. 457-458.

il de prévoir dans la Charte une telle liberté ? Le législateur a-t-il parlé pour rien dire... une fois de plus ? Quant à cette question, l'opinion du juge perpétue une problématique de tous les temps. Quant à l'autre, elle annonce qu'un tel système justifie une limitation à la liberté d'association dans le cadre d'une société libre et démocratique. Reste à voir ce que la cour d'appel en dira eu égard à ce qu'elle a déjà dit récemment.

Fortement inspirée par la décision de la Cour suprême du Canada concernant l'affaire du renvoi relatif à la *Public Service Employee Relations Act*, la cour d'appel du Québec, dans l'affaire *Gaylor c. Couture*, rejetait unanimement la prétention des appelants selon laquelle l'article 36.1 du *Code du travail*, prévoyant que la révocation d'une adhésion doit intervenir avant le dépôt d'une requête en accréditation contreviendrait à la liberté d'association garantie par les deux chartes. La liberté de modifier son choix d'origine serait un volet de la liberté d'association, laquelle est violée par le choix de cette seule date limite de révocation. Les opinions exprimées par les juges Gendreau et Fortin sont-elles des signes prémonitoires ? Pour le juge Gendreau :

[...] Le mécanisme légal qui permet l'acquisition de ce droit de représentation absolue à l'association majoritaire ne doit pas se confondre avec la liberté d'association elle-même.

Cette procédure, et le moment du calcul des **adhésions en est un aspect, n'a donc rien à voir avec l'exercice de la liberté d'association au sens de la Charte des droits et libertés** : l'effet de la reconnaissance du caractère représentatif d'une association de salariés **est de lui conférer des droits**, dont la représentation de tous les salariés, membres ou non, à l'égard de la conclusion d'une convention collective de travail et d'autres questions de relations de travail. **À mon avis, ces droits, ainsi attribués, « sont des créations de la loi qui mettent en jeu un équilibre entre des intérêts opposés »**, pour reprendre les termes de M. le juge Le Dain, déjà cité⁴⁴.

En cela, il reprend les propos du juge Le Dain de la Cour suprême, distinguant droits et libertés fondamentaux (c'est la formule utilisée qui laisse planer l'existence de droits fondamentaux et de libertés fondamentales...) par rapport aux droits qui sont des créations de la loi :

Les droits au sujet desquels on réclame la protection de la Constitution, savoir les droits contemporains de négocier collectivement et de faire la grève, qui comportent pour l'employeur des responsabilités et obligations corrélatives, **ne sont pas des droits et libertés fondamentaux. Ce sont des créations de la loi qui mettent en jeu un équilibre entre des intérêts opposés dans un domaine qui, les tribunaux l'ont reconnu, exige une compétence spéciale**⁴⁵.

44. Juge GENDREAU, note 42, p. 1209.

45. Juge LE DAIN, note 38, p. 390-391.

Si certains droits sont uniquement des créations de la loi, pourquoi des libertés qui n'en seraient pas n'ont-elles pas préséance ? Faut-il rappeler que les chartes sont déclaratives et non attributives de droit ? À notre avis, la question n'est pas de savoir si le monopole de représentation syndicale est implicitement reconnu par le biais de la liberté d'association, mais bien de décider si l'article 36.1 du *Code* viole ou non la liberté d'association. Pour sa part, le juge Fortin exprime une opinion appuyée sur deux motifs. Le premier est énoncé en ces termes :

Par ailleurs, une union ne peut obliger un employeur à négocier si elle ne représente pas la majorité des employés. **Comment alors des employés pourraient-ils exercer leur droit d'association et l'union celui de négocier si les membres pouvaient démissionner après la présentation de la requête en accréditation ? Les exigences de l'article 36.1, loin de violer les deux chartes indiquées, garantissent au contraire dans ce cas précis l'exercice du droit d'association**⁴⁶.

Le second agit en quelque sorte comme police d'assurance en cas de faiblesse du premier. Il stipule que « la règle de droit énoncée dans l'article 36.1 se justifie dans le cadre d'une société libre et démocratique ».

Cette position est difficilement acceptable. De deux choses l'une : ou bien les exigences de l'article 36.1 du *Code du travail* violent la liberté d'association garantie par les deux chartes, ou bien elles ne la violent pas. Comme le juge Fortin conclut que ces exigences non seulement ne contreviennent pas aux chartes, mais au contraire garantissent l'exercice du droit d'association, il devient, à notre avis, inutile de souligner, même dans un *obiter*, que la règle de droit énoncée dans l'article 36.1 se justifie dans le cadre d'une société libre et démocratique, rappelant en cela la règle d'exception prévue à l'article 1 de la *Charte canadienne*. Peut-être faisait-il écho aux propos tenus par le juge Lévesque dans la décision de première instance⁴⁷, selon lesquels « la preuve telle que fournie lui permettait de conclure que les exigences de l'article 1 de la *Charte canadienne* et de l'article 9.1 de la *Charte québécoise* étaient rencontrées dans la mesure où il est nécessaire d'y recourir[...]»⁴⁸. Au-delà de cette rhétorique, il demeure que le juge Fortin privilégie l'exercice d'un « droit d'association » par rapport à la « liberté d'association ». Peut-être confond-il les deux... ?

Où en est la liberté d'association dans le cadre d'une société libre et démocratique ? La liberté est-elle toujours, comme la qualifiait Jean Rivero⁴⁹, « un pouvoir d'auto-détermination, c'est-à-dire un pouvoir que l'homme exerce sur lui-même » ? La liberté et le droit sont-ils deux notions distinctes

46. Juge FORTIN, note 42, p. 1209-1210.

47. *Gaylor c. Couture* (1986) R.J.Q. 2815.

48. Juge LÉVESQUE, note 47, p. 2819.

évoluant chacune dans leur sphère spécifique ? Peut-on les confondre ? En interprétant nos chartes, droits et libertés veulent-ils dire la même chose ?

Paul Roubier distingue, dans son texte intitulé « Droits subjectifs et situations juridiques », les notions de liberté et de droit de la façon suivante :

Il faut insister sur ce point que **l'analyse de la liberté** nous place dans la **période de formation des situations juridiques**, tandis que le **droit proprement dit** nous place **dans la période des effets de cette situation**.

Le droit a un caractère positif, la liberté se produit sous des aspects infiniment variés ; par exemple, la liberté de tester ou de se marier a aussi un aspect négatif, elle emporte avec elle la liberté de ne pas tester ou de ne pas se marier. On ne peut donc pas dire que la liberté tend, comme le droit, vers un but défini ; elle représente une série de possibilités en tout sens, même de possibilité directement contraire les unes aux autres. C'est là une différence fondamentale entre la liberté et le droit : le droit est défini dans ses contours juridiques ; la règle du droit lui a donné des arêtes vives, qui permettent de la reconnaître et de savoir l'objet auquel il tend⁵⁰.

Si la liberté n'est pas définie comme le droit, il n'en demeure pas moins qu'elle est garantie par nos chartes et que la liberté d'association n'est qu'une liberté parmi tant d'autres constituant une forme d'application d'un principe général de liberté. En ce sens, le droit ne peut avoir qu'un caractère positif, alors que la liberté pourrait avoir un caractère positif ou encore négatif. Doit-on élever au rang de droits les seules libertés ayant un aspect positif ? Ce choix expliquerait peut-être la tendance actuelle à reconnaître la liberté d'association en son sens positif (adhésion) et à écarter purement et simplement la liberté d'association en son sens négatif (non-adhésion), comme si elle n'était pas une situation juridique susceptible de créer des droits. Le juge Bayda, dans l'arrêt *Retail, Wholesale & Department Store Union, Locals 544, 496, 635 and 955 and Government of Saskatchewan* les distinguait pour sa part ainsi :

Le droit est une donnée spécifique qui impose un devoir ; la liberté, elle, est une donnée générale et indéfinie qui n'impose aucun devoir. Le fait de détenir un droit permet d'exercer une réclamation contre une personne à qui un devoir a été imposé. Le fait de posséder une liberté ne permet pas en soi d'exercer une réclamation contre une personne à lui un devoir a été imposé. Quand une liberté est garantie, celle-ci prend une dimension nouvelle et importante : les limites d'un domaine non réglementé - un domaine à l'intérieur duquel la liberté règne sans aucune entrave - une fois fixées, sont enchâssées. Comme résultat, du point de vue de l'imposition d'un devoir, la garantie d'une liberté consacre un droit à la liberté. Ainsi, le fait de garantir la

49. Jean RIVERO, *Les libertés publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Thémis », 1973, p. 14-15.

50. Paul ROUBIER, *Droits subjectifs et situations juridiques*, Paris, Dalloz, 1963, p. 148.

liberté d'association confère un droit à la liberté d'agir en association. Il est primordial pour une bonne compréhension de la nature de l'imposition d'un devoir **de ne pas confondre le droit à la liberté d'association et le droit (dans son sens strict) d'association. Le premier impose à l'État le devoir de ne pas intervenir dans un domaine d'activité résiduaire par nature, un domaine d'activité imprévisible à l'intérieur duquel tout est permis (ce qui est interdit ou limité se situe à l'extérieur du domaine d'activité). Le second (s'il devait exister) impose à l'État le devoir de reconnaître l'Association particulière d'un individu avec d'autres individus** (« un geste simple et unique qu'une activité législative peut accorder en une seule opération » pour utiliser les propos du Professeur Lederman) et, selon cette reconnaissance, de s'acquitter des autres devoirs que la loi pourrait spécifier. **Les devoirs qui résultent du droit à la liberté d'association et le concept du droit d'association sont différents et distincts**⁵¹. [Traduction libre]

Plus spécifique à la liberté d'association, cette opinion établit un droit à la liberté d'association, d'une part, et un droit d'association, d'autre part. Dans le premier cas, l'État a le devoir (*duty*) de ne pas intervenir ; dans le second cas, l'État a le devoir de reconnaître l'exercice de l'intention d'un individu de s'associer avec d'autres. L'opinion des auteurs Henri Brun et Guy Tremblay irait dans le même sens :

La doctrine cherche parfois à faire des distinctions entre « droits » et « libertés », dans l'expression « droits et libertés de la personne ». Les premiers impliqueraient une intervention de l'État alors que les secondes seraient le résultat de son inaction. D'un point de vue juridique contemporain, cette opposition qui laisse croire que l'augmentation des droits implique une diminution des libertés n'a pas de signification.

Des libertés résultant de l'absence d'interdictions étatiques n'existent en droit **que si l'ordre juridique reconnaît et sanctionne le droit de faire ce qui n'est pas défendu. L'absence de l'État est l'absence de droits et aussi de libertés. C'est la jungle, où règne le plus fort, ce qui n'a rien à voir avec l'État de droit. Voir l'opinion du juge Wilson dans Operation Dismantle c. La Reine, C.S.C., 9 mai 1985 (rapporté à (1985) 1 C.S.E.B. 31).**

D'autre part, plusieurs libertés sont aujourd'hui énoncées affirmativement par l'ordre juridique. Il en est même ainsi, nous le verrons, de la liberté en général, **de sorte qu'on peut parler aujourd'hui de droit à la liberté.**

Chaque droit ou liberté est pour nous un état de droit qui résulte du bilan concret de la somme des interventions de l'État. Le bilan pourra faire voir que les interventions de l'État sont parfois lourdes au point d'étouffer les libertés. Il pourra faire voir, dans d'autres cas, que ces interventions sont si légères que les libertés y sont complètement

51. (1985), 19, D.L.R., p. 615, 619.

formelles. Il pourra enfin faire voir des cas, encore nombreux, où il est permis de se demander s'il s'agit vraiment d'un État, tellement les normes y apparaissent comme des caprices au-dessus desquels se placent les autorités dites étatiques⁵².

Voilà que les choses se précisent. Il y a un droit à être libre dans un état de société. L'étendue de ce droit varie selon l'intervention de l'État. Nous pensons, par exemple, aux limites que cherche actuellement à imposer le législateur québécois en matière de liberté absolue de tester. S'il est un bastion de la liberté, c'est bien celui-là. Par choix social, l'État enlève à l'un une partie de liberté pour l'accorder à d'autres ; une forme d'équilibre. Une forme de « juste milieu ».

La société libre et démocratique de notre temps accepte-t-elle que la liberté individuelle cède à un monopole syndical ? Si nous reprenons les critères de l'arrêt Oakes⁵³, l'histoire syndicale canadienne, le contexte nord-américain et l'évolution du système actuel sont autant de facteurs qui justifient la dilution de l'importance de la liberté de non-association. En appliquant ces critères au monopole de représentation syndicale, peut-être devons-nous conclure qu'il s'agit d'un objectif non seulement important, mais essentiel à la survie syndicale, de même que le moyen retenu (monopole) ne porte pas atteinte à la liberté d'association où, sous réserve des clauses de sécurité syndicale, le salarié demeure quand même libre de n'appartenir à aucune association. Piètre consolation pour l'individu obligé de subir contre son gré les conséquences personnelles d'une appellation qu'il n'a pas choisie : celle de « salarié » visée par une requête en accréditation. Un peu comme l'appellation « cadres » attribuée à des personnes à qui le législateur refuse le droit de se syndiquer au sens du *Code du travail*.

CONCLUSION

Nous n'avons que soulevé un voile et, déjà, il s'impose à l'esprit que le choix d'une société (celle de Robert Henry Lee ou la nôtre, libre et démocratique) est destiné à primer le choix individuel. N'est-ce pas là la vocation première du Droit que d'ajuster l'état d'une société aux exigences d'une époque donnée ? N'est-ce pas là son grand mérite que de pouvoir évoluer avec la société de qui il dépend ? Que ce soit celle de Robert Henry Lee ou la nôtre plus moderne, mais pas nécessairement meilleure, on a nettement l'impression que le Droit est au service de l'État et des organisations... Gouverner, c'est choisir. Choisir, c'est évaluer et préférer. Pour le moment, le monopole

52. Henri BRUN et Guy TREMBLAY, *Droit constitutionnel*, supplément à jour (1^{er} juin 1985), Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1985.

53. R. v. Oakes (1986), I.R.C.S., p. 138-140.

de représentation syndicale est un choix de société avec lequel il faut nous composer. Demain peut-être, si les gouvernements n'ont plus besoin des syndicats, ils pourraient effectuer un autre choix. Les organisations en seront invariablement affectées.

Cette réflexion sur la *Charte des droits et libertés* et autres textes d'époque a fait ressortir une foule de conséquences juridiques existantes ou potentielles. Comme la seule question de la liberté d'association crée autant de controverses, imaginons les problèmes que peuvent soulever pour les organisations, sur le plan de la gestion des ressources humaines, les libertés d'expression de pensée et de conscience garanties par la Charte. Autant d'aspects où des développements futurs sont à prévoir et où la Cour suprême du Canada aura un rôle déterminant à jouer. Elle a d'ailleurs déjà commencé à assumer ce rôle de gardienne de la Constitution, même à l'encontre des décisions des élus du peuple.

Références

Doctrine

- ARON, Raymond, *Essai sur les libertés publiques*, Paris, Masson, 1976.
- BATIFFOL, Henri, *La philosophie du droit*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je », 1960, 126 p.
- BRUN, Henri et Guy TREMBLAY, *Droit constitutionnel*, supplément à jour (1^{er} juin 1985), Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1985, p. 55.
- BRUNOLD, C. et J. JACOB, *De Montaigne à Louis De Broglie, Textes philosophiques*, Paris, Librairie classique Eugène Belin, 1969, 576 p.
- BURDEAU, Georges, *La démocratie*, Paris, Éditions du Seuil, 1956, 185 p.
- CURRENT, Richard, Harry WILLIAMS et Frank FREIDEL, *The Essentials of American History*, New York, Alfred A. Knoff, 1972, 493 p.
- DIDIER, Julia, *Dictionnaire de la philosophie*, Paris, Librairie Larousse, 1970, 320 p.
- DE TOCQUEVILLE, Alexis, *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, Idées NRF, coll. « Les grands thèmes », Paris, 1967, 381 p.
- HABA, Enrique P., « Droits de l'homme, libertés individuelles et nationalité juridique (quelques remarques méthodologiques) », *Archives de philosophie du droit*, tome 25, *La Loi*, Paris, Sirey, 1980, 581 p.
- KASPI, André, *Révolution ou guerre d'indépendance ? La naissance des États-Unis*, Dossiers Clio, Paris, Presses universitaires de France, 1972, 96 p.
- LAVROFF, Dimitri-Georges, *Le système politique français. La V^e République*, Paris, Précis-Dalloz, 1979, 716 p.

