

**Université du Québec à Hull**  
**DESS en comptabilité de management**

**Proposition d'essai :**

**Étude exploratoire en vue de développer une grille de caractérisation des  
facteurs clés favorisant l'application du concept de juste à temps  
dans les PME de services spécialisées en implantation  
de systèmes informatiques**

Par Jean-Pierre Rivard

Travail remis à : M. Réal Jacob, directeur d'essai  
M. Gilles Poirier, lecteur  
M. Alain Beaufils, professeur,  
Cours CTB 6009 Outils de recherche appliquée  
M. Michel Blanchette, Responsable de programme

le 21 novembre 1998

## **Table des matières**

<b>Description sommaire du projet</b>	<b>2</b>
<b>Problématique</b>	<b>3</b>
Origine du projet	3
Pertinence du sujet	4
<b>Contexte théorique</b>	<b>5</b>
Recherches antérieures	5
Cadre conceptuel	6
Objectifs spécifiques	6
<b>Méthodologie: design de la recherche et opérationnalisation</b>	<b>8</b>
Méthodologie générale proposée	8
Présentation du terrain d'intervention	8
Instruments de mesure	8
Outils et procédures de cueillette de données	9
<b>Limites et contributions concrètes du projet</b>	<b>10</b>
Produit escompté	10
Limites du projet	10
<b>Ébauche de table des matières du rapport d'activités de l'essai</b>	<b>11</b>
<b>Échéancier approximatif de réalisation</b>	<b>13</b>
<b>Bibliographie provisoire et autres sources d'informations pertinentes</b>	<b>14</b>

## ***Description sommaire du projet***

La présente recherche a comme objectif principal l'étude du concept de juste à temps au niveau des PME de services, et plus précisément les PME œuvrant dans le secteur de l'implantation de systèmes informatiques. Pour parvenir à susciter une réflexion sur ce concept au niveau des décideurs de ce type d'entreprise, nous mettrons l'emphase sur l'identification de facteurs clés favorisant l'opérationnalisation du concept juste à temps dans ce type de PME de services.

Cet essai débutera donc par une revue de la documentation d'affaires qui permettra de montrer que la nouvelle compétitivité des entreprises implique notamment de développer une capacité interne à réduire le temps de cycle (entre la demande initiale et la livraison finale d'un produit ou service). À la suite de ce constat, une revue de littérature sur le concept de juste à temps et sur les entreprises de services nous permettra d'identifier un premier groupe de facteurs clés associés à l'opérationnalisation concrète du juste à temps en contexte de services. Il s'agit d'une première grille d'analyse, d'un premier canevas de départ que nous verrons à enrichir au niveau du terrain.

Dans la deuxième partie, nous soumettrons notre grille initiale à un échantillon d'informateurs clés œuvrant dans ce secteur, ou le connaissant très bien, dans le but de susciter des discussions pour d'abord identifier le cycle de production de ce type d'entreprise, en comprendre les divers facteurs de gestion permettant ainsi d'affiner ladite grille d'analyse. Le résultat devrait conduire à une première proposition de grille de caractérisation des facteurs clés du juste à temps en contexte de PME d'implantation de services informatiques.

Finally, we will attempt to broaden the scope of this analysis grid to the entire set of SME services, notably those operating in a market where the main client is a company (and not a person).

## ***Problématique***

### Origine du projet

The origin of this project stems from the constat of the evolution of habits and expectations regarding the provision of services by any company, large or small. The economy has in effect evolved from a monopoly of supply to a democracy of demand. Globalization of markets and the need for shorter-term consumption are two crucial factors influencing the delivery of services. In addition to the constant reduction of costs and the continuous improvement of quality, companies must respond just in time to the needs of the market. In two words, the client is even more king than ever and if one wants to please him, a major asset is to be able to reduce the cycle time at the level of the entire value chain of a company.

This constat can also be supported by our personal experience as professionals in the field of gastronomy. Thus, if one observes a sector of activity such as the food industry, one will notice that in this universe, the concept of just in time is not a concept, nor even a management rule but a obligation. A concept like this adapts naturally to these industries which

représentent 14%<sup>1</sup> de l'activité économique du pays. En effet, parler de juste à temps dans cette industrie est naturel car c'est la moelle épinière de la majorité des entreprises de ce secteur d'activités. La raison en est bien simple, le produit NE PEUT PAS être stocké à outrance.

Pourquoi n'en serait-il pas de même de toutes les entreprises de services visant une chose : satisfaire leur clientèle et la développer par cette approche?