- LE MAIRE, M., S. J. et J. LEFÈVRE, *La période contemporaine*, Paris, Casterman, 1967, 319 p.
- LORIOT, Gérard, *Idéologies et régimes politiques comparés*, Montréal, Les productions Les trois filles du roi, 1985, 276 p.
- MADIOT, Yves, *Droits de l'homme et libertés publiques*, Paris, Masson, 1976.
- NADEAU, Gaston, « Les limitations à la liberté de manifestation et d'association », 1978, 19 *Cahiers de droit*, 1001, 1017.
- RIVERO, Jean, *Les libertés publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Thémis », 1973.
- ROBERT, Paul, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Société du nouveau Littré, 1977, 2171 p.
- ROUBIER, Paul, *Droits subjectifs et situations juridiques*, Paris, Dalloz, 1963, 451 p.

Jurisprudence

- Construction & Supply Drivers and Allied Workers Teamsters v. Reitman's* (1976) T.T. 6. *Gaylor c. Couture* (1986) R.J.Q. 2815.
- Gaylor c. Couture* (1988) R.J.Q. 1205.
- Oil Chemical and Atomic Workers International Union v. Imperial Oil Ltd* (1963) R.C.S. 584.
- Picotin c. Gareau* (1987) R.J.Q. 453.
- R. v. Big M Drug Mart Ltd.* (1985) I R.C.S. 295.
- R. v. Oakes* (1986) I R.C.S. 103.
- Re Public Service Employee Relations Act, P.S.A.C. v. Canada* (1987) I R.C.S. 313.
- Retail, Wholesale & Department Store Union, Locals 544, 496, 635 and 955 and Government of Saskatchewan* (1985) 19 (D.L.R.) 609.
- R.W.D.S.U. v. Saskatchewan* (1987) I.R.C.S. 460.

© 1990– Presses de l’Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Les rapports entreprise - État : éléments d'une problématique

Pierre Delorme

INTRODUCTION

Le développement économique des sociétés modernes repose principalement sur l'action de deux types d'organisations complexes qui, chacune à sa façon, détermine le niveau et la qualité des biens et des services qui seront offerts ou distribués à la population. Ces deux types d'organisations constituent les bases fondamentales du processus d'accumulation capitaliste et suscitent les plus grands enthousiasmes ou les plus vives critiques venant de divers groupes de la société.

En effet, d'une part, l'économie capitaliste dépend de l'entreprise privée, de son développement, de son rayonnement dans la société et de la liberté qui doit lui être préservée et que plusieurs défendent avec la plus grande conviction. D'autre part, personne ne remettra en question le rôle essentiel de l'État dans le développement économique et social de la société. Ce sont là les deux types d'organisations sur lesquelles repose l'expansion économique — et tous les bienfaits sociaux, culturels... qui s'y rattachent — des sociétés capitalistes. Ce ne sont pas les seules structures qui ont des effets directs sur l'essor des sociétés capitalistes ; d'autres types d'organisations ont certes contribué, de façon déterminante, à l'amélioration de la qualité de la vie dans les sociétés modernes — les syndicats, par exemple. Toutefois, l'entreprise et l'État constituent les fondements mêmes du développement de l'économie capitaliste et sont reconnus, par toutes et tous,

comme les bases économiques et politiques du régime libéral. C'est autour de leurs actions que graviteront les autres formes d'organisations. Il nous paraît donc justifié de nous questionner sur l'interrelation entreprise — État, puisque nous nous situons ainsi au coeur de la société libérale et de son régime économique. Une précision doit cependant être faite. Dans les pages suivantes, nous aborderons l'entreprise dans son sens large, c'est-à-dire dans l'unité qu'elle présente au sein du secteur privé et non dans la diversité qui parfois oppose un type d'entreprise à un autre. Nous chercherons, par cette méthode, à situer notre propos dans un cadre théorique afin de présenter les éléments d'une réelle problématique d'analyse qui, par la suite, pourrait faire apparaître certaines singularités lors de recherches empiriques.

Si l'importance de ces deux types d'organisations paraît reconnue au sein de la société moderne, leur rôle respectif et les rapports qu'ils devraient entretenir entre eux soulèvent de nombreux questionnements. Les multiples reproches adressés à l'entreprise et à l'État, de même que leurs critiques mutuelles, témoignent de leur difficulté d'établir des rapports harmonieux entre elles.

Notre recherche procède de cette constatation. Loin de vouloir proposer une voie à suivre pour améliorer les relations entreprises — État, nous voulons plutôt présenter les bases d'une discussion sur l'interrelation de ces deux catégories d'organisations complexes. Notre discussion prendra sa source dans une réflexion théorique sur la nature de l'État et de l'entreprise moderne et sur leur rôle respectif au sein de la société.

Nous sommes conscient que l'analyse du rapport entreprise — État est un champ d'étude nouveau au Québec. En effet, si l'analyse séparée de l'État et de l'entreprise a fait l'objet de nombreuses études en français, celle des rapports entre les deux est beaucoup plus rare. Par ailleurs, au Canada anglais de même qu'aux États-Unis, la compréhension des rapports entre l'entreprise et l'État fait l'objet d'un nombre grandissant de publications. Il y a donc un retard important à combler dans ce domaine de recherche au Québec.

Il apparaît de plus en plus évident dans nos sociétés modernes que l'entreprise et l'État constituent les acteurs privilégiés du développement économique. Et il paraît tout aussi évident que l'un ne peut agir sans l'autre. Telle est la situation actuelle : le développement industriel, l'urbanisation, l'essor économique d'une société résultent d'un ensemble d'interventions issues de l'entreprise et de l'État. Toutefois, l'incompréhension mutuelle du rôle du secteur privé et de celui du secteur public pose un problème sérieux qui ne semble pas en voie de résolution. Nous devons ainsi soulever ce qui

constitue l'essence d'une problématique : celle du lien en apparence conflictuel entre l'entreprise et l'État.

L'entreprise moderne, à travers le discours et l'action de ses représentants, ne semble pas comprendre le rôle de l'État dans la société. Elle paraît souvent beaucoup mieux disposée à remettre en question l'intervention de l'État qu'à comprendre ce qui, véritablement, constitue sa nature et son rôle dans la société. De même, et c'est ce qui pose peut-être le problème le plus aigu, l'entreprise comprend fort mal le lien qu'elle peut établir avec l'État comme partenaire du développement économique.

L'entreprise ne semble pas toujours accepter que l'État soit devenu, au cours des années, le coordonnateur du développement économique et que cette fonction est maintenant nécessaire. L'entreprise tire un grand profit de cette coordination centrale. Le développement de l'économie capitaliste ne peut s'effectuer uniquement par secteurs individuels, sans vision centrale, sans planification qui soit le résultat d'une connaissance des rouages de l'économie tant nationale qu'internationale. Nous ne soutenons pas ici que l'État opère cette planification centrale avec une infaillibilité totale — c'est là un tout autre propos ; ce que nous avançons, plus simplement, c'est que le développement économique ne peut connaître son plein essor sans une planification coordonnée par un organisme central et que l'entreprise privée tire un grand profit d'une telle planification.

De multiples façons, l'État intervient dans les affaires privées, sans que les entreprises comprennent la justification de pareilles actions. Elles réagissent le plus souvent en affirmant que l'intervention étatique constitue une entrave à leur liberté d'action, laquelle doit être constamment préservée dans une société libérale. Malgré cette opinion, il n'y a pas toujours incompatibilité entre les interventions de l'État et la liberté d'entreprise ; il s'agit souvent d'un manque évident de communication entre les principaux acteurs des deux sphères d'activités.

Par ailleurs, l'État ne montre pas qu'il comprend facilement les particularités de l'entreprise moderne et n'agit pas comme si elle constituait son principal partenaire dans le développement économique. Quelques efforts de rapprochement sont parfois tentés, mais toujours de façon ponctuelle et jamais de façon continue. La collaboration doit être constante, et la communication devrait l'être dans la même mesure.

Il s'établit ainsi entre l'État et l'entreprise un rapport de pouvoir fondé sur une incompréhension mutuelle, et c'est cette perspective que nous privilégions dans la présente analyse. Nous voulons présenter les bases générales d'un questionnement sur les rapports entre l'entreprise et l'État en matière de relations marquées par le pouvoir, la domination, le conflit.

L'analyse des relations de pouvoir met en évidence les divers aspects des pratiques actuelles et la complexité des liens entre organisations privées et organisations publiques. Elle nous permet d'abord de ne pas envisager uniquement les rapports entre l'entreprise et l'État sous l'angle de leur opposition apparente — ce qui est le discours général des gens d'affaires, souvent repris dans nombre d'études américaines et canadiennes¹ ; elle nous amène ensuite à éviter l'association mécaniste privé-public et, ainsi, la collusion insidieuse entre l'entreprise et l'État — ce qui rejoint les affirmations de la sociologie marxiste². L'analyse des rapports de pouvoir nous suggère plutôt d'envisager cette double perspective pour ainsi mettre en relief à la fois le discours des acteurs et la réalité derrière les apparences. Cette réalité montre aussi un lien structurel entre le privé et le public, au-delà des oppositions entre les pratiques des deux catégories d'intervenants.

L'objectif que nous poursuivons, comme nous l'avons suggéré précédemment, n'est pas de formuler des solutions aux difficultés d'établir, même théoriquement, des relations entre l'entreprise et l'État ; nous voulons plutôt présenter une problématique, ouvrant ainsi la porte à de futures analyses des rapports complexes liant l'entreprise et l'État.

Un des défis majeurs pour le gestionnaire moderne, nous en sommes convaincu, consiste à saisir la nature et la logique de l'État. L'étude du management moderne doit donc porter sur le lien théorique et empirique entre l'entreprise et l'État. À l'heure du libre-échange, cette problématique ne peut plus être évitée.

PERSPECTIVES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

Poser les bases théoriques de l'étude « scientifique » des rapports entreprise – État soulève un sérieux problème. Les auteurs d'études déjà publiées sur le sujet ont souvent évité la difficulté en omettant toute référence à une approche théorique. Par ailleurs, les auteurs de textes constituant un aperçu théorique et méthodologique ont eu tendance à privilégier l'un des deux concepts, le second apparaissant alors subsidiaire au premier : les politologues ont souvent formulé une appréciation fine de l'État et de son rôle

1. Voir notamment J. T. DUNLOP (clir.), *Business and Public Policy*, Cambridge, Harvard University Press, 1980 ; A. B. CARROLL, *Business and Society, Managing Corporate Social Performance*, Boston, Little, Brown and Company, 1981 ; D. K. BANNER, *Business and Society : Canadian Issues*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Ltd, 1979.
2. Voir J. O'CONNOR, *The Corporations and the State*, New York, Harper and Row, 1974 ; L. PANITCH (clir.), *The Canadian State, Political Economy and Political Power*, Toronto, University of Toronto Press, 1977 ; N. POULANTZAS, *La crise de l'État*, Paris, PUF, 1976 ; *L'État, le pouvoir, le socialisme*, Paris, PUF, 1978.

dans l'économie privée, mais ont négligé de présenter une vision théorique tout aussi élaborée de l'entreprise moderne ; à l'inverse, les spécialistes du management privé ont mis en évidence une conception de la firme sans insister sur le second concept, pourtant tout aussi important.

Étudier les rapports entre l'entreprise et l'État nous place véritablement au carrefour de deux disciplines : d'une part la science politique qui, au cours des récentes années, a produit d'abondantes études théoriques, méthodologiques et empiriques sur l'État ; d'autre part la science de la gestion qui est parvenue à présenter une conception raffinée de l'entreprise moderne.

Nous paraîtrions prétentieux de vouloir réussir là où d'autres ont échoué, c'est-à-dire exposer une conception unifiée des deux perspectives analytiques. Toutefois, nous chercherons à éviter de mettre en évidence une seule et unique dimension — celle de l'État ou celle de l'entreprise — pour plutôt tenter d'unir réellement ces deux concepts et ainsi présenter une réflexion qui tienne compte de leur interrelation. Afin d'y parvenir, nous privilégierons, comme nous l'avons déjà souligné, une analyse des rapports de pouvoir.

À l'encontre de la sociologie weberienne — largement répandue dans les études sur le pouvoir —, nous n'envisageons pas le pouvoir à partir de rapports entre individus isolés, mais plutôt à partir de relations entre groupes, organisations ou classes sociales³. Nous cherchons à présenter une vision relationnelle du pouvoir, afin de mettre en évidence les rapports conflictuels ou consensuels issus de l'interrelation entreprise - État.

L'analyse sociologique la plus répandue propose une conception relationnelle et conflictuelle du pouvoir à partir d'une mise en évidence des contradictions entre individus, groupes ou classes sociales. Nous croyons cependant, à l'instar de Talcott Parsons, que le pouvoir s'exerce également à partir d'un consensus établi dans la société et qu'ainsi il ne résulte pas toujours d'un conflit apparent entre forces sociales⁴. Aborder la notion de pouvoir dans ce contexte tient compte, croyons-nous, de la complexité des pratiques au sein de la société. De même, envisager les relations entre l'entreprise et l'État à partir du conflit et du consensus ne prédétermine pas nos résultats ; cette démarche reflète plutôt la problématique mentionnée précédemment, à partir de laquelle nous tentions d'échapper à la conception de l'opposition systématique entre l'entreprise et l'État ou à celle de

3. P.DELORME, *L'ordre urbain*, Hull, Éditions Asticou, 1986
; P.BIRNBAUM (dir.), *Le pouvoir politique*, Paris, Dalloz, 1975.

4. T. PARSONS, « On the concept of political Power », *Politics and Social Structure*, New York, Free Press, 1969, repris par P. BIRNBAUM, *La fin du politique*, Paris, Seuil, 1975, p. 147-181.

l'association mécaniste entre les deux. Nous laissons ainsi la porte ouverte à une interprétation par rapport au conflit ou au consensus.

De ce choix théorique découle une démarche méthodologique qui consiste 1) à étudier les actions et les mécanismes politico-administratifs de l'État par lesquels celui-ci intervient dans les affaires privées ; 2) à transposer cette démarche sur le plan de l'entreprise dans ses rapports avec l'État, et enfin ; 3) à établir les grandes lignes des rapports entreprise – État au Canada. Afin de préparer cette analyse, nous devons faire quelques remarques pour clarifier les concepts centraux d'État et d'entreprise dans leur sens moderne.

NOTIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTAT MODERNE

Définition sommaire de l'État

Nous ne reprendrons pas ici le long débat sur la nature de l'État, sur ses modes d'intervention et sur la logique de son implication dans la société civile. C'est là une étude qui dépasse le contexte de notre recherche et des limites que nous entendons lui donner. Plus modestement, nous voulons clarifier la notion d'État, circonscrite au contexte d'analyse qui est le nôtre.

Le concept d'État apparaît de plus en plus comme un cliché : de multiples significations y sont associées, montrant ainsi la difficulté d'en saisir les contours précis. Souvent l'État est uniquement associé au gouvernement, d'autres fois à diverses formes de gouverne ; certains auteurs l'analysent à partir de ses acteurs, de ses structures ou encore de ses fonctions'. Ce contexte, qui porte de toute évidence à de grandes confusions, rend nécessaire une précision quant au sens que nous attribuons à l'État, dans l'établissement de ses rapports avec l'entreprise.

Il est bien évident que, dans le cadre de notre étude, le terme « État » ne renvoie pas au territoire, à la population, à la notion subsidiaire de souveraineté ou à quelque forme de référence à l'État-nation. C'est là certes une conception juste de l'État — celle de l'État-nation —, mais ce n'est pas celle qui nous intéresse ici. Nous cherchons plutôt à clarifier la notion d'« État interventionniste » : nous voulons comprendre la nature de l'État

5. G. BURDEAU, *L'État*, Paris, Seuil, 1970 ; I. DONNEDIEU DE VABRES, *L'État*, coll. Que sais-je ?, Paris, PUF, 1971 ; B. BADIE et P. BIRNBAUM, *Sociologie de l'État*, Paris, Grasset, 1979 ; G. BERGERON, *Fonctionnement de l'État*, Paris, A. Colin, 1965.

moderne « dans la réalité de ses institutions et de ses pratiques⁶ ». Pour agir sur l'entreprise, l'appareil de gouverne de la société — l'État — est pourvu de certaines institutions dotées du pouvoir de l'État et pouvant ainsi intervenir, de façon autoritaire et contraignante.

L'État moderne n'est donc pas un appareil simple, mais plutôt une « mégamachine »⁷ formée de plusieurs institutions en interaction et détenant le pouvoir que la société lui a historiquement confié. Nous rejoignons ainsi les propos de Ralph Miliband⁸ qui, au lieu de se référer à une institution unique, renvoie l'État à un « système ». Le « système d'État » est ainsi constitué de six catégories d'institutions, interreliées, par lesquelles s'exerce le pouvoir au sein de la société : le gouvernement, l'administration, l'armée et la police, l'appareil judiciaire, les unités gouvernementales décentralisées et, enfin, les assemblées parlementaires. Transposées dans le contexte canadien, ces institutions prendraient concrètement la signification suivante.

- Le gouvernement est formé du Conseil des ministres ; c'est l'exécutif qui, au sein d'une trilogie, se partage le pouvoir avec le législatif et le judiciaire. Au cours des dernières années, l'exécutif s'est vu confier les principales tâches à l'intérieur de l'appareil étatique : il est chargé de la présentation, de la défense et de la justification des décisions. Le gouvernement est réellement le noyau dur de l'État ; c'est en formant le gouvernement que l'on parvient à contrôler les principaux leviers de l'État.
- Théoriquement, l'administration publique est chargée d'appliquer les décisions prises par le pouvoir politique (c'est-à-dire l'exécutif et le législatif). Toutefois, rares sont les spécialistes qui prétendent aujourd'hui que les fonctions de l'administration se limitent à de simples tâches d'exécution ; elles comportent également la préparation des décisions⁹. L'administration est ainsi directement entraînée dans tout le circuit décisionnel. Certains analystes vont même jusqu'à soutenir que l'administration publique — principalement la haute fonction publique —, à cause de sa grande compétence technique et administrative, parvient à influencer, de façon déterminante, les choix politiques¹⁰.

6. Nous empruntons cette expression à N. POULANTZAS.
7. Voir E. MORIN, *La méthode. La nature de la nature*, tome 1, Paris, Seuil, 1977, p. 247-249 ; *La vie de la vie*, tome 2, Paris, Seuil, 1980, p. 246-248.
8. R. MILIBAND, *The state in Capitalist Society*, New York, Basic Books, 1969.
9. J. CHEVALLIER et D. LOSCHAK, *La science administrative*, coll. Que sais-je ?, Paris PUF, 1980 ; L. BORGEAT et coll., *L'administration québécoise, organisation et fonctionnement*, Sillery, PUQ, 1982 ; J. I. Gow, *Histoire de l'administration publique québécoise, 1867-1970*, Montréal, PUM, 1986.
10. Voir P. DELORME, *op. cit.*, 1986 ; C. CAMPBELL, *Governments Under Stress*, Toronto, University of Toronto Press, 1983.

- L'armée et la police représentent l'appareil répressif de l'État. Elles constituent également l'élément essentiel lui permettant d'assurer sa souveraineté.
- L'appareil judiciaire est constitué de l'ensemble des tribunaux qui ont pour mandat d'interpréter ou de faire appliquer les lois adoptées par les Parlements et les règlements adoptés par les municipalités.
- Les unités gouvernementales décentralisées sont, au Canada, les municipalités et les gouvernements supramunicipaux. Au Québec, nous comptons au-delà de 1 600 municipalités de diverses tailles, et les gouvernements supramunicipaux sont formés de municipalités régionales de comté et de communautés urbaines et régionale. Ces unités gouvernementales ont pour fonction de rapprocher de la population la gouverne des biens et des services publics consommés quotidiennement (transport, eau potable, etc.).
- Les assemblées parlementaires sont constituées des élus et des représentants de la population au sein de l'appareil le plus visible de l'État, le Parlement. C'est l'organe démocratique de gouverne de la société canadienne. Soulignons toutefois la baisse de l'importance des députés dans le processus décisionnel au Canada, tout comme dans l'ensemble des démocraties parlementaires. À cause de la complexité des problèmes posés à l'État et des méthodes spécialisées de gestion des affaires de la collectivité, les députés ont perdu progressivement une partie de leur pouvoir au profit de l'exécutif de même que de l'administration publique.

Cet ensemble d'institutions, interreliées, constituent l'État au sens où nous l'entendons dans la présente étude. En tenant compte du fait que c'est par ces institutions que l'État agit et intervient, nous allons maintenant chercher à évaluer ses modes d'action dans le domaine des affaires dites privées.

Modes d'action de l'État au sein de l'entreprise

L'État canadien s'est doté d'un ensemble d'institutions et d'une gamme de moyens pour intervenir dans les affaires privées. Les mesures économiques, financières, monétaires et fiscales de l'appareil public ont des impacts directs ou indirects sur le développement de l'entreprise. Et surtout, l'État détient un pouvoir exclusif de contrainte sur l'ensemble de la société — donc sur les entreprises privées —, ce qui le distingue de toutes les autres

formes d'organisations. Aucune autre institution ne possède un pouvoir comparable.

L'impact d'un tel pouvoir auprès de l'entreprise présente un double aspect : d'une part, l'État force l'entreprise à agir dans un sens donné (par la réglementation, par exemple), ce qui lui attire souvent de violentes critiques de la part des gens d'affaires ; d'autre part, il peut devenir un précieux collaborateur pour l'entreprise, dans la mesure où ses interventions peuvent contribuer directement au développement de celle-ci (aide directe, exemptions fiscales, prêts garantis, etc.). L'État n'est donc pas un adversaire de l'entreprise, comme plusieurs le laissent souvent entendre. Toutefois, voulant avant tout s'afficher comme un instrument au service de la collectivité, il doit limiter les actions de l'entreprise et semble ainsi faire obstacle au développement de la liberté de cette dernière. On doit donc saisir cette double fonction de l'État dans ses rapports avec l'entreprise et comprendre la logique de ses interventions en matière de contrôle et de collaboration.

Fondamentalement, l'État doit protéger les intérêts de la collectivité et l'évaluation périodique de la population à l'égard de ses dirigeants (par les élections) déterminera une gamme d'actions étatiques paraissant contraindre la libre entreprise. Ces interventions ne sont toutefois pas gratuites ; elles viennent souvent réparer les abus et les manifestations de non-respect de l'entreprise par rapport à son environnement (environnement interne et externe). Il faut bien l'avouer, la liberté totale de l'entreprise privée a conduit aux pires excès. La liste en serait longue à dresser ; les médias viennent quotidiennement souligner diverses formes de comportements irrespectueux de l'entreprise par rapport à ses employés et à ses collaborateurs, à ses clients, à ses partenaires ou à la société dans son ensemble. Dans ce contexte, il paraît du devoir de l'État de remédier à ces abus en forçant les entreprises à respecter davantage leur environnement social et économique. On comprendra aisément toutefois que les interventions de l'État provoqueront de multiples réactions allant de l'appui systématique jusqu'à l'hostilité clairement affirmée. Toute action publique, au sein de la société civile, entraîne des manifestations variées et montre ainsi les nombreuses contradictions entre groupes et classes. Les représentants de l'entreprise privée sont les premiers concernés et réagissent — parfois vivement — aux diverses interventions étatiques qui limitent leur liberté d'action. Il s'agit d'un rapport de force loyal et normal dans notre type de démocratie.

Par ailleurs, l'État sera souvent accusé de faire bien peu devant l'ampleur des abus de l'entreprise ; les diverses associations de consommateurs, d'environnementalistes, ainsi que d'autres groupes intéressés reprochent à l'État sa prudence dans ses interventions touchant l'entreprise. Ces organismes souhaiteraient que l'État contraigne davantage la liberté d'en-

treprise afin de mieux protéger la société et, plus spécifiquement, de mieux veiller au sort des défavorisés.

L'entreprise formule également une panoplie de récriminations envers l'État-providence, lui attribuant la responsabilité de propager une certaine inertie, voire une certaine paresse, au sein de groupes potentiellement actifs de la population. En contrepartie, les représentants de groupes plus vulnérables dans la société et ceux de groupes de travailleurs et d'autres groupes sociaux reprochent à l'État d'effectuer des choix favorisant davantage le monde des affaires, au lieu de protéger ceux que le système capitaliste désavantage.

Les pratiques étatiques, on le constate, soulèvent de nombreux problèmes. Elles font l'objet des critiques les plus diverses venant de toutes les couches de la société. L'État est accusé soit d'être un appareil uniquement au service de l'économie privée, soit, à l'opposé, d'être un appareil uniquement au service des plus démunis, alors qu'il cherche au contraire à présenter l'image d'un instrument au service de la collectivité dans son ensemble. À ces remarques, ajoutons le fait que l'État, en apparence loin des citoyens et de l'entreprise, ne semble souvent que répondre à une logique interne par laquelle les actions administratives appellent d'autres actions administratives, sans préoccupation évidente des réalités extérieures à l'administration publique.

C'est ce contexte de relations conflictuelles qui guide les pratiques étatiques dans leurs rapports avec l'entreprise. La complexité de l'interprétation des actions de l'État résulte de la diversité de ses modes d'intervention dans l'économie et, plus spécifiquement, dans l'entreprise. Plusieurs indicateurs de ces interventions de l'État témoignent de l'ampleur et de la complexité du phénomène¹¹ : les sociétés d'État (ou sociétés de la Couronne) peuvent intervenir dans les affaires privées ; les sociétés publiques — en augmentation marquée depuis les années 1960 — agissent activement dans divers secteurs économiques (par exemple, les ressources naturelles) gardant ainsi à distance des aléas de la vie politique quotidienne plusieurs actions de l'État dans la société civile. De cette façon, l'État peut établir une concurrence — parfois jugée déloyale — avec l'entreprise privée ou compléter l'action de l'entreprise privée dans des secteurs qu'elle néglige parce que jugés non rentables.

Par ailleurs, l'État intervient également par l'entremise d'entreprises mixtes, constituant une forme active de participation aux affaires privées :

11. Pour les modes d'intervention de l'État, nous nous inspirons du *Rapport de la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (Rapport MacDonald)*, vol. 1, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1985, p. 27-28.

sans contrôler totalement les activités d'une entreprise — encore qu'il puisse le faire en possédant une majorité d'actions —, l'État s'assure ainsi une présence dans plusieurs secteurs actifs de l'économie :

Selon une évaluation récente, il y avait en 1983 plus de 300 entreprises mixtes au Canada. En 1982, la Caisse de dépôt et de placement du Québec détenait des actions dans 183 sociétés ; un an plus tard, son portefeuille était de plus de trois milliards de dollars. L'Alberta Heritage Fund, qui vient tout juste de commencer à acheter des actions, a clairement le potentiel, étant donné ses avoirs, de se tailler une place significative dans l'économie¹².

D'autre part, l'imposante réglementation de l'État constitue certes l'un des moyens d'intervention les plus efficaces dans les affaires privées¹³ ; c'est d'ailleurs souvent l'aspect le plus critiqué de son action dans ce domaine. L'État possède en effet de redoutables instruments de réglementation et s'est doté d'une gamme d'institutions parfois considérées comme de « véritables gouvernements en miniature »¹⁴ (pensons à l'incidence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada [CRTC] sur l'ensemble des télédiffuseurs privés). Au départ, la réglementation devait remplir une fonction de surveillance, laquelle s'est élargie avec le temps ; elle concerne également aujourd'hui la « promotion » et la « planification » de « secteurs sensibles de l'activité socio-économique et culturelle »¹⁵.

Le développement de l'État-providence, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, a également touché directement le secteur de l'entreprise privée. En effet, par une gamme de politiques sociales visant principalement à protéger les citoyens canadiens les plus vulnérables contre les aléas de l'existence (maladie, chômage,...), l'État a engagé l'entreprise privée dans ses réformes, la liant ainsi au développement des programmes. Plusieurs programmes gouvernementaux touchent l'entreprise soit par le financement, soit par des obligations et des contraintes qu'ils lui imposent. Enfin, l'État intervient par une foule de moyens — mesures financières ou réglementaires — qui viennent, souvent de façon déterminante, tantôt limiter l'action de l'entreprise, tantôt permettre clairement son expansion :

Subventions innombrables, prêts garantis, quotas, dispositions fiscales, aide technique et aide à la recherche, règlement sur l'environnement sont autant d'instruments et de politiques qui interviennent dans le processus de décision économique¹⁶.

12. *Ibidem*, p. 27.

13. P. DELORME et F. LACASSE, *Structures gouvernementales : analyse de la littérature*, Ottawa, ministère des Communications, 1988. 14. *Rapport MacDonald*, op. cit., p. 27.

15. *Ibidem*.

16. *Ibidem*, p. 28.

À toute cette panoplie d'actions gouvernementales, ajoutons encore deux moyens d'intervention particulièrement populaires au cours des dernières années : les actions de l'État canadien dans le secteur des tarifs douaniers de même que dans les secteurs des monopoles et des investissements étrangers¹⁷.

Ce rapide tour d'horizon nous laisse entrevoir facilement la complexité et les multiples facettes de l'intervention de l'État dans les affaires privées. De même, la diversité des instruments et des mesures interventionnistes expliquent la difficulté pour l'État d'établir une articulation véritable afin d'harmoniser ses actions en un tout cohérent. De grandes contradictions ressortent effectivement entre les diverses politiques gouvernementales ; et si l'harmonisation paraît souhaitable, elle se révèle toutefois fort difficile à réaliser. On fait occasionnellement référence à la notion de « politique industrielle¹⁸ » de l'État, afin d'unir les différentes actions gouvernementales et de les regrouper sous un même terme. Mais, au-delà de la théorie, la réalité et les pratiques canadiennes reflètent bien les énormes difficultés éprouvées par l'État pour établir un lien concret entre ses nombreuses politiques.

Toutes ses actions rendent également problématique l'interprétation de la logique de l'État libéral, comme nous l'avons mentionné précédemment. Plus l'État accroîtra le nombre de ses interventions, plus il prêterait flanc aux critiques les plus diverses. À cet égard, le courant de pensée le plus répandu actuellement — l'approche néo-libérale — remet sérieusement en question le rôle global de l'État dans le développement de la société¹⁹. Après une analyse des diverses formes d'intervention de l'État moderne dans la société civile, les néo-libéraux critiquent sévèrement l'ingérence de l'État et établissent des comparaisons, désavantageuses à son égard, entre l'efficacité et l'efficacité du secteur public par rapport au secteur privé²⁰. Concrètement, ce courant de pensée a provoqué des changements politiques majeurs, notamment aux États-Unis et en Grande-Bretagne ; il semble toutefois que la société canadienne ne soit pas prête à entreprendre des réformes structurelles donnant lieu à d'aussi fortes répercussions. Au

17. A. BLAIS et P. FAUCHER, « La politique industrielle dans les économies capitalistes avancées », *Revue canadienne de science politique*, vol. XIV, n° 1, mars 1981, p. 3-35.
18. La politique industrielle est « l'ensemble des mesures discriminatoires mises en oeuvre par l'État et pour favoriser la croissance industrielle » ; voir A. BLAIS et P. FAUCHER, *op. cit.*, p. 6. Cet ensemble de mesures renvoie à l'idée d'un tout. Les politiciens dans l'histoire récente l'ont utilisée dans ce sens.
19. Concernant l'approche néo-libérale, voir notamment H. LEPAGE, *Demain le capitalisme*, Paris, Livre de poche, 1979.
20. Voir L. PICARD, « La gestion dans les secteurs privé et public : une analyse critique des similarités et différences », *Théories de l'organisation* (J. M. GUIOT et A. BEAUFILS, dir.), Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1987, p. 1-11.

Canada, la critique de l'État a engendré de nouvelles formes de pratiques et une ouverture singulière vers la privatisation d'organismes jusqu'alors contrôlés par le secteur public. Sans renier ses fondements, l'État moderne se construit actuellement une nouvelle logique interventionniste.

En somme, l'État canadien dispose de multiples moyens d'intervention dans le secteur privé. Il détient un pouvoir gigantesque lui permettant d'orienter, de développer, de contraindre l'entreprise, à partir d'actions parcellaires ou d'une vision du développement globalement planifiée. C'est là le premier élément de la problématique générale des rapports entreprise-État. Abordons maintenant le second aspect, soit les caractéristiques de l'entreprise moderne, pour ensuite établir sommairement les relations concrètes entre l'entreprise et l'État au Canada.

NOTIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE MODERNE

Le système de l'entreprise

Tout comme nous n'avons pas présenté de théorie générale de l'État, nous limitant plutôt à offrir une certaine vision théorique de l'État moderne, il ne nous appartient pas de développer dans cette partie les paramètres d'une théorie générale de l'entreprise. Nous chercherons plutôt à proposer quelques repères théoriques, afin de bien comprendre l'un des éléments centraux de notre recherche.

L'entreprise est généralement perçue comme une organisation axée sur la production de biens ou de services destinés à des fins commerciales. Dans le contexte actuel, elle correspond à une organisation appartenant exclusivement à la sphère privée.