### Pertinence du sujet

Puisque l'industrie des services connaît une croissance fulgurante dans le domaine des technologies de l'information, tant au niveau de l'activité économique que des emplois générés (une hausse de 18,5% du nombre de PME de communication annuellement et hausse de 8,25% des emplois annuellement depuis 1989<sup>2</sup>), il nous a paru intéressant d'étudier ce secteur d'activités relativement nouveau et de voir s'il applique les concepts de gestion de pointe, comme on devrait s'y attendre.

De plus, le concept de juste à temps a surtout été étudié en contexte manufacturier. Il s'avère peu opérationnalisé dans les PME de services.

Finalement, puisque nous réorientons notre carrière vers le domaine de la consultation en gestion d'entreprises au sein d'équipes multidisciplinaires, cette étude nous sera utile non seulement pour les raisons précitées mais aussi pour m'aider dans ma nouvelle vie professionnelle.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel sur les PME au Québec, version 1998, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et Technologie

<sup>2</sup> idem

## **Contexte théorique**

### **Recherches antérieures**

Les diverses lectures effectuées à date nous indiquent la pertinence du sujet choisi. En effet, Normann écrit du restaurant Troigros, “Lorsque la prestation de services est bien conçue, l’employé, le client et toute personne qui y participe (...) éprouvent à l’issue du processus de livraison du service (ou après sa consommation) un sentiment renforcé de satisfaction” et “qu’un certain degré de contrôle de la qualité se trouve directement inclus dans le système de prestation”<sup>3</sup>. L’on s’aperçoit alors que le juste à temps touche toutes les étapes de la prestation d’un service et que ce concept se doit d’être implanté dans toute l’entreprise pour réduire le temps de cycle, si essentiel dans la prestation de services.

Ce facteur est reconnu et se doit d’être appliqué dans toute la chaîne de valeur de l’entreprise, comme en témoigne P.Gagné et M.Lefevre : “ la gestion de la qualité renvoie à une approche de gestion selon laquelle les membres de tous les niveaux hiérarchiques de l’entreprise (...) sont engagés dans un projet commun ”<sup>4</sup>, ce qui n’est pas toujours pris en considération.

En effet, ce concept a tendance à vouloir s’implanter de force dans toutes les branches des entreprises de services, comme en témoigne un vice président de Citibank : “People tell us : don’t be polite, be effective, fast and knowledgeable”<sup>5</sup>. Il s’agit bien d’une mentalité qui a évolué et les PME de services doivent s’y adapter.

---

<sup>3</sup> NORMANN, Richard, , Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses, p.62

<sup>4</sup> GAGNÉ, Pierrette et Michel Lefevre, L’entreprise à valeur ajoutée - Le modèle québécois, p.52

Les divers ouvrages lus à date se donnent une ambition plus grande mais avec une portée plus générale. Ainsi, on y traite de productivité dans les services, de mesure de rendement, de gestion de la qualité, de service à la clientèle et d'autres sujets de management, mais aucun n'établit des relations spécifiques à l'implantation du concept de la présente étude.

### Cadre conceptuel

Par rapport à la documentation et le secteur d'activités qui nous intéresse, la question qui se pose alors est la suivante : quels sont les groupes de facteurs qui ont une influence déterminante sur le temps de cycle dans le domaine des PME de services informatiques? Au plan conceptuel, et à la suite de nos lectures, le cadre conceptuel verra à mettre en évidence des facteurs reliés notamment au système client, au système qualité, au système de gestion de projet et au système ressources humaines.

### Objectifs spécifiques

Cette étude pourrait mener jusqu'à l'ébauche d'une première grille de caractérisation des facteurs clés de gestion pour faciliter l'implantation du juste à temps dans une PME de services informatiques. Donc cette recherche se veut plus qu'une simple analyse de cas vécus, elle tend (nous osons le croire) vers une mission plus pédagogique en voulant aider les entreprises de services en implantation de systèmes informatiques, et les autres, à accroître le potentiel de leur prestation de services et, par la même occasion, leur service à la clientèle.

---

<sup>5</sup> Haywood-Farmer, John, Services plus - Effective Service Management, p.183

Puisque l'accent, dans cette industrie, est mis sur la satisfaction de la clientèle, car elle en dépend directement, pour ne pas dire instantanément, il convient donc de ne pas "rater sa chance", et cela est la même chose pour n'importe quel service. Comme dit l'adage populaire : "un client satisfait vous en amène 3 et un client insatisfait vous en fait perdre 10 ou 12". Ainsi, cette étude veut analyser de manière exploratoire le fonctionnement d'entreprises implantant des systèmes informatiques afin de faire une première comparaison avec une grille initiale et de l'enrichir à partir du vécu de ces entreprises.