Suivant les phases du développement de l'économie capitaliste, l'entreprise a connu de profondes transformations au cours des années. Ainsi, à la phase actuelle du capitalisme, que certains appellent « capitalisme national » ou « capitalisme monopolistique d'État », elle est devenue une vaste organisation complexe dont l'étendue des activités dépasse souvent — ou tend à dépasser — les frontières nationales. L'essor de l'entreprise marquera particulièrement la seconde partie du XX^e siècle, puisqu'elle internationalisera son processus de production avec la collaboration de l'État. La grande entreprise deviendra ainsi prédominante dans le développement de l'économie capitaliste et son impact sur l'appareil politique — au chapitre des rapports de pouvoir — se transformera considérablement. À cause des activités qu'elle génère sur le plan économique, la grande entreprise — multinationale — parviendra à influencer les orientations et les

choix politiques des pays hôtes. Les multiples exemples que nous pouvons tirer de la pratique politique dans les pays en voie de développement sont fort éloquentes à cet égard.

Qu'il s'agisse de la grande entreprise, laquelle a un impact indéniable sur le développement d'une société, ou de firmes dont l'ampleur et l'influence sont plus limitées, l'entreprise moderne constitue une organisation complexe dont les rouages et les modes de fonctionnement continuent d'alimenter les recherches les plus sérieuses. Afin de montrer la complexité de son fonctionnement et de sa nature même, nous nous appuyons — comme nous l'avons fait précédemment pour l'État — sur la notion de « système de l'entreprise »²¹. La référence à ce concept indique bien que l'entreprise d'aujourd'hui comporte de multiples éléments interactifs dont les agencements constituent le fonctionnement de cette forme spécifique d'organisation :

L'entreprise appréhendée comme organisation, c'est-à-dire à la fois comme « structure sociale concrète » et comme « agent de production », possède les caractéristiques de système qui peuvent être décrites à l'aide des concepts développés par la théorie générale des systèmes ouverts, dans la ligne de l'ouvrage fondamental de L. von Bertalanffy.

- L'entreprise est un système ouvert lié par des relations multiples à un environnement ;
- L'entreprise est un système dynamique poursuivant simultanément une pluralité d'objectifs ;
- L'entreprise est composée d'une série de sous-systèmes dynamiques qui sont en relation d'interdépendance et qui sont également orientés par des objectifs²².

Dans ses rapports avec l'environnement, l'entreprise constitue un système ouvert. Elle tisse ainsi des liens obligatoires ou sélectifs avec des groupes ou des sous-groupes de la société — les consommateurs, les minorités, les jeunes, le monde des affaires, etc. — et divers autres systèmes — l'éducation, la justice, la religion, l'économie, etc.²³. Évidemment, l'entreprise entretient également des relations multiples et complexes avec l'appareil politique, plus précisément avec l'État. On ne peut donc aujourd'hui l'envisager sans la situer dans un contexte élargi, dans un environnement avec lequel elle entre en relation de multiples façons et qui contribue également à la façonner.

21. J.-J. OBRECHT, « Science de la gestion et théorie de l'entreprise *Théorie de l'organisation*, op. cit., p. 45-58.

22. *Ibidem*, p. 45-46.

23. F. D. STURDIVANT, *Business and Society, a Managerial Approach*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1972.

L'entreprise moderne poursuit non pas un objectif simple et unique (le profit, par exemple), mais une « pluralité d'objectifs »²⁴. Et ces objectifs ne sont pas statiques, ils évoluent dans le temps selon les variations de la conjoncture économique et l'évolution de la société, et suivant le développement de l'entreprise elle-même.

Sans entrer dans les raffinements de la théorie des systèmes, nous pouvons dire que l'entreprise, envisagée comme structure globale, est composée d'un ensemble de sous-systèmes interdépendants :

Les sous-systèmes composants de l'organisation peuvent être caractérisés par l'ensemble des tâches affectées à chaque sous-système, par les moyens de toutes sortes dont celui-ci dispose pour remplir ces tâches et par les groupes de personnes actives dans le sous-système²⁵.

Ces composantes de l'entreprise existent en fonction d'objectifs précis liés à la production, à la vente, au personnel, à la structure financière et, bien sûr, au profit, à la croissance, au chiffre d'affaires, au prestige et aux réalisations sociales de l'organisation²⁶.

L'entreprise apparaît, dès lors, comme une organisation complexe, évoluant dans une société et marquant de façon déterminante le développement de celle-ci. Il semble ainsi y avoir une boucle réursive selon laquelle la modernisation (ou le développement) d'une société est déterminée partiellement par le développement de l'entreprise, qui, à son tour, est déterminé par le développement de la société. L'entreprise doit donc être perçue comme une structure ouverte, en rapport direct et constant avec son environnement.

L'entreprise et son environnement

D'un point de vue plus empirique, l'entreprise moderne ne peut se désintéresser de l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue. Qu'il s'agisse de l'un ou l'autre, elle est dorénavant sollicitée par divers groupes de pression (syndicats et autres) afin d'assumer ses responsabilités sociales. Si toutes les analyses convergent vers la reconnaissance de ces responsabilités, les opinions diffèrent toutefois quant à l'évaluation des actions concrètes qu'elle a engagées en ce sens²⁷.

Certains chercheurs estiment que l'entreprise n'a jamais véritablement pris ses responsabilités à l'égard de son environnement. Ils soutien-

24. J. J. OBRECHT, *op. cit.*, p. 47.

25. *Ibidem*, p. 48.

26. *Ibidem*, p. 49.

27. Voir A. B. CARROLL, *op. cit.*

nent qu'elle utilise son puissant pouvoir économique et politique pour éviter toute contrainte devant ses responsabilités sociales. Son évolution et son passage du stade concurrentiel au stade monopolistique se sont réalisés grâce au concours de l'État qui, par ses interventions et ses non-interventions, a ainsi pu assurer la domination de la grande entreprise sur l'ensemble des autres groupes dans la société. Cette situation hégémonique préserverait l'entreprise de toute obligation par rapport à son environnement.

Par ailleurs, d'autres analystes pensent que cette critique s'éloigne considérablement de la situation actuelle puisque l'entreprise, depuis maintenant au-delà de vingt ans, progresse rapidement vers un plus grand engagement dans son milieu et manifeste ainsi un respect beaucoup plus évident pour son environnement ; selon eux, elle montrerait maintenant une plus grande responsabilité sociale. Les effets bénéfiques des actions de l'entreprise sont toutefois amoindris par la multiplication sans cesse croissante des demandes de la population, car l'entreprise ne peut répondre adéquatement à toutes les revendications continues des divers groupes organisés dans la société actuelle. Nul doute que dans un monde en constante évolution, l'entreprise devra devenir encore plus efficace et poser des gestes concrets afin de conquérir une place respectée dans la société. Donc, sans avoir réussi à pallier toutes ses faiblesses, l'entreprise marque des pas vers un engagement plus évident au sein de son environnement.

Nous voilà ainsi confronté à une double perspective quant au rôle de l'entreprise dans la société. Il ne nous appartient pas de trancher ce débat dans le cadre de la présente étude. Notre objectif, beaucoup plus modeste, consiste plutôt à présenter les bases d'une argumentation contradictoire. Toutefois, ces deux perspectives justifient, chacune à leur façon, un engagement de l'État afin de forcer l'entreprise à respecter son environnement. Il s'agit certes de l'une des raisons fondamentales qui expliquent une part importante de la réglementation de l'État envers l'entreprise privée. L'État justifie ce type d'action par sa mission protectrice de l'ensemble de la population. Malgré cette réglementation qui, aux yeux de plusieurs représentants des milieux d'affaires, paraît excessive, nous pouvons constater quotidiennement que persistent de multiples formes d'abus de l'entreprise, entraînant de sérieux dangers pour la population.

Les relations gouvernementales de l'entreprise

L'entreprise moderne, envisagée comme un système complexe, entretient des relations avec d'autres systèmes au sein de la société, notamment avec le système étatique. En conséquence, il paraît impérieux qu'elle en corn-

prenne la nature, le fonctionnement, la logique de ses interventions multiples et les principaux rouages du processus par lequel il élabore et met en œuvre les politiques publiques. Dans le contexte actuel, l'entreprise ne paraît saisir ni les uns ni les autres. À tous égards, elle montre des méthodes d'intervention dépassées et incapables de défendre correctement les intérêts du secteur privé.

Il paraît normal, dans une société où divers groupes réussissent à faire entendre leurs points de vue auprès de l'État, que l'entreprise, l'un des fondements mêmes de l'économie libérale, puisse parvenir à présenter un discours articulé et sache influencer les choix publics. L'avenir de la société libérale, selon ses défenseurs, dépend de l'interrelation des diverses organisations qui la composent et de leurs possibilités de se faire entendre et de faire respecter leurs droits. Au lieu de cela, le modèle actuel des relations entreprise - État laisse plutôt voir un ensemble de rapports conflictuels, une lutte incessante de pouvoir où, il faut bien l'avouer, l'entreprise se trouve en situation désavantageuse.

La situation difficile dans laquelle semble se trouver l'entreprise nécessite une interprétation théorique. Encore ici, l'analyse ne paraît pas unidimensionnelle, mais plutôt partagée en deux courants contradictoires. Dans un premier temps, la méconnaissance de l'État est bien réelle et résulte d'une absence de ressources, au sein de l'entreprise, chargées de renseigner ses dirigeants sur la réalité politique. La prétention de certaines entreprises de bien connaître les rouages et les processus politiques résulterait le plus souvent d'une forme maintenant dépassée de liens avec les décideurs publics. En effet, la structure d'instruction qui, pendant longtemps, a regroupé au sein des mêmes écoles d'administration ceux qui se dirigeaient vers le secteur privé et ceux qui se destinaient à une carrière dans l'administration publique est maintenant révolue. La spécialisation des fonctions, aujourd'hui, a entraîné une spécialisation de la formation ; c'est ainsi que l'on a vu se développer au sein des universités des départements d'administration publique ou au sein de certains départements — d'économie, par exemple — des spécialisations dans le domaine du secteur public. Cette situation a certes créé un écart, une distance entre administrateurs du secteur privé et gestionnaires du secteur public.

Par ailleurs, une autre grille d'analyse suggère que l'incompréhension de l'entreprise privée envers le secteur public relèverait davantage du discours que de la réalité. En fait, même si l'État intervient de multiples façons dans l'entreprise, limitant ainsi sa liberté d'action et provoquant un grand malaise au sein du secteur privé, il assurerait fondamentalement le maintien des conditions essentielles à l'accumulation du capital, favorisant de ce fait le développement et l'expansion de l'entreprise. En voulant

paraître comme un organisme au service de la collectivité — agissant parfois contre la liberté totale d'exploitation de l'entreprise pour défendre les intérêts de la société dans son ensemble —, l'État moderne protégerait les valeurs essentielles à la reproduction capitaliste, assurant ainsi la domination de la bourgeoisie sur l'ensemble des autres classes²⁸. Nous sommes donc confronté à une double interprétation des relations gouvernementales de l'entreprise et il paraît évident que le choix pour l'une ou l'autre option résulterait davantage d'une conviction personnelle que des valeurs heuristiques de la démonstration théorique.

Firmes multinationales et entreprises locales

Nous devons mentionner un dernier aspect afin de mieux cerner la nature des rapports théoriques de l'entreprise avec son environnement politique : il s'agit de la place de divers types d'entreprises dans la structure économique, qui déterminera certains modes d'intervention de l'État au sein du secteur privé. En effet, la présence de puissantes entreprises étrangères dans un pays et leur impact sur l'économie nationale favoriseront une gamme d'actions étatiques en apparence contradictoires : d'une part, l'État tentera de protéger les entreprises nationales par rapport à la concurrence des firmes multinationales ; d'autre part, il consentira des faveurs souvent fort appréciables aux grandes entreprises étrangères, afin de les garder sur le territoire national. C'est là un paradoxe qui semble, pour plusieurs, inexplicable.

On sait que, dans la plupart des cas, la grande entreprise étrangère entretient des rapports conflictuels avec les entreprises nationales. Loin de posséder les ressources des grandes firmes, les entreprises locales doivent lutter pour survivre. Sans le soutien de l'État, il paraît certain que plusieurs d'entre elles sombreraient à plus ou moins brève échéance. L'État détient la responsabilité d'assurer un équilibre dans le déroulement des activités économiques du pays. Par ailleurs, les États capitalistes modernes comptent sur le formidable pouvoir financier des grandes entreprises pour assurer l'essor économique de la société dans son ensemble. Cette situation donnera lieu à une gamme d'actions étatiques encourageant l'implantation de ces firmes sur le territoire d'un pays. Il restera à l'État la tâche d'agréger ces intérêts contradictoires, compte tenu que la part attribuée aux uns paraîtra toujours difficile à équilibrer par rapport à celle des autres.

28. Voir L. PANITCH, *op. cit.*

Nous avons jusqu'à présent limité notre argument à une réflexion générale et théorique sur l'État et sur l'entreprise, afin de mieux cerner la problématique de leurs relations réciproques. Chaque concept a été précisé, non pas globalement, mais plutôt de façon limitée au contexte de l'étude des rapports de pouvoir entreprise - État. La phase subséquente de notre recherche vise à établir des liens empiriques entre ces deux formes d'organisations complexes. Nous aborderons ainsi la problématique des rapports entreprise - État en observant la situation canadienne dans une perspective évolutive.

LES RAPPORTS ENTREPRISE — ÉTAT AU CANADA

Le Canada présente une structure politique complexe, principalement articulée autour de deux ordres de gouvernement. Ces gouvernements possèdent leurs sphères de compétences exclusives, mais collaborent aussi dans les dossiers et les projets de décision importants. La complexité du système politique canadien ne facilite cependant pas les relations de l'entreprise avec l'État. D'une part, l'entreprise doit elle-même faire les démarches nécessaires pour comprendre suffisamment les rouages, le fonctionnement et le fractionnement de l'appareil étatique si elle veut en retirer le plus de bénéfices possible. D'autre part, une complexité comparable entraîne, chez les acteurs politico-administratifs de l'État, une méconnaissance des mécanismes et de la logique des pratiques de l'entreprise privée. L'État semble avoir développé un mode de fonctionnement en circuit fermé et l'ouverture vers l'extérieur, la compréhension des méthodes d'exploitation du secteur privé n'apparaissent pas toujours clairement dans ses décisions. Les rapports entreprise - État, sur le plan concret, se traduisent donc par une véritable problématique.

Selon J. Gillies²⁹, l'influence du secteur privé dans la détermination des politiques, au cours des années 1970, a été très peu fructueuse. Cette situation serait la conséquence de l'utilisation, par l'entreprise, de méthodes complètement dépassées dans ses relations avec l'État et aussi de l'inefficacité de ses stratégies. Elle ne semble pas comprendre les spécificités de l'État moderne. On n'a qu'à suivre les activités de certaines entreprises auprès des acteurs publics — principalement les députés —, dévoilées périodiquement par les médias, pour se convaincre de leur mépris à l'égard des véritables acteurs du processus décisionnel.

29. J. GILLIES, « Towards a new congruence : The future of the private sector in Canada », *Government and Enterprise in Canada* (K. J. REA et N. WISEMAN, dir.), Toronto, Methuen, 1985, p. 325-333.

Si la situation se poursuit, l'influence du secteur privé sur l'orientation et le contenu des politiques publiques continuera à être marginale, voire atténuée. Et cela peut paraître inquiétant dans une société qui se veut pluraliste. Selon plusieurs analystes, il est souhaitable que l'entreprise participe activement au développement de la société, à la vie de la collectivité et que, pour cette raison, elle parvienne à influencer, au même titre que d'autres organisations, les choix politiques.

La croissance de l'État et sa complexité de plus en plus évidente au cours des années 1990 forcent l'entreprise intéressée à revoir ses stratégies d'intervention. En tenant compte des caractéristiques de l'État moderne dont nous avons déjà fait mention, elle arrivera à en comprendre les modes de fonctionnement actuels et à saisir les rouages de son processus décisionnel.

Dans les années 1950 et 1960, le consensus entre décideurs des secteurs privé et public semblait beaucoup plus facile à établir. La formation des deux catégories d'acteurs était sensiblement la même et leur système de valeurs se ressemblait passablement³⁰. Les années 1970 et 1980 ont dévoilé une tout autre réalité : la complexité des organisations nécessite une spécialisation des fonctions, qui s'est traduite par la scission du secteur public et du secteur privé et par l'éloignement mutuel des acteurs de chaque secteur.