Si les résultats de cet essai sont révélateurs et significatifs, nous tenterons éventuellement de la faire publier à l'usage des professionnels de la comptabilité, de la gestion et, bien sûr, de tous les gestionnaires de PME de ce secteur d'activité.



## ***Méthodologie: design de la recherche et opérationnalisation***

### **Méthodologie générale proposée**

La méthodologie générale de cette recherche consistera surtout en une étude exploratoire. En effet, rares sont les études empiriques ayant permis de dégager des cadres de référence sur ce sujet en contexte de PME de services informatiques. L'étude exploratoire s'avère ici pertinente puisqu'il s'agit de réaliser une première itération entre la recherche documentaire et la réalité terrain en vue d'aboutir à un premier produit pour validation ultérieure.

### **Présentation du terrain d'intervention**

Le choix de ces cas sera influencé par la disponibilité et le niveau de développement de l'entreprise (PME " matures ", ayant dépassé le stade du démarrage). Nous mettrons cette grille à l'étude chez trois entreprises participantes qui voudront bien se prêter à la discussion sur l'analyse de l'implantation du concept de juste à temps, objet de notre recherche.

### **Instruments de mesure**

En ayant une rétroaction sur la première grille, cette recherche sera un bon outil de départ pour en faire une grille d'analyse définitive sur l'application du juste à

temps dans les PME d'implantation de systèmes informatiques et dans les PME de service en général.

### Outils et procédures de cueillette de données

Une revue de littérature poussée portant plus spécialement sur l'analyse des principes qui sous-tendent le concept de juste à temps ainsi qu'une étude des principes de gestion à la base d'une entreprise de services en implantation de systèmes informatiques seront les outils de départ de cette recherche.

La méthode pour établir le va-et-vient entre la proposition initiale et le terrain sera celle du groupe de discussion et de l'entrevue semi-structurée. Comme il s'agit d'aboutir à une première proposition de grille qui pourrait faire l'objet d'une expérimentation plus large, nous préférons nous concentrer sur quelques cas en profondeur. Les outils de collecte de données utilisés consisteront donc aussi en rencontres et discussions avec des personnes œuvrant dans ce secteur d'activité.

## ***Limites et contributions concrètes du projet***

### **Produit escompté**

L'objectif premier de ce travail consiste en une première caractérisation du potentiel du juste à temps dans les PME de services, et en particulier dans les PME œuvrant dans l'implantation de systèmes informatiques, et de faire ressortir les questions à se poser pour concevoir l'implantation de ce concept dans un tel milieu.

### **Limites du projet**

Il est évident que tous les aspects d'un service ne pourront être abordés en profondeur mais nous tenterons de nous concentrer sur l'essentiel.

La présente étude devrait déboucher sur une grille d'analyse générique, mais ce projet risque de se limiter à l'étude de trois PME d'un seul secteur d'activités. Cependant il s'agira d'une première production qui pourra servir de point de départ dans d'autres sous-secteurs.

De plus, nous ne prétendons pas que le résultat de cette recherche sera applicable, "les yeux fermés", à toute l'industrie des PME de services en implantation de systèmes informatiques, car chaque entreprise vit une situation bien particulière et nous n'oserions prétendre régler tous les problèmes de cette industrie.

## ***Ébauche de table des matières du rapport d'activités de l'essai***

Mon essai devrait se présenter, dans ses grandes lignes, de la façon suivante :

1. Page titre
2. Remerciements
3. Avant-propos
4. Table des matières
5. Liste des tableaux, annexes et figures explicatives
6. Sommaire
7. Introduction
8. Partie 1 : Problématique managériale : les facteurs de la nouvelle compétitivité des entreprises et l'importance de la gestion du temps :
  - Résumé synthèse d'auteurs clés
  - Orientations fondamentales à retenir
  - Conclusion
9. Partie 2 : Étude du concept de juste à temps, des pratiques de gestion du temps et caractérisation du secteur des services
  - Résumé synthèse de la documentation clé sur le juste à temps
  - Caractérisation du secteur des services d'implantation de systèmes informatiques
  - Identification des groupes de facteurs juste à temps les plus pertinents en contexte de services