On pourrait certes chercher, à cet égard, des façons nouvelles et mieux adaptées au contexte actuel d'envisager la collaboration entre l'entreprise et l'État. Il ne nous appartient pas, dans le cadre du présent exposé, de trouver des solutions aux multiples problèmes rencontrés ; plus modestement, nous voulons attirer l'attention sur ce qui pourrait pallier les causes des difficultés apparentes dans les rapports entre l'entreprise et l'État.

L'observation de la situation actuelle nécessite une structuration des formes de coopération entre administrateurs des deux secteurs, et non pas l'unique considération de l'interrelation État — entreprise touchant en particulier administrateurs et politiciens. Les méthodes et les objectifs des gestionnaires du secteur privé et ceux des politiciens diffèrent singulièrement : les gestionnaires privés ont une philosophie axée sur l'appropriation individuelle, alors que les acteurs politiques trouvent leur légitimité dans la recherche de l'équité entre les groupes, les individus ou les classes de la société. Les administrateurs entre eux (excluant les politiciens) présentent davantage de points en commun : ils se comprennent et se rejoignent beaucoup plus facilement puisque leurs méthodes, ou à tout le moins leurs préoccupations administratives, sont comparables. Il faut donc, croyons-nous, créer de nouveaux mécanismes institutionnels afin de favoriser un

30. *Ibidem*.

échange sérieux — et peut-être même permanent — entre administrateurs des secteurs privé et public.

Dans les années 1990, l'entreprise doit actualiser ses stratégies et ses modes d'intervention auprès de l'appareil politico-administratif de l'État. Elle doit parvenir à faire entendre ses arguments, à faire connaître ses positions au moment où s'élaborent les décisions qui vont par la suite l'affecter directement ou indirectement. Ces objectifs supposent, au départ, nous l'avons vu, une compréhension des rouages du fonctionnement du secteur public et des processus d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques gouvernementales.

L'harmonisation des relations entreprise - État commence donc par une connaissance du processus décisionnel. Nous devons ici établir une distinction entre processus décisionnel et processus législatif : dans le premier cas, il s'agit de l'élaboration, à l'intérieur de l'appareil politico-administratif, des décisions qui, dans le deuxième cas, seront ensuite annoncées au public et sanctionnées par l'appareil législatif. La situation parlementaire des récentes années, où nous avons connu des gouvernements le plus souvent majoritaires, a entraîné automatiquement l'approbation par le Parlement des projets conçus dans l'administration publique et politique fédérale. C'est au sein des étapes du processus décisionnel que l'entreprise peut faire entendre ses positions, c'est-à-dire avant que le projet ne devienne public ; au moment où l'intention du gouvernement est connue de tous, à l'occasion de son dépôt et des débats subséquents à l'intérieur du Parlement (Chambre des communes et Sénat), il devient quasi impossible de la faire modifier. En effet, les politiciens qui prendraient alors en considération les arguments de l'entreprise donneraient l'impression à l'ensemble des citoyens qu'ils privilégient des intérêts individuels au détriment de ceux de la collectivité et s'exposeraient aux pires critiques, compromettant ainsi sérieusement leur réélection. L'entreprise doit comprendre cette logique politicienne et intervenir au moment opportun.

Le processus décisionnel gouvernemental suit un nombre relativement fixe d'étapes que l'on peut regrouper sous les termes suivants : l'initiative, la délibération et la décision³¹. C'est évidemment l'étape de la délibération qui est la plus longue, celle qui comporte l'examen de documents préparatoires (mémoires et autres) et demande le plus de réflexion ; par contre, c'est également celle qui permet aux représentants de l'entreprise de faire entendre leurs arguments. Comme cette phase du processus décisionnel s'effectue au sein de l'appareil politico-administratif de l'État, l'entreprise peut alors tenter d'intervenir et espérer exercer une quelconque

31. A. BERNARD, *La politique au Canada et au Québec*, Sillery, PUQ, 1976, p. 243-317.

influence. Sans cette intervention — comme cela semble être le cas présentement —, les rapports de pouvoir et d'influence s'effectueront toujours au détriment de l'entreprise.

L'entreprise tirera un profit certain, dans ses rapports à l'État, de la connaissance des principaux organismes gouvernementaux qui interviennent directement dans ce processus décisionnel ou qui peuvent l'influencer, parfois de façon déterminante³². Au sein de la structure fédérale, certaines agences centrales occupent, depuis quelques années, une place de plus en plus imposante dans la détermination des priorités gouvernementales et dans la formulation des choix publics : ce sont, d'une part, le Bureau du Conseil privé, le Cabinet du premier ministre et le Conseil du Trésor. Sous le règne Trudeau, l'administration a considérablement renforcé le pouvoir de ces organismes et les gouvernements subséquents n'ont certes pas diminué leur rôle centralisateur au sein du processus décisionnel.

D'autre part, le Conseil des ministres constitue certainement la plus haute instance décisionnelle de l'appareil politique canadien. Toutefois, afin d'accroître son efficacité, il fait appel à des comités formés d'une dizaine de ministres, qui contribuent directement à la rationalisation du processus décisionnel. Ces comités sont devenus, au cours des dernières années, des organismes de toute première importance, comme en témoigne la réforme de janvier 1989 : le premier ministre a ainsi redéfini plusieurs comités — dont l'important Comité des priorités et de la planification — et créé un nouveau comité — qu'il présidera tout comme celui des priorités — chargé de la gestion des dépenses gouvernementales.

Par ailleurs, nous devons insister sur le rôle de tout premier plan détenu par la haute fonction publique dans le processus décisionnel. À cause, encore une fois, de la complexité des problèmes soumis aux instances publiques et aussi à cause de la difficulté à bien comprendre les rouages administratifs de l'appareil d'État, la technocratie est parvenue à occuper une place déterminante dans les choix des décideurs politiques. Certains analystes soutiennent même que les décisions résultent désormais de l'orientation que veulent bien donner les technocrates à l'État et que les réels décideurs se trouvent maintenant au sein de la haute fonction publique³³.

Enfin, parmi les organismes et les acteurs dont le pouvoir ou l'influence a eu tendance à décroître au fil des ans, nous pouvons identifier les députés, le Sénat et les partis politiques. Si l'entreprise cherche à influencer

32. I. A. LITVAK, « The lobbying strategies of business interest group » *Business Can succeed !* (J. D. FLECK et I. A. LITVAK, dir.), Toronto, Gage Publishing, 1984, p. 65-75.

33. C. CAMPBELL, *op. cit.*

efficacement l'orientation des politiques gouvernementales, elle n'a donc pas intérêt à privilégier des relations avec ces derniers.

Elle doit plutôt devenir en mesure d'identifier et d'entrer en relation avec les principaux acteurs responsables des choix publics. À travers une nouvelle forme de communication politique, elle pourra rejoindre les principales instances décisionnelles et présenter des positions claires, bien articulées, qui témoigneront d'une réelle compréhension des objectifs de l'État et de leur articulation avec ses propres objectifs.

Les représentants du monde des affaires au Canada, de même que la plupart des analystes des relations entre l'entreprise et l'État, véhiculent une image d'incompréhension mutuelle qui se transpose en de grandes insatisfactions dans chacun des secteurs d'activité par rapport aux autres. Il existe toutefois — comme nous y avons fait référence précédemment — une autre forme d'explication, qualitativement différente, insistant, au-delà des apparences sur les rapports de complémentarité entre les actions de l'État et les besoins de l'entreprise privée. En effet, bien que l'État intervienne sous de multiples prétextes qui paraissent nuire à l'entreprise et limiter sa liberté d'action, les politiques économiques, industrielles, fiscales, etc. assurent en fait l'équilibre du système et favorisent ainsi la reproduction des conditions essentielles à l'accumulation du capital. L'intervention de l'État ne serait donc aucunement nuisible à l'entreprise mais, au contraire, essentielle à son épanouissement. En plus de lui prodiguer des formes d'aide variées (subventions, dispositions fiscales, etc.), l'État serait l'instrument essentiel, au sein de l'économie capitaliste, pour équilibrer les forces dans la société en remédiant aux contradictions les plus apparentes. Il pourrait ainsi maintenir les bases nécessaires à la croissance du profit et à l'appropriation privée de la richesse.

Comme nous l'avons déjà dit, il ne nous appartient pas de trancher le débat entre deux conceptions différentes des rapports entreprise - État. Nous cherchons plutôt à présenter différents points de vue témoignant ainsi de la nature des réflexions sur l'interaction de ces deux organisations dans la société moderne.

Nous devons enfin signaler que, si les apparences montrent souvent une incompréhension des mécanismes institutionnels et du fonctionnement politico-administratif de l'État de la part de l'entreprise, les acteurs politiques ne témoignent pas, eux non plus, d'une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise moderne. Il paraît ainsi coexister deux mondes parallèles qui jamais ne se touchent ou ne se comprennent réellement. Toutefois, l'analyse des pratiques actuelles doit dépasser les apparences et présenter un questionnement situé au-delà de l'image directement perceptible.

CONCLUSION

L'étude des relations entre l'entreprise et l'État ne peut réellement s'envisager que sous l'angle des rapports de pouvoir. L'interrelation des acteurs (gens d'affaires, politiciens et fonctionnaires) et des institutions privées et publiques témoigne d'une forme de domination qui, selon la perspective adoptée, bénéficie davantage aux uns ou aux autres. Cette analyse des relations de pouvoir montre aussi la dynamique des rapports entreprise – État et la place qu'ils occupent au sein des systèmes sociaux actuels.

Nous sommes conscient de ne pas avoir apporté de solution à l'harmonisation des relations privé-public ; notre objectif était tout autre : comme nous l'avons indiqué au tout début du texte, nous nous proposons d'énoncer les fondements d'une problématique. Il nous fallait avant tout tenter de comprendre, au point de vue général et théorique, la nature des relations entre deux formes d'organisations complexes qui, en principe, évoluent dans des sphères opposées, mais que le développement de la société capitaliste a rapproché singulièrement.

L'entreprise et l'État conservent chacun leur autonomie, mais celle-ci ne peut être totale : dans un monde en constante évolution, en mouvement perpétuel, les organisations se rejoignent en plusieurs endroits et s'influencent fréquemment. C'est la nature même de la société qui engendre ces interrelations. De même, les besoins croissants de chacune de ces organisations continueront à favoriser le développement de liens entre les secteurs privé et public. Ce qui demeure toutefois problématique, c'est la logique à la base des actions et des paroles issues de ces deux secteurs et qui pourrait faire l'objet de tout un programme d'études.

Les rapports de pouvoir entre l'entreprise et l'État apparaissent maintenant plus clairement ; notre analyse montre leurs multiples facettes et leur complexité. D'abord, les relations de pouvoir semblent évidentes dans les pratiques et les discours des gens d'affaires et dans ceux des acteurs étatiques. L'incompréhension mutuelle paraît à cet égard généralisée. Par ailleurs, comme l'entreprise et l'État évoluent dans une société, les choix effectués par les dirigeants politico-administratifs de l'État, dans le but d'aider l'entreprise et d'encourager son développement, résulteront d'un rapport de pouvoir qui, cette fois, s'opère au profit de l'entreprise et au détriment d'autres secteurs de la société. Les relations de pouvoir peuvent donc desservir l'entreprise privée tout comme l'avantager dans certains domaines. Enfin, le pouvoir étatique s'exerce aussi de façon consensuelle au sein de la société libérale : la majorité des interventions de l'État, même si elles peuvent faire l'objet de critiques, sont néanmoins acceptées par l'en-

semble des groupes et des citoyens puisqu’elles proviennent d’une organisation dont la légitimité est peu remise en question.

Le développement des organisations soulève encore aujourd’hui inquiétudes et interrogations. Et la compréhension du fonctionnement des sociétés modernes nécessite de plus en plus la mise en évidence de leurs fonctions et de leurs relations multiples. À cet égard, l’analyse des rapports entreprise – État occupe une place prioritaire.

Références

- BADIE, B. et P. BIRNBAUM, *Sociologie de l’État*, Paris, Grasset, 1979.
- BANNER, D. K., *Business and Society : Canadian Issues*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Ltd, 1979.
- BERGERON, G., *Fonctionnement de l’État*, Paris, A. Colin, 1965.
- BERNARD, A., *La politique au Canada et au Québec*, Sillery, PUQ, 1976.
- BIRNBAUM, P., *La fin du politique*, Paris, Seuil, 1975.
- BIRNBAUM, P. (dir.), *Le pouvoir politique*, Paris, Dalloz, 1975.
- BLAIS, A. et P. FAUCHER, « La politique industrielle dans les économies capitalistes avancées », *Revue canadienne de science politique*, vol. XIV, n° 1, mars 1981.
- BORGEAT, L. et al., *L’administration québécoise, organisation et fonctionnement*, Sillery, PUQ, 1982.
- BURDEAU, G., *L’État*, Paris, Seuil, 1970.
- CAMPBELL, C., *Governments Under Stress*, Toronto, University of Toronto Press, 1983.
- CARROLL, A. B., *Business and Society, Managing Corporate Social Performance*, Boston, Little, Brown and Company, 1981.
- CHEVALLIER, J. et D. LOSCHAK, *La science administrative*, coll. Que sais-je ?, Paris, PUF, 1980.
- DELORME, P., *L’ordre urbain*, Hull, Éditions Asticou, 1986.
- DELORME, P. et F. LACASSE, *Structures gouvernementales : analyse de la littérature*, Ottawa, ministère des Communications, 1988.
- DONNEDIEU DE VABRES, J., *L’État*, coll. Que sais-je ?, Paris, PUF, 1971.
- DUNLOP, J. T. (dir), *Business and Public Policy*, Cambridge, Harvard University Press, 1980.
- FLECK, J. D. et I. A. LITVAK (dir.), *Business Can Succeed !*, Toronto, Gage Publishing, 1984.
- GOUVERNEMENT DU CANADA, *Rapport de la Commission royale sur l’union économique et les perspectives de développement du Canada*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1985.

- GROW, J. I., *Histoire de l'administration publique québécoise, 1867-1970*, Montréal, PUM, 1986.
- GUIOT, J. M. et A. BEAUFILS (dir.), *Théories de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1987.
- LEPAGE, H., *Demain le capitalisme*, Paris, Livre de poche, 1979.
- MILIBAND, R., *The State in Capitalist Society*, New York, Basic Books, 1969.
- MORIN, E., *La méthode. La nature de la nature*, tome 1, Paris, Seuil, 1977.
- MORIN, E., *La méthode. La vie de la vie*, tome 2, Paris, Seuil, 1980.
- O'CONNOR, J., *The Corporations and the State*, New York, Harper and Row, 1974.
- PANITCH, L. (dir.), *The Canadian State, Political Economy and Political Power*, Toronto, University of Toronto Press, 1977.
- POULANTZAS, N., *L'État, le pouvoir, le socialisme*, Paris, PUF, 1978.
- POULANTZAS, N. (dir.), *La crise de l'État*, Paris, PUF, 1976.
- REA, K. J. et N. WISEMAN (dir.), *Government and Enterprise in Canada*, Toronto, Methuen, 1985.
- STURDIVANT, F. D., *Business and Society, a Managerial Approach*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1972.

Essai de modélisation des comparaisons entre le secteur privé et l'université

Luc Chaput

INTRODUCTION

L'environnement des universités est en état profond de mutation : l'enseignement supérieur est entré dans l'ère de l'imputabilité. La préoccupation du grand public à ce sujet s'étend d'ailleurs à l'ensemble des organismes gouvernementaux et des ministères. Le concept d'imputabilité a d'abord été défini en fonction des notions d'efficience et d'efficacité des résultats du système de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, les universités doivent non seulement exercer leur autorité et déployer leur influence, mais également se préoccuper de l'ensemble de leurs relations avec la société, notamment celles touchant le secteur privé (Kernagham, 1981).

Récemment, un groupe de chefs de file dans les domaines de l'enseignement supérieur, des affaires et de l'industrie a étudié la nature des collaborations entreprise-université. Il a proposé des modèles de collaboration qui auront des conséquences bénéfiques pour l'enseignement supérieur, comme l'apprentissage des réalités du marché, les débouchés pour les activités de recherche, les applications commerciales grâce à des cessions de licence et l'accès à de nouvelles sources de financement (Maxwell, 1981).

L'émergence de cette nouvelle vision favorisera encore plus une gestion du système de l'enseignement supérieur orientée vers le fonctionnement par objectifs et caractérisée par un désir de vivre en contexte d'entreprise privée.

Par ailleurs, il existe une compétition féroce entre le monde de l'éducation et d'autres secteurs, comme celui de la santé et du bien-être, pour l'obtention de fonds. De plus, les universités ont déploré à maintes reprises, devant plusieurs commissions parlementaires, le sous-financement chronique dont elles sont victimes.

Ces changements profonds au sein de l'environnement des universités engendrent de nouvelles tendances relatives à l'évaluation institutionnelle en milieu universitaire. C'est dans ce contexte que l'on a vu naître une certaine comptabilité sociale qui se voulait aussi rigoureusement précise que la comptabilité économique, mais qui n'a jamais atteint la même précision. Il existe tout de même des indicateurs sociaux pour mesurer les intrants et les extrants à l'intérieur d'un modèle quantitatif du système de l'enseignement supérieur (Henderson, 1974).

Notre étude définit également l'enseignement supérieur comme un système à l'intérieur de la société. Ainsi, les échanges entre les systèmes sont réciproques : l'enseignement supérieur dépend des autres systèmes quant aux débouchés pour ses produits et ses ressources et, en revanche, les autres systèmes dépendent de l'enseignement supérieur en ce qui concerne le marché du travail, le système de valeurs et la banque de connaissances.

Nous avons également considéré la théorie de certains économistes, selon laquelle la production des biens publics est analysée comme une mécanique dont on décompose les différentes parties, de la même façon que les économistes ont depuis longtemps décortiqué les aspects des marchés privés (Buchanan, 1972). Enfin, notre démarche s'inspire d'une discipline relativement nouvelle, la théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1980), dont l'objectif est la recherche des principes et des lois qui s'appliquent à tout système, abstraction faite de sa nature (système privé ou système public, par exemple).

LA PROBLÉMATIQUE

Depuis quelques années, la haute direction de la Fonction publique québécoise est aux prises avec un problème de taille, soit une rationalisation et une compression des dépenses budgétaires des grands réseaux comme ceux de l'éducation et de la santé. Durant cette période, on a discuté et même quelquefois transformé des masses salariales et des normes de toutes natures dans le but d'obtenir des rendements supérieurs.

Gagné (1984), Picard (1980) et Riverin (1984) ont comparé, selon certains aspects, les secteurs public et privé. À ce sujet, ils ont identifié deux grandes tendances : la tendance historique, selon laquelle les deux secteurs sont tellement différents que les comparaisons entre eux deviennent peu significatives, et la tendance convergente, selon laquelle à long terme, il n'y aura plus de différences majeures entre les deux secteurs.

Nous sommes d'avis que le sujet est toujours d'actualité ; de plus, nous désirons élargir l'étendue des concepts utilisés, en tenant compte de dimensions théoriques relativement nouvelles dans nos analyses. Nous nous appuyons donc sur une démarche décrite par Bertalanffy (1980) afin de dégager des principes valables au sein des deux systèmes, soit le secteur privé et l'enseignement supérieur. En effet, la théorie générale des systèmes peut faire apparaître des parallélismes et des homomorphismes entre divers types d'organisations ; nous pourrions ainsi transporter d'un type à l'autre certains principes communs à deux organisations.

Le concept d'équilibre, emprunté d'abord à la physique, constitue l'une des pierres angulaires de la théorie des systèmes considérée comme l'une des tendances dite « moderne » du management. Par ailleurs, la théorie des systèmes est un instrument privilégié d'analyse et de synthèse, applicable et appliqué dans divers domaines d'activités intellectuelles. Nous sommes d'avis qu'il s'agit là d'une passerelle « naturelle » entre ces divers champs d'expertises et d'une méthode potentiellement riche permettant une unification plus poussée de ces formes de pensée.

Notre démarche, déjà riche en applications, s'inspire de l'étude d'auteurs classiques, tels Cyert (1963), March, Beer (1959) qui ont puisé en retour quelques sources dans les sciences biologiques, sociales, économiques, statistiques. Pensons à l'homéostasie, à l'entropie et à la rétroaction, pour n'en citer que quelques-unes.

LES HYPOTHÈSES

Nous désirons tester l'hypothèse selon laquelle il n'y a pas de différence significative entre le management du système de l'enseignement supérieur, d'une part, et le management de l'entreprise privée, d'autre part. Pour ce faire, nous décomposerons cette hypothèse de base en trois sous-hypothèses.

La première est qu'on peut établir l'homologie du concept de stratégie entre le système de l'entreprise et le système de l'enseignement supérieur. La deuxième est qu'on peut établir l'homologie du concept de leadership entre ces deux types d'organisations. Finalement, la troisième est qu'on

peut établir l'homologie du concept de marketing entre les deux mêmes types d'organisations.

MÉTHODOLOGIE

Nous utiliserons les définitions usuelles des notions de fonction et d'homomorphisme. Une fonction est une correspondance **H** entre deux ensembles telle que pour tout élément du premier ensemble on associe un et un seul élément du second ensemble. Une fonction sera surjective si, pour tout élément **b** du second ensemble, il existe un élément **a** du premier ensemble tel que **H(a) = b**. Une fonction surjective **H** sera appelée un homomorphisme si le correspondant d'une somme (*) de deux éléments **a** et **b** du premier ensemble est égale à la somme (Δ) des correspondants de **a** et de **b**.

$$H(a * b) = H(a) \Delta H(b)$$

Nous allons procéder de la façon suivante : après l'établissement des trois homologies précitées entre le secteur privé et le système de l'enseignement supérieur, nous ferons un essai de modélisation des comparaisons entre les deux types d'organisations.

Nous analyserons d'abord les concepts de stratégie et de leadership par l'étude de certains thèmes choisis délibérément, mais non arbitrairement : certains aspects de la stratégie, le rôle du président, son système de valeurs, son pouvoir, son leadership à l'œuvre et enfin une mesure de son efficacité. Nous sommes d'avis que les contenus des thèmes décrits ci-dessus se transportent d'un type d'organisation à l'autre en raison des deux homologations qui seront établies.

Nous établirons ensuite l'homologie de la fonction marketing entre ces deux niveaux. Puis nous passerons à un autre degré de généralisation. Tout autre concept, processus ou fonction administrative (par exemple, au sein du système d'enseignement supérieur) sera considéré comme une « addition » de deux concepts choisis parmi les trois préalablement homologués.

Cette dernière généralisation serait peut-être injustifiée sans l'homologation de la fonction marketing, car celle-ci possède des composantes identifiées (Chaput, 1977) qui, pour certaines, interceptent l'environnement externe de l'université ainsi que les autres fonctions internes (finances, production, etc.). Nous pensons que l'homologie de la fonction marketing est beaucoup plus riche que d'autres homologies pouvant être obtenues par l'analyse des autres fonctions.

VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE RELATIVE À LA STRATÉGIE

La notion de stratégie est un processus qui tire sa force notamment de la théorie des systèmes, ce que l'on peut vérifier par un examen des écrits provenant de la recherche institutionnelle.

L'existence et la nécessité de la stratégie

Au sein d'un grand nombre de collèges et d'universités américaines, le directeur de la recherche institutionnelle relève directement du président (Saupe, 1981). Cet état de fait existe également dans un grand nombre d'universités canadiennes. Pour les entreprises du secteur privé, la notion de stratégie est acquise depuis longtemps (Katz, 1970) et elle est analogue à celle définie par la recherche institutionnelle. Aujourd'hui, il est essentiel qu'on se pose la question suivante : Les institutions ont-elles besoin de stratégies ? Mintzberg (1987) affirme que les stratégies peuvent se révéler vitales pour l'institution, et ce, paradoxalement, tant par leur présence que par leur absence. En effet, les institutions ont premièrement besoin de stratégies pour établir leur orientation, pour contourner les obstacles générés par un environnement menaçant, pour déjouer leurs concurrents ou pour dire les choses autrement. Deuxièmement, les stratégies sont nécessaires pour concentrer les efforts et permettre la coordination des activités ; sans stratégie, une organisation est une collection d'individus, chacun suivant son petit bonhomme de chemin, ou pire, chacun cherchant quelque chose à faire. Troisièmement, les stratégies contribuent à définir l'organisation elle-même. Non seulement servent-elles à canaliser l'énergie du personnel au sein de l'organisation, mais elles donnent aussi un sens à leur existence. Quatrièmement, elles permettent de réduire l'incertitude, de donner de la cohérence et, aussi arbitraire soient-elles, d'aider à la réflexion, de satisfaire aux besoins intrinsèques d'ordre et de promouvoir l'efficacité.

La stratégie définie comme un processus

Le management, c'est bien sûr définir des stratégies, mais c'est aussi étudier le « comment » et le « pourquoi » des personnes qui président les destinées de nos entreprises ; c'est également planifier, diriger, décider, organiser et contrôler.

Les gestionnaires efficaces sont ceux qui savent, souvent par intuition, comment balancer et intégrer tous les éléments d'une situation donnée. Leurs actions nécessitent un sens inné du temps, ils sont confrontés à des événements représentant des risques pour l'entreprise ; ils doivent également communiquer leurs décisions et obtenir le soutien nécessaire à leur implantation. Il va sans dire que le concept de soutien réfère ici à l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre devrait faire partie d'un processus rationnel consistant pour les personnes responsables à identifier les menaces et des occasions potentielles dans l'environnement même de l'entreprise et, dans la mesure du possible, à leur associer une mesure de réalisation. Il ne leur suffit pas d'étudier des forces et des faiblesses en présence afin d'obtenir un équilibre économique (au sens purement financier) ; encore doivent-ils comprendre ce qu'une entreprise peut faire au sens de sa puissance totale. La composante principale d'une stratégie repose certes sur la volonté du président ; c'est pourquoi la culture, les valeurs personnelles et la « vision » du chef de l'entreprise nous semblent constituer les facteurs clés du « succès » d'une stratégie.

Une décision que l'on qualifie de stratégique est formée de quatre composantes principales :

- 1) Ce que l'entreprise pourrait faire.
- 2) Ce que l'entreprise peut faire.
- 3) Ce que l'entreprise veut faire.
- 4) Ce que l'entreprise devrait faire.

En ce qui concerne la problématique du changement de stratégie, plusieurs facteurs militent en faveur d'un statu quo :

- 1) « Faire de la stratégie » nécessite une démarche de planification qui engendre des difficultés, par exemple dans les prédictions à long terme.
- 2) « Faire la taupe » en se limitant à une stratégie, c'est tout simplement « s'encarcaner » et perdre une flexibilité toujours nécessaire permettant des réactions rapides afin de saisir les nouvelles occasions.
- 3) De nombreux conflits surgissent avec la naissance de forces opposées, du moins en apparence ; pensons aux conflits entre les objectifs institutionnels et ceux des départements, et aux conflits entre les objectifs personnels et ceux de l'organisation.

Il n'existe pas de recette magique pour expliciter les éléments d'une stratégie gagnante. Nous pouvons néanmoins nous poser les questions

suivantes et les réponses obtenues nous fourniront des indications sur la qualité de l'ajustement de la stratégie :

- 1) La stratégie existe-t-elle ? Peut-on l'identifier ?
- 2) Existe-t-il un ajustement de la stratégie par rapport aux ressources et aux compétences de l'entreprise ?
- 3) Les composantes principales de la stratégie forment-elles un tout cohérent ? En d'autres termes, forment-elles un « ensemble » plus « gagnant » que chacune des parties prises individuellement ?
- 4) Les marchés sont-ils suffisamment exploités ? Renvoient-ils des signaux positifs ?

La mise en œuvre de la stratégie

Pour l'étape de la mise en œuvre d'une stratégie, le chef de l'entreprise doit absolument obtenir le soutien du personnel, créer un bon climat organisationnel et mettre en place des structures efficaces, inventer des systèmes d'information, des processus administratifs, le tout afin de favoriser cette volonté stratégique.

Une telle définition de la stratégie s'inscrit dans l'hypothèse où tout a été planifié avant même que soit posé un seul geste administratif (définition a priori) ! Une autre hypothèse serait que l'on écrive l'énoncé de la stratégie seulement après avoir constaté une réussite dans la poursuite des objectifs institutionnels (définition a priori) ! Ces façons de définir une stratégie ne tiennent nullement compte de l'aspect « processus » de la notion de stratégie ; une stratégie consiste en effet en une somme d'activités éminemment humaines, artisanales, voire intuitives !

Les stratégies doivent faire acte d'humilité et avouer la nécessaire interaction constante entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie pour former un processus d'apprentissage essentiel. Comment peut-on reconnaître une configuration ayant ses origines dans le passé ? À partir de quel instant une stratégie devient-elle émergente ? Quelle démarche doit-on retenir pour institutionnaliser ces nouvelles directions ? Comment peut-on identifier les discontinuités et, par là, mieux cerner les effets turbulents ? Peut-on appliquer la « théorie des quanta » pour établir les frontières entre le changement et la continuité ? Existe-t-il un « tao » de la stratégie ? Nous sommes d'avis que la documentation n'offre rien comme théorie unificatrice de ces objets.

L'aspect juridique de la stratégie

L'aspect juridique (Allaire et Firsirotu, 1988) de la stratégie est souvent inexistant ou laissé pour compte au profit de l'aspect politique. Nous sommes d'avis que les processus visant l'adjudication de la mission stratégique peuvent être sophistiqués à l'extrême, ce qui est vérifiable au sein des universités : comité du plan triennal, comité de recherche institutionnelle, consultations multiples, organismes formels, etc. Dans quelle mesure s'agit-il d'un contrat si les passerelles entre la planification stratégique et la planification financière sont finalement inexistantes ? Là encore, il semble que les écrits n'offrent rien de substantiel.

Au sein des universités, on doit en plus tenir compte du fait qu'il y a probablement autant de stratégies qu'il y a de professeurs ; voilà le paradoxe apparent de ce type de bureaucratie : la normalisation des savoirs et des formations des professeurs ainsi que les affiliations professionnelles engendrent une stabilité certaine de la stratégie institutionnelle. Mintzberg, Rose *et al.* (1984) ont bien décrit ce phénomène sans toutefois tracer son évolution dans le temps, ce qui pourrait nous permettre d'étudier les variations provenant des différents facteurs.

Il nous semble que les composantes principales du concept de stratégie se transportent d'un type d'organisation à l'autre, et nous pouvons dès lors suggérer l'homologie de ce concept.

LA DÉTERMINATION DU POUVOIR DE LA PRÉSIDENTENCE

Nous sommes d'avis que cette étape est nécessaire avant même la vérification de l'hypothèse relative au leadership. Nous proposons maintenant une approche dite par « différences successives », qui permet selon nous de mesurer les pouvoirs du président. Nous appliquerons la méthode au sein de l'université, mais nous croyons qu'elle peut être reprise, aux fins de l'analyse, dans l'entreprise privée.

Le pouvoir étant l'énergie fondamentale qui permet de soutenir une action (et c'est peut-être le pendant de la notion d'énergie en physique), le leadership devient une utilisation personnelle et intelligente de ce pouvoir (McGregor, 1982). Certains seront mal à l'aise en discutant du concept de pouvoir, surtout lorsque l'analyse est située dans le contexte du système de l'enseignement supérieur, et encore plus si l'objet d'étude est la présidence.

Ainsi, dans la mesure où le président est effectivement détenteur de pouvoir, il demeure toujours « sous observation » par la communauté

universitaire, en partie à cause de la nature même des fondements de notre société, en partie à cause des paramètres de conception et des facteurs de contingence. La question qui se pose est la suivante : Le président a-t-il du pouvoir ? Telle quelle, cette question est vide de sens, car nous soutenons que le pouvoir doit être étudié en étroite relation avec le concept d'organisation. Mais alors, quel modèle choisir pour étendre le concept de pouvoir au sein des universités ?

Une configuration de bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982) semble appropriée, puisque les universités s'appuient très largement sur les compétences de leurs professeurs. Ceux-ci contrôlent en substance leur travail et ont tendance à s'identifier plus à la profession qu'à l'institution ; de plus, ils cherchent à prendre le contrôle collectif des décisions administratives qui les affectent. Etzioni (1959) a postulé que ces configurations étaient des pyramides inversées où les professeurs sont au sommet et les administrateurs au bas.

Une approche plus « macro-économique » serait peut-être nécessaire pour apporter une réponse à notre question. Ainsi, une brève analyse du rôle et des pouvoirs du gouvernement à l'égard des universités apporterait sûrement un éclairage à ce sujet. Les lois touchant le ministère de l'Éducation, le Conseil supérieur de l'Éducation, le Conseil des universités, les investissements universitaires, le Code des professions, le Conseil du Trésor, le Vérificateur général, etc. font partie intégrante de l'environnement juridique de l'université (Garant, 1980). Les contraintes imposées aux universités par ces textes ont certes une influence considérable à moyen terme, mais ni plus ni moins que d'autres lois affectant le fonctionnement des entreprises ! La réponse se trouverait-elle dans l'examen des chartes ou des lettres patentes ?