10. Partie 3 : Les pratiques de gestion du temps dans trois PME de services  
d'implantation de systèmes informatiques
  - Présentation de la méthodologie et du terrain d'application
  - Comparaison entre les groupes de facteurs "théoriques" et pratiques des organisations sondées
  - Élaboration d'une première grille générique
  - Conclusion
10. Partie 4: Détermination des démarches nécessaires à l'implantation du concept
11. Conclusion sur la recherche: limites et pistes de développement
12. Bibliographie
13. Tableaux et figures explicatives

***Échéancier approximatif de réalisation***

<b>DATE</b>	<b>DURÉE APPROX.</b>	<b>TRAVAIL À EFFECTUER</b>
<b>Proposition</b>		
Septembre et octobre 98	35 heures (4 semaines) 14 heures (session interactive)	Recherches préliminaires et discussions. Choix d'un directeur d'essai. Définition du sujet.
Octobre 98	45 heures (3 semaines)	Élaboration de la proposition.
Novembre 98	3 heures (2 jours)	Présentation orale
Novembre 98	3 heures (2 jours)	Révision de proposition
<b>Total propo.</b>	100 heures	
<b>Essai</b>		
Novembre, décembre 98 et janvier 99	148 heures (12 semaines)	Revue de littérature (étude de problématique générale). Collecte de données (rencontres).
Janvier 99	12 heures (1 semaine)	Détermination des hypothèses de base et des problématiques spécifiques.
Février 99	45 heures (4 semaines)	Analyse et interprétation des données.
Mars 99	55 heures (4 semaines)	Rédaction de l'essai. Dernières rencontres et discussions.
Avril 99	12 heures (1 semaine)	Révision
Avril 99	15 heures (1 1/2 semaine)	Présentation orale
<b>Total essai</b>	287 heures	

### ***Bibliographie provisoire et autres sources d'informations pertinentes***

- ALBRECHT, Karl et Ron Zemke, La Dimension Service, Paris, Les éditions d'organisation, 1987, 188 p.
- BLACKBURN, Joseph., Time-based Competition - The Next Battleground in American Manufacturing, Homewood, Business One Irwin, 1991, 314 pp.
- FLIPO, Jean-Paul, Le management des entreprises de services, Paris, Les éditions d'organisation, 1984, 252 p.
- GADREY, Jean, Services : la productivité en question, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, 359 p.
- GAGNÉ, Pierrette et Michel Lefevre, L'entreprise à valeur ajoutée - Le modèle québécois, Montréal, coll. Publi-Relais, 1993, 310 pp.
- GALLOUJ, Faïz, Économie de l'innovation dans les services, Paris, L'Harmattan, 1994, 256 p.
- HAYWOOD-FARMER, John et Jean Nollet, Services plus - Effective Service Management, Boucherville, Édition G. Morin, 1991, 244 p.
- NORMANN, Richard, Le management des services, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1991, 261 p.
- NORMANN, Richard, Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1984, 143 p.
- PAQUIN, Benoît et Normand Turgeon, Entreprises de services - gestion de la qualité, Laval, Agence d'ARC, 1994, 306 p.
- ROSANDER, A.C., Deming's 14 Points Applied to Services, New-York, Marcel Dekker inc., 1991, 148 p.
- SKINNER, Wickham et Kishore Chakraborty, The Impact of New Technology : People and Organizations in Services Industries, New-York, Pergamon Press, 1982, 74 pp.

### **LECTURES ADDITIONNELLES :**

BERKLEY, Blair J., Tandem queues and kanban-controlled lines, International Journal of Production Research, vol 29, no 10, pp 2057-2081, 1991

BERKLEY, Blair J., A Review of the Kanban Production Control Research Literature, Production and Operations Management, vol 1, no 4, pp 393-411, 1992

KIMURA, Osamu et Hirosuke Terada, Design and analysis of Pull System, a method of multi-stage production control, International Journal of Production Research, vol 19, no 3, pp 241-253, 1981

SUGIMORI, Y., K. Kusunoki, F. Cho et S. Uchikawa, Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system, International Journal of Production Research, vol 15, no 6, pp 553-564, 1977

### **Autres sources d'informations pertinentes**

Statistiques Canada, Statistiques Québec

### **Personnes ressources :**

M. Réal Jacob, professeur, Institut de recherche sur les PME

M. Guillaume Major, analyste programmeur

M. Richard Matte, Agence Optimum Media

### **Sur internet :**

BADADUQ (ABI-INFORM)

<http://web.mit.edu/manuf-sys>

[gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca) (Ministère Industrie Commerce Science et Technologie, rapport annuel sur les PME, version 1998)