Par exemple, la composition des conseils d'administration d'un grand nombre d'universités est prévue par la loi ; cet état de fait aurait-il une influence sur les pouvoirs de la direction de ces institutions ? Il nous faudrait ici faire un tour d'horizon de la réglementation interne des universités et en arriver à une analyse comparative de ce type de documentation. Étant donné la complexité de la chose et la limite que nous devons nous imposer, nous nous en tiendrons à certains rôles des commissions des études, à certains rôles des départements ou à certains aspects du syndicalisme chez les professeurs d'universités.

La Commission des études prépare et soumet au conseil d'administration les règlements internes régissant les domaines suivants : les modes d'organisation et de fonctionnement concernant les départements, les modules, les centres de recherche, les modes d'élaboration et de modification des programmes, etc. Par ailleurs, chaque département est responsable

de développer la recherche dans son domaine, de dispenser l'enseignement requis par les programmes, de participer au processus de recrutement, d'engagement et d'évaluation des professeurs. Officiellement, la direction a un rôle à jouer dans les matières décrites précédemment, mais il s'agit de pouvoirs détenus à tout le moins conjointement avec d'autres instances décisionnelles.

Nous ne pouvons discuter des pouvoirs de la présidence en passant sous silence des dimensions importantes du syndicalisme chez les professeurs d'universités. Il ne s'agit pas ici d'effectuer une étude sur les causes profondes de la venue de ce phénomène, mais d'identifier des causes telles que l'insertion de l'université dans les instruments d'une politique régionale et le développement souvent très rapide du réseau depuis le début des années 1960. Les changements apportés par le syndicalisme chez les professeurs d'universités sont d'autant plus difficiles à cerner que le phénomène est jeune et que les effets ne sont pas encore tous assumés par le système. Mentionnons, entre autres, le processus utilisé pour discuter d'une redistribution des pouvoirs, la recherche du détenteur de pouvoir selon les matières considérées et l'introduction du concept de quantification des activités universitaires à l'intérieur même du processus de négociation. Ainsi, de par les conséquences mêmes de l'émergence du syndicalisme, en particulier celle de la quantification des activités, les pouvoirs de la présidence se sont vus considérablement réduits. Mais alors, la question demeure entière : La direction a-t-elle du pouvoir ?

Landry (1978) a identifié des différences significatives dans les perceptions des professeurs quant à l'influence (pouvoir) de différents groupes dans la gestion universitaire ; les résultats de cette étude sont pour le moins surprenants, car l'administration centrale vient au dernier plan après les doyens (3,2 contre 2,7 sur un totale de 4), ce qui représente un différentiel de pouvoir de 18,5 %. Non seulement les doyens sont-ils perçus comme le groupe le plus influent (3,2), mais encore comme les principaux preneurs de décisions (3,4) pour tout ce qui concerne la gestion (décisions relatives au curriculum, à la sélection et à l'engagement des professeurs, à la promotion). Pour les décisions de politiques (budgets, règlements, etc.), l'administration centrale obtient le premier rang (3,5), suivie par le Bureau des gouverneurs (3,2) et les doyens (3,2). Notons que la différence entre les doyens et l'administration centrale n'est que de 12,9 %. Le lecteur averti voudra ici apporter une attention particulière à la double structure existant à l'Université du Québec. Mais est-ce que cette particularité neutralise complètement les résultats de Landry ?

Le processus de détermination du pouvoir de la direction par la méthode des « différences successives » montre bien que certains de ces pouvoirs ont été conquis et redistribués au sein du système. Aujourd'hui,

on dira que la direction partage ses pouvoirs avec d'autres instances, à partir d'une distribution multidimensionnelle. Les raisons de cet état de fait sont diverses, mais cinq d'entre elles sont centrales et propres à ce type de bureaucratie professionnelle. Premièrement, la présidence est le point naturel de rencontre entre la hiérarchie professionnelle et la hiérarchie non professionnelle. Il y a donc, en ce point, une large circulation d'informations stratégiques. Deuxièmement, la présidence est en quelque sorte le point de tangence avec le milieu environnant et permet ainsi au titulaire une saine gestion des informations en provenance des coalitions externes. Troisièmement, rappelons que le professeur fait face à une alternative : faire de la recherche et dispenser de l'enseignement ou assumer des tâches administratives. En choisissant la première possibilité, il crée un vide juridique comblé en partie par les rôles des multiples constellations administratives. Une quatrième mesure du pouvoir de la présidence serait probablement une question de perception : le président occupe la position unique d'être généralement perçu comme détenteur d'un très haut pouvoir, atteignant au delà de 4 sur une échelle de 5 points (Gross, 1968). Une cinquième mesure réside dans l'apparition de conflits lors du processus de succession.

LA VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE RELATIVE AU LEADERSHIP

Lipman (1964) propose l'hypothèse selon laquelle le concept de leadership est nettement distinct de celui de management, et ce, dans le contexte d'organisations préuniversitaires. En fait, il établit une correspondance fort intéressante entre, d'une part, la personnalité et le rôle institutionnel du principal et, d'autre part, entre les notions d'efficacité et d'efficience, plus souvent associées au secteur privé. Selon lui, la perception du leadership varie en fonction des communautés, mais l'auteur ne développe pas vraiment de théorie permettant l'étude des variables internes ou externes de l'institution.

Par ailleurs, Farmer et Richman (1974), Dressel (1981), Bennis et Nanus (1985) énoncent l'existence de deux dimensions importantes du leadership au sein de l'enseignement supérieur : la capacité de changer les structures et les processus, et la capacité de manifester de l'amitié et du respect pour autrui, dimensions également présentes dans le secteur privé.

Le rôle du président eu égard à la stratégie

Y aurait-il trois aspects du leadership, quel que soit le type d'organisation (Learned *et al.*, 1969) ? Le premier aspect est le rôle d'architecte de la stratégie dévolu au président, domaine exigeant des compétences analytiques, de la créativité, une excellente connaissance de soi et une conception précise du rôle social de l'entreprise. Puisque nous sommes d'avis que la stratégie doit être déterminée et articulée spécifiquement, le président devra donc assumer plusieurs rôles, comme dans les activités de recherche et d'analyse des choix stratégiques. Dans ce cas, le président doit être un analyste de premier plan. Il devra également innover afin de déterminer une stratégie adaptée aux facteurs externes et aux forces internes. Les qualités d'analyste et d'entrepreneur-innovateur semblent de prime abord inconciliables, et pourtant le président doit y parvenir.

Un deuxième aspect résiderait dans son rôle de leader organisationnel. En effet, non seulement une stratégie doit être bien dessinée et annoncée, mais de plus, pour qu'elle soit mise en œuvre efficacement, le chef doit en faire une promotion soutenue. Toutes les institutions ont tendance à changer de direction, souvent en réaction à des intérêts spéciaux. À ce moment-là, le chef doit défendre la stratégie, car une stratégie peut être « minée » tant et aussi longtemps qu'elle n'a pas été institutionnalisée (Selznick, 1957) ! Le président doit donc imposer, dans la nature même des grands objectifs, son système de valeurs propre. Il doit rechercher le soutien de son personnel et faire appel à l'imagination de tous les membres pour assurer le succès de la démarche.

Plus que tout autre administrateur, le président doit assumer des rôles de catalyseur et de médiateur. Il doit régler les conflits engendrés soit par des groupes ayant des intérêts particuliers, soit par l'existence de différentes valeurs institutionnelles. Bien sûr, les zones grises sont inévitables, voire nécessaires ! Leur manifestation, leur identification et leur règlement forment un processus quotidien requérant des coopérations profondes. Canaliser les énergies en fonction d'un objectif ultime constitue en fait la meilleure façon d'intégrer les différents points de vue.

Par ailleurs, le processus de leadership sera inefficace si le président ignore certains besoins dont la satisfaction n'est pas liée nécessairement à la poursuite des objectifs de l'organisation. Le personnel et les départements exigent que l'on valide leurs propres sous-objectifs. De plus, certaines personnes requièrent des incitatifs à la performance associés à un climat interne susceptible d'enrichir et de favoriser les relations interpersonnelles ainsi que le développement de la personne. Qu'il le veuille ou non, qu'il en soit conscient ou non, le président est responsable du climat organisationnel.

Le terme désigne ici la qualité de l'environnement interne, qui lui-même conditionne la qualité des coopérations, le développement des personnes, l'engagement envers la poursuite des objectifs organisationnels et l'efficacité avec laquelle on mesure la transformation des objectifs en résultats. Le climat, c'est l'ambiance qui définit le moral, cette attitude toute spéciale de l'individu envers son travail et son entreprise, et il s'agit pour le président de déterminer l'effet net désiré. Le président doit éviter de subordonner sa sensibilité au climat et aux besoins individuels ou départementaux, à ses rôles de juge et critique des résultats.

Enfin, le troisième aspect du rôle du président est celui d'évaluateur de son propre style de leadership. En effet, la multitude de rôles assumés par le président ne l'empêche en rien de créer un style distinct pouvant caractériser sa performance. On a longtemps poursuivi des recherches afin d'établir une adéquation entre l'efficacité du dirigeant et sa personnalité. Ce modèle reste encore à définir. On pourrait croire que les leaders doivent posséder de l'ambition, des capacités intellectuelles, de l'initiative, de la créativité et de la flexibilité. Ces qualités laissent place au choix du style de direction, à partir du moment où celui-ci est dynamique et énergétique. Le président devra donc examiner ses propres attitudes pour vérifier s'il s'ajuste convenablement aux besoins de l'organisation. Dans une certaine mesure, il pourra modifier son comportement pour prendre une direction donnée. Peut-on démontrer que la contribution principale d'un leader est la projection de ses propres qualités ? En d'autres termes, la mission de l'organisation serait-elle une projection partielle des buts personnels du président et un reflet de sa personnalité (Lapierre, 1987) ?

Les valeurs du président

En théorie, on peut explorer les stratégies économiques pures sans aucune hypothèse relative au dirigeant ou à ses valeurs personnelles. Cependant, il semble que de nouvelles approches tiennent compte de l'impact des valeurs personnelles du chef sur des variables clés telles que la nature de l'entreprise et les caractéristiques essentielles de la stratégie institutionnelle. Il peut sembler futile de vouloir réconcilier des préférences personnelles avec un ensemble d'objectifs clairement mercantiles propres à certains secteurs de l'économie. Mais le dirigeant doit bien soupeser l'importance de certaines valeurs dans ses prises de décisions, et également mieux identifier ses propres préjugés pour en arriver à des évaluations plus objectives. Le dirigeant peut-il modifier son système de valeurs ? Une valeur peut être considérée comme une conception du désirable, explicitée ou non, propre à la personne (Guth, Tagiuni, 1961). Nous sommes d'avis qu'un système de

valeurs reste stable, mais qu'il peut se modifier partiellement selon les connaissances acquises ou selon les compétences analytiques du chef.

Une mesure de l'efficacité du président

Il existe des quantités de définitions du leadership, mais aucune ne constitue une thèse complète et satisfaisante. Il semble que l'on ne puisse distinguer clairement le leader efficace du leader inefficace. Le leadership serait-il la pointe de l'iceberg ? Les réponses viendraient-elles du côté de la physique ou par exploration des notions d'efficacité et d'efficience, on pourrait jumeler la première à la définition d'un « bon » leader (vision) et la deuxième à la définition d'un bon « gestionnaire » (maîtrise d'un savoir-faire) ? Nous nous proposons d'étudier l'hypothèse selon laquelle le leadership est un corollaire du pouvoir, cette énergie fondamentale sur laquelle repose en très grande partie l'édifice des sciences sociales. Il nous faudra donc identifier les sources du pouvoir afin d'établir des parallèles avec des styles de leadership.

French et Raven (1979) décrivent bien les sources du pouvoir. Cependant, nous pensons qu'il faut étudier l'ensemble des qualités personnelles qui, à notre sens, définit les sources plus directement attribuables à la personne, soit les idées, la force morale, la passion, les connaissances, la capacité d'écoute, la capacité d'organisation, les chiffres, le caractère, la vision, la loyauté et la persévérance ; des analyses de type factoriel pourraient être intéressantes à explorer. Au sein des universités, les styles de leadership ne sont peut-être pas complètement distincts les uns des autres, tout comme dans le secteur privé, mais on peut tout de même en identifier quelques-uns, soit le style de la continuité, le style gestionnaire de crises et le style ministre. Comment choisir le style approprié selon l'évolution de l'institution ?

Les attributs souvent accolés au titre de leader sont l'apparence physique, le comportement social, l'âge, etc. ; une fois la personne en poste, son efficacité ne se mesure pas de la même façon. Il s'agit d'un processus de développement de la personne. L'efficacité d'un président semble être fonction de ses qualités personnelles, de certaines variables institutionnelles, de demandes institutionnelles et de l'architecture sociale. Dans les écrits, nous n'avons pas trouvé d'études sur le leadership axées sur une approche plus quantitative.

Pour Fincher (1987), le leadership peut aussi s'exprimer formellement de la façon suivante (en le modifiant pour inclure le modèle additif) :

$$L_{ij} = f \left(Q_{\text{pers}}^{+} C_{\text{rôle}}^{+} S_{ij} \right)$$

Ainsi, le leadership serait fonction des qualités personnelles (Q_{pers}) du titulaire, de son comportement dans certains rôles ($C_{\text{rôle}}$) et des demandes situationnelles s au temps i et à l'endroit j . À ce stade, on ne peut dire si le modèle est multiplicatif ou additif. Par ailleurs, il ne tient pas compte non plus des variables institutionnelles et de l'architecture sociale, mais constitue tout de même une tentative timide vers une modélisation plus sophistiquée du leadership.

Dans ce contexte, l'efficacité pourrait s'exprimer formellement comme suit :

$$E_{ij} = \frac{S_{ij}}{L_{ij}}$$

Le facteur S_{ij} inclut-il des jugements de leaders d'opinion quant aux différentes attentes ? Pour Fincher, il semble que non, mais ce faisant, la complexité du modèle augmente considérablement. De plus, nous sommes d'avis que la fonction Q_{pers} doit être pondérée à la baisse, relativement à la pondération accordée à $C_{\text{rôle}}$ et à S_{ij} .

Il nous semble que les composantes principales du concept de leadership se transportent d'un type d'organisation à l'autre, et nous pouvons dès lors suggérer l'homologie de ce concept.

VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE RELATIVE À LA FONCTION MARKETING

Procédons maintenant à une troisième homologie, celle-là très riche puisqu'elle touche la fonction marketing et qu'elle tient compte des variables prix et clientèle, toutes deux faisant partie de l'environnement universitaire.

Bien sûr, nous considérons ici la variable prix dans son sens large, incluant la notion de coût d'opportunité. Aujourd'hui, cette variable prend une signification toute spéciale, surtout dans les régions frontalières. On doit non seulement tenir compte des subventions accordées, mais également des frais de scolarité. Quel serait l'impact d'une hausse (baisse) de ces derniers sur la courbe de demande pour des services universitaires ? L'existence même de ces questions met en relief le facteur de « compétition »

entre certaines universités. Nous avons déjà établi (Chaput, 1977) l'homologation de la fonction marketing. En voici les composantes :

Le produit

- 1) certificat ;
- 2) baccalauréat ;
- 3) maîtrise ;
- 4) sessions intensives ;
- 5) doctorat, etc.

Si on étudie le certificat et le baccalauréat, on constate que ce sont deux produits complémentaires formant une ligne de produits et il est possible de démontrer que :

- a) le certificat alimente le baccalauréat en permettant l'accès à l'université aux adultes détenteurs d'un diplôme du secondaire et ayant de l'expérience de travail ;
- b) le certificat est perçu différemment selon les consommateurs (reclassification, rémunération, statut universitaire) ;
- c) plusieurs consommateurs sont des adultes déjà sur le marché du travail. La durée des études est une considération importante ainsi que les objectifs du programme.

La publicité

Les caractéristiques du consommateur déterminent la composante directe (*Pull*) de la publicité axée sur le certificat :

- a) durée normale de 2 années ;
- b) cours comptabilisables pour 33 % des crédits nécessaires à l'obtention du baccalauréat ;
- c) reconnaissance des associations professionnelles.

Les caractéristiques du produit déterminent la composante indirecte (*Push*) de la promotion : elle est sélective, intensive et dirigée vers les associations professionnelles. Cette activité fait partie du rôle de relations publiques du responsable des programmes.

Le prix

Dans un milieu où la compétition offre des produits similaires à meilleur « prix », la concurrence apparaît difficile. La raison d'être devient donc l'excellence et la spécialisation.

Le lieu de l'achat (Point of purchase)

La qualité de l'encadrement et de l'enseignement contribue à réduire la dissonance cognitive et définit ainsi les tactiques qualifiées de « service après l'achat ».

L'emballage du produit (Packaging)

Dans le cadre de la télémediatisation, le produit sera peut-être présenté sous d'autres formes (nouvel emballage). Cette révolution dans la présentation du produit aura des répercussions importantes :

- a) besoin d'une structure départementale différente (département multidisciplinaire) ;
- b) droits d'auteurs ;
- c) type de recherche entreprise.

Les ressources humaines (People)

La mission de télémediatisation perturbe le système des ressources humaines. Considérons certains effets potentiels sur :

- a) la politique d'embauche : Favorisera-t-on l'embauche de professeurs ayant une formation multidisciplinaire ?
- b) l'utilité pédagogique de certains types de formation ;
- c) certaines bourses d'études.

Il nous semble que les composantes principales de la fonction marketing se transportent d'un type d'organisation à l'autre et nous pouvons dès lors suggérer l'homologie de ce concept.

ESSAI DE MODÉLISATION (PAR COMPARAISONS) ENTRE LE SYSTÈME D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET L'ENTREPRISE

Il nous apparaît encore pertinent de distinguer trois types de systèmes de gestion : le système administratif, le système de management et le système diplomatique. Certaines composantes de ces systèmes sont parfois mal connues et il est utile d'en rappeler les éléments centraux. Un système administratif cherche à minimiser les erreurs : on porte une attention aux moyens utilisés et l'efficacité est souvent assimilée à la conformité ; de plus, la délégation d'autorité est quasi inexistante et les objectifs sont d'ordre général. Un système de management est plutôt caractérisé par l'importance des objectifs et de la contrainte « temps » et les comportements par rapport au risque. Finalement, le mode diplomatique se distingue par une préoccupation des responsables pour empêcher que les décisions à prendre restent bloquées dans le système.

Nous sommes d'avis que les universités, pour la plupart, ont « ajusté » leurs niveaux hiérarchiques selon ces trois types de systèmes. En effet, la haute direction a un fonctionnement de nature plutôt diplomatique, en raison de l'influence de l'opinion publique, notamment, et peut-être du malaise causé par la prise en charge de certaines tâches administratives (vice juridique créé par le corps professoral). Les gestionnaires de niveau intermédiaire agissent selon le mode management (achats, équipements, moyenne groupe-cours, etc.) et le palier du personnel de soutien fonctionne selon le mode administratif.

D'ailleurs, c'est l'existence même du mode management qui permet notre essai de modélisation. De plus, nous sommes d'avis que le syndicalisme chez les professeurs d'universités a provoqué, entre autres choses, une quantification des activités, facilitant ainsi les comparaisons avec le secteur privé. Nous sommes d'accord avec Gagné (1984) selon lequel l'analyse des productions (au sens large) dans le secteur public est une opération plus complexe que sa correspondante dans le secteur privé. Pour établir des comparaisons entre le secteur public et le secteur privé, Gagné utilise les thèmes suivants : l'échelle et la complexité des activités des organismes du secteur public, la dimension politique, la mesure des activités et des résultats, l'importance des activités de services, le rôle des professionnels et l'imputabilité.

Après moult considérations, Gagné a abandonné le thème de l'échelle et de la complexité des activités ainsi que celui de la dimension politique pour distinguer le secteur public du secteur privé. Si les ressources d'une institution produisant des services sont mal utilisées, il y a perte (selon

Gagné) ou gaspillage pour la population : il nous semble que ce raisonnement s'applique également à la production de biens plus tangibles. La détermination de la qualité des services rendus est une opération à tout le moins complexe, aussi bien dans le secteur privé qu'au sein de l'université. Quant à la quantité des services rendus, on ne peut l'utiliser comme critère pour distinguer l'entreprise de l'université ; pour s'en convaincre, il suffit de lire une convention collective de professeurs d'universités dans laquelle la quantité des services rendus par le corps professoral est précisée.

Il est possible, selon Gagné (1984), que les professionnels du secteur public ne puisent pas leur motivation dans la qualité de la répartition et de l'utilisation des ressources. L'auteur fait-il référence aux particularités d'une bureaucratie professionnelle ? D'un point de vue philosophique, il est difficile d'adhérer à cette thèse et, de toute façon, la quantification des activités d'enseignement au sein des universités appuie bien cette objection. L'imputabilité et la reddition des comptes sont intimement liées au contrôle et, au sein des universités, les notions de coût marginal d'une activité et de revenu marginal (surtout depuis les règles budgétaires de 1982-1983) sont facilement repérables. Ainsi, la notion d'imputabilité ne peut être un critère de distinction entre les deux secteurs. Pour Gagné, l'analyse du rôle du profit, des prix et du marché permet de dégager ce qui distingue le secteur public du secteur privé. Finalement, il constate que la mesure du « succès » ne se pose pas en termes tellement différents dans le secteur privé et dans le secteur public.

Afin de poursuivre la réflexion sur les comparaisons privé-public, notre démonstration précédente nous entraîne à proposer une méthode de modélisation empruntée aux mathématiques. Nous allons considérer deux ensembles munis chacun d'une opération $*$ et Δ : les objets de chaque ensemble (ensemble universitaire et ensemble entreprise privée) seront des fonctions ou des processus administratifs. Les opérations $*$ et Δ deviennent des « additions » de fonctions ou de processus administratifs.

. s	. H (s)
. l	. H (l)
. s * l	. H (s * l)
Enseignement supérieur	Entreprise privée

Voilà donc établie l'homologie des trois fonctions : stratégie, leadership et marketing. Par ailleurs, nous postulons que tout élément du premier ensemble est une addition $*$ des trois éléments ci-dessus ou de deux éléments choisis parmi les trois. Le même raisonnement s'applique aux éléments du deuxième ensemble, muni d'une addition Δ . De plus, nous

postulons que le correspondant d'une somme d'éléments du premier ensemble est égal à la somme des correspondants respectifs.

Considérons un élément $\mathbf{K}'$ du deuxième ensemble : il peut être représenté par une addition de deux éléments tels $\mathbf{m}'$ et $\mathbf{1}'$, sous la forme $\mathbf{K}' = \mathbf{m}' \Delta \mathbf{1}'$; de plus, $\mathbf{H}(\mathbf{m}) = \mathbf{m}'$ et $\mathbf{H}(\mathbf{1}) = \mathbf{1}'$ et, par conséquent, $\mathbf{K}'$ est un élément correspondant à $\mathbf{K} = \mathbf{m} * \mathbf{1}$ du premier ensemble : cette opération vient établir ainsi le fait que la fonction $\mathbf{H}$ est surjective.

CONCLUSION

L'étude des rapports entre le secteur privé et le secteur public est encore fort pertinente aujourd'hui. Nous avons présenté une approche plus globale pour analyser ces différences, en empruntant des concepts associés plus fréquemment à la théorie des systèmes.

Nous suggérons à la lectrice et au lecteur d'assimiler l'enseignement supérieur et l'entreprise privée à deux types d'organisations. Par la suite, chaque type est décomposé en fonctions et en processus administratifs. A notre avis, les concepts stratégie, leadership et pouvoir relèvent plus de l'aspect processus des phénomènes administratifs que de leur aspect fonctionnel (la fonction finances, la fonction marketing, etc.).

Cette démarche est certes très abstraite, mais notre but était ici d'effectuer une tentative pour identifier les homologues fondamentales des organisations, au sens du « métamanagement ».

On pourra arguer que, pour deux types d'organisations préalablement identifiés, les homologues des processus de stratégie et de leadership existeront toujours : à cela, nous répondrons qu'il faudra distinguer les homologues décrites précédemment des homologues triviales.

Nous croyons également que toute tentative pour l'établissement d'un homomorphisme non trivial doit nécessairement inclure l'homologie de la fonction marketing. Ainsi, pour le mode diplomatique, ou pour des types d'organisations comme certaines œuvres de charité, certains organismes non gouvernementaux ou certaines communautés religieuses, les composantes « produit » et « prix » deviennent très difficiles à identifier, voire inexistantes.

Références

- ALLAIRE, Yvan et Michaela FIRSIROTU, « La nature contractuelle de la planification stratégique », *Gestion*, Montréal, mai 1988.
- BEER, S., *Cybernetics and Management*, New York, Wiley and Sons, 1959.
- BENNIS, W. et B. NANUS, *Leaders*, New York, Harper & Row, 1985.
- BERTALANFFY, Ludwig von, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1980.
- BUCHANAN, James et Robert TOLLISON, *Theory of Public Choice : Political Application of Economics*, Michigan, The University of Michigan Press, 1972.
- CHAPUT, Luc, « Les 8 « P » du marketing », *Marketing social*, Québec, 1977.
- CYERT, R. M. et J. G. MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.
- DRESSEL, P. L., *Administrative Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1981.
- ETZIONI, A., « Authority structure and organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, New York, 1959.
- FARMER, R. N. et B. M. RICHMAN, *Leadership, Goals and Power in Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- FINCHER, Cameroun, *Personal Qualities and Role Behavior in Presidential Leadership*, Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, San Diego, 1987.
- FRENCH, J. R. P. et B. H. RAVEN, *The Bases of Social Power, Studies in Social Power*, Michigan, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1979.
- GAGNÉ, André, *Le management des affaires publiques*, ouvrage collectif sous la direction d'Alphonse Riverin, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1984.
- GROSS, E., « Universities and organizations », *American Sociological Review*, vol. 22, n° 4, New York, 1968.
- GUTH, D. et R. TAGIUNI, *Personal Values and Corporate Strategy*, New York, Row, Petersen and Co., 1961.
- HARDY, Cinthia, Ann LANGLEY, Henry MINTZBERG et Janet ROSE, *Strategy Formation in the University Setting, College and University Organization : Insights from the Behavioral Sciences*, New York, University Press, 1984.
- HENDERSON, D. W., *Les indicateurs sociaux*, Ottawa, Conseil économique du Canada, 1974.
- KATZ, R., *Management of the Total Enterprise*, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
- KERNAGHAM, Kenneth, *L'imputabilité des universités envers la société*, Québec, Direction générale de l'enseignement supérieur, 1981.
- KOLMAN, Eileen, *The Influence of Institutional Culture on Presidential Selection*, San Diego, Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, 1987.

- LANDRY, Simon, *Quelques effets de la syndicalisation des professeurs sur les rôles et perceptions de groupes sélectionnés de participants : le cas de l'Université d'Ottawa*, thèse de doctorat, 1978.
- LAPIERRE, Laurent, « Imaginaire, gestion et leadership », *Gestion*, Montréal, février 1987.
- LEARNED, Edmond P., Roland CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS et William D. GUTH, *Business Policy*, Homewood, Illinois, Irwin, 1969.
- LIPMAN, James, *Leadership and Administration in Behavioral Science and Educational Administration*, Chicago, National Society for the Study of Education, 1964.
- MAXWELL, Judith et Stéphanie CURRIE, *Ensemble vers l'avenir, la collaboration entreprise-université au Canada*, Montréal, Forum Entreprise-université au Canada, 1984.
- MCGREGOR, James, *Leadership*, New York, Harper and Row, 1982.
- MINTZBERG, Henry, *Structures dynamiques des organisations*, Montréal, Agence d'ARC, 1982.
- MINTZBERG, Henry, « Les organisations ont-elles besoin de stratégie ? » *Gestion*, Montréal, novembre 1987.
- PICARD, Laurent, « Une analyse critique des similarités et différences : la gestion dans les secteurs privé et public », *Gestion*, Montréal, février 1980.
- SAUPE, Joe, *The Functions of Institutional Research*, Floride, Association for Institutional Research, 1981.
- SELZNICK, P., *Leadership and Administration*, New York, Row, Petersen and Co., 1957.

Notes sur les auteurs

Paul Aubry détient une maîtrise en administration des affaires de l'École des Hautes Études Commerciales. Il est professeur à l'Université du Québec à Hull et il a été le directeur-fondateur du Centre de la petite et moyenne entreprise. Spécialiste en marketing, il s'intéresse depuis plusieurs années au domaine des affaires. Cet intérêt l'a amené à s'associer à diverses recherches sur l'entrepreneurs depuis 1984. Il a publié en 1988, en collaboration avec Pierre Collettere, un livre intitulé *Femmes et hommes d'affaires, qui êtes-vous ?* aux éditions Agence d'Arc.

Lucien G. Boucher, avocat de profession, a obtenu une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa en 1979. Il est à l'emploi de l'Université du Québec à Hull depuis 1977 et a occupé le poste de directeur du département des sciences administratives de 1986 à 1990. Il a publié en 1984, un ouvrage intitulé *La vente en bloc* aux Éditions Thélème. Deux ouvrages en droit du travail sont présentement en préparation.

R. Claude Boucher a obtenu son doctorat en administration éducationnelle de l'Université d'Ottawa en 1984. Avant d'entreprendre sa carrière universitaire en 1988, il a œuvré au sein de la fonction publique fédérale. Il est l'auteur de nombreux articles publiés dans les revues scientifiques et professionnelles. Au cours des dernières années, il a aussi agi comme consultant auprès de plusieurs organismes de l'Outaouais.

Robert-Paul Bourgeois est détenteur d'un doctorat en psychologie de l'Université d'Ottawa. Depuis 1982, il est professeur de psychologie du travail, de gestion des ressources humaines et de formation du personnel. Sa recherche et ses activités professionnelles portent surtout sur les cheminements de carrières des travailleurs dans les organisations. Il a œuvré pendant dix ans au sein de la fonction publique fédérale en sélection et en formation du personnel cadre.

Denis Brochu est professeur régulier en droit au département des sciences administratives de l'Université du Québec à Hull. Il détient une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa et pratique le droit depuis 1977. Membre du

Barreau du Québec et du Barreau canadien, il s'intéresse particulièrement au droit du travail. Il a plaidé devant les différentes instances du droit du travail et agit comme assesseur syndical.

Luc Chaput est détenteur d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en sciences de l'Université McGill. De 1966 à 1973, il a été professeur de mathématiques, de statistiques et de management au Collège Brébeuf, au Collège Sainte-Marie, à l'UQAM et au Collège militaire Royal de Saint-Jean. Depuis 1973, il a été successivement directeur de module, responsable de la maîtrise en administration publique, vice-recteur et secrétaire général à l'UQAH. Depuis 1988, il est professeur invité au département des sciences administratives de l'UQAH. Il est l'auteur de divers ouvrages en statistiques et en management.

Pierre Colletette, diplômé de l'Université de Sherbrooke en psychologie des relations humaines, est professeur à l'Université du Québec à Hull depuis 1980. Il a agi durant sept ans comme directeur du département des sciences humaines et un an comme directeur du Centre de la petite et moyenne entreprise. Il s'intéresse spécialement à la psychosociologie des organisations et ses travaux touchent à la gestion du changement organisationnel, à l'exercice du pouvoir dans les organisations, à l'entrepreneursip et à la mutation des modèles organisationnels.

Pierre Delorme détient un doctorat en science politique de l'Université de Montréal. Il est professeur d'administration publique à l'UQAH et a été, pendant quatre années, responsable du diplôme de 2^e cycle en management des services publics régionaux. Il s'intéresse aux rapports politico-administratifs dans les organisations publiques modernes, aux relations entre le secteur public et l'entreprise privée et au développement urbain et régional. Il a publié *L'ordre urbain* aux Éditions Asticou (1986).

Jean-Paul Paquin est professeur de statistique et de finance au département des sciences administratives de l'UQAH. Détenteur d'un doctorat en sciences économiques, ses activités de recherche, d'enseignement et de consultation l'ont amené à s'intéresser plus particulièrement à l'évaluation financière d'entreprises et à l'évaluation de projets et de programmes publics. Ancien directeur du département des sciences administratives, il enseigne également à l'École nationale d'administration publique. Son intérêt pour la cryptographie et ses applications dans le monde des affaires remonte à plus de dix ans.

Raymond Paquin est professeur d'informatique et de méthodes quantitatives au département des sciences administratives de l'UQAH. Il a travaillé

à l'étranger pendant de nombreuses années dans le domaine de la consultation internationale et a enseigné à l'Université de Sherbrooke avant de se joindre à l'UQAH. Détenteur d'un MBA et d'une maîtrise en mathématiques, son intérêt pour la micro-informatique et sa connaissance du milieu l'ont amené à se consacrer entièrement à l'étude et à l'application de la cryptographie à la micro-informatique.

Achevé d'imprimer
en décembre 1990 sur les presses
des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc.
Cap-Saint-Ignace, Qué.

© 1990— Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 — www.puq.ca
Tiré : *Théories et pratiques actuelles du management*, Pierre Delorme (dir.), ISBN 2-7605-0587-1 • DA587N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés