

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU PROGRAMME  
DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR SERGE DOUVILLE

LES DÉTERMINANTS D'UN CHANGEMENT RÉUSSI : FACTEURS DE  
PERFORMANCE DANS UNE PME TRADITIONNELLE

Avril 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## RÉSUMÉ

Pour se développer ou tout simplement pour survivre, les entreprises doivent continuellement s'ajuster à un nouveau contexte mondial, de plus en plus compétitif. La manière de réaliser la gestion du changement dans une PME traditionnelle du secteur des transports constitue en effet une variable importante dans sa performance. L'approche retenue dans cette étude pour réaliser une gestion performante du changement dans les organisations consiste à privilégier l'aspect humain.

Les relations humaines sont au cœur du processus de gestion du changement et lorsqu'elles sont conjuguées à une démarche structurée de gestion du changement, elles permettent de maximiser l'atteinte des objectifs de performance. La démarche élaborée par le professeur Michel Arcand repose sur l'implication des ressources humaines et son approche a été synthétisée et testée dans deux entreprises du secteur du transport routier. Des résultats concrets ont été obtenus avec l'entreprise qui a choisi d'appliquer la démarche proposée.

## **AVANT-PROPOS**

Par la présente, je désire exprimer mes sincères remerciements et ma gratitude à Monsieur Michel Arcand, professeur en science de la gestion à l'université du Québec à Trois-Rivières et, directeur de ce mémoire et à Monsieur Jocelyn Perreault, lecteur. Grâce à son soutien et à son encadrement, la réalisation de ce travail a été possible. Son support, son assistance et ses nombreux conseils judicieux furent des plus appréciés tout au long de la rédaction de ce document.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| RÉSUMÉ .....   | iii       |
| AVANT-PROPOS .....   | iv        |
| TABLE DES MATIÈRES .....   | v         |
| INTRODUCTION .....   | 1         |
| <b>CHAPITRE I- PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE ET LES<br/>OBJECTIFS DE RECHERCHE .....</b> | <b>6</b>  |
| 1. Le changement en contexte de PME .....  | 6         |
| 2. L'adaptabilité ou le conservatisme? .....   | 7         |
| 3. Le choix d'une approche .....   | 8         |
| 4. Les objectifs et la question de recherche .....                                   | 11        |
| 5. Le plan .....   | 13        |
| 6. Conclusion .....  | 14        |
| <b>CHAPITRE II - LE CADRE THÉORIQUE .....</b>  | <b>15</b> |
| 1. Préambule .....   | 15        |
| 2. Les définitions du changement .....   | 17        |
| 3. La performance corollaire du changement .....                                     | 18        |
| 4. Les PME et leur environnement organisationnel .....                               | 22        |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 5.  | Les fondements théoriques de la gestion du changement .....                                    | 24        |
| 5.1   | L'approche du professeur Michel Arcand .....   | 28        |
| 5.2   | Le leadership .....  | 29        |
| 5.3   | Les acteurs .....  | 30        |
| 5.4   | L'importance des ressources humaines .....   | 31        |
| 5.5   | Les différentes étapes pour un changement réussi .....   | 31        |
|   | A) L'analyse de la situation .....   | 31        |
|   | B) La préparation du plan d'intervention et la constitution<br>de l'équipe de changement ..... | 33        |
|   | C) La gestion stratégique des acteurs clés .....   | 35        |
|   | D) La gestion opérationnelle du changement .....   | 35        |
|   | E) L'implantation des plans opérationnels et le suivi<br>du changement .....                   | 38        |
| 6.  | La conclusion de la partie théorique .....   | 40        |
| 7.  | Le cadre théorique spécifique .....  | 40        |
| <b>CHAPITRE III- LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>           |  | <b>43</b> |
| 1.  | Introduction .....   | 43        |
| 2.  | Les entreprises .....  | 44        |
| 2.1   | Cas de l'entreprise Picard .....   | 46        |
| 2.2   | Cas de l'entreprise Létourneau .....   | 47        |
| 2.3   | Les objectifs .....  | 48        |
| 2.4   | Les rencontres .....   | 49        |
| 2.5   | La résistance .....  | 51        |
| 2.6   | La participation .....   | 53        |
| 3.  | La stratégie et objectif de recherche .....  | 54        |
| 4.  | L'éthique en regard avec les entreprises .....   | 55        |
| 5.  | Les outils de mesure utilisés .....  | 55        |
| <b>CHAPITRE IV- ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....</b> |  | <b>57</b> |
| 1.  | La méthodologie d'analyse des données et des résultats .....                                   | 57        |
| 2.  | La préparation stratégique du changement .....   | 60        |
| 2.1   | L'évaluation des effets .....  | 60        |
| 2.2   | L'évaluation de la capacité de réponse de l'organisation .....                                 | 62        |

|  |     |
|--|-----|
| 3. La gestion opérationnelle du changement .....                         | 64  |
| 3.1 La constitution de l'équipe de changement .....                      | 64  |
| 4. La constitution de plans opérationnels en gestion du changement ..... | 67  |
| 5. Le suivi .....  | 70  |
| 6. Les connaissances acquises .....                                      | 71  |
| <br>   |     |
| CONCLUSION .....   | 76  |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | 78  |
| <br>   |     |
| ANNEXE I-    ENTREPRISE PICARD – Diagnostic de l'entreprise .....        | 83  |
| Table des matières .....   | 84  |
| <br>   |     |
| ANNEXE II-    ENTREPRISE LÉTOURNEAU – Diagnostic de l'entreprise .       | 107 |
| Table des matières .....   | 108 |
| <br>   |     |
| ANNEXE III-    Organigramme des garages Létourneau .....                 | 135 |

## INTRODUCTION

« Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent... pourquoi pas? » (George Bernard Shaw)

« Tout le monde veut le progrès. Mais le progrès requiert le changement... et le changement reste impopulaire. » (John Fitzgerald Kennedy)

« Nous ne pouvons pas devenir ce que nous désirons devenir en demeurant ce que nous sommes. » (Max DePree)

« Décider dès aujourd'hui d'être maître du changement plutôt qu'être victime du changement. » (Brian Tracy)

« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise. » (Jean Monnet)

Gérer une entreprise dans un contexte de concurrence pure et parfaite<sup>1</sup> qui devient de plus en plus vive entraîne des changements fréquents. Ceci est encore plus vrai pour une petite et moyenne entreprise (PME). Les experts sont unanimes : la réussite de l'entreprise dépend d'une réponse rapide et adaptée aux contraintes de son environnement.

---

<sup>1</sup> Terme utilisé en économie.

L'étude de Gelinier (1972) démontre déjà que depuis les dernières décennies, l'environnement des entreprises a fait face à de nombreux changements. Une concurrence implacable, des changements technologiques accélérés, de nouvelles rigidités, des changements de mentalités et des changements sociopolitiques ont transformé le contexte dans lequel les entreprises évoluent.

À l'ère d'une mondialisation en croissance continue, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se transforme de plus en plus rapidement. Les économies et les marchés se mondialisent, des accords de libre-échange sont conclus, d'autres sont contestés et non respectés; les frontières économiques ne sont plus que virtuelles. Ainsi, de nouveaux et nombreux concurrents apparaissent sous forme de pays émergents; on n'a qu'à penser, entre autres, à la Chine, au Vietnam, au Cambodge, à l'Inde et à certains pays de l'Amérique du Sud, pour ne nommer que ceux-là. Des partenaires d'affaires d'autrefois deviennent aujourd'hui des concurrents féroces et menaçants pour les entreprises d'ici.

L'environnement politique de plusieurs pays du globe est continuellement en changement et influence directement ou indirectement notre économie dans certains secteurs d'activités. La venue d'un nouveau président aux États-Unis vient de changer la donne pour plusieurs entreprises exportatrices de la province de Québec, les producteurs de bois d'œuvre en savent quelque chose. En effet, la clause du « Buy America Act » contenue dans l'accord de libre-échange avec les États-Unis prend toute son importance pour certaines entreprises dont les produits sont exportés vers les États-Unis.

Le nouvel environnement technologique prend également de plus en plus de place dans les marchés industriels et de consommation. Grâce aux ordinateurs portables, aux téléphones intelligents et au réseau internet, nous pouvons être aisément en contact par un simple « clic » avec des clients, des fournisseurs, ainsi qu'avec nos collaborateurs en entreprise et ce peu importe où nous nous

trouvons dans le monde. L'information est rapide, voire ultra rapide, disponible et à la portée de tous. Ces technologies évoluent à grande vitesse et les entreprises ainsi que les individus doivent s'adapter pour y faire face, sans pour autant posséder toutes les connaissances appropriées.

Qui plus est, pour ajouter à la complexité de l'environnement à laquelle une PME est confrontée, une nouvelle variable apparaît au Canada ainsi qu'au Québec, soit celle de la démographie. Les études le démontrent : le vieillissement de la population et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée commencent à poser de nombreux problèmes aux entreprises et plus particulièrement aux PME.

Ces nombreuses transformations que subissent les entreprises, tant au niveau interne qu'externe, influencent leurs façons de faire. Les stratégies auxquelles les entreprises faisaient référence traditionnellement, que ce soit leurs méthodes de travail ou les procédés de fabrication utilisés sont dictées par le marché. Lorsque ces stratégies deviennent désuètes, ceci fait en sorte que ces entreprises ne répondent plus adéquatement aux besoins du moment. Elles deviennent alors dysfonctionnelles si des changements efficaces ne sont pas apportés au moment approprié. Il suffit, par exemple, de penser au papier journal que les usines canadiennes et québécoises fabriquaient pour les différents quotidiens d'Amérique. Il y a à peine cinq (5) ans, ces entreprises étaient parmi les meilleurs employeurs québécois. Pourtant, nous sommes en train de vivre dans ce secteur, une vague sans précédent de fermetures et comme le disait Darwin, seuls les éléments qui s'adapteront le mieux aux changements survivront.

Ce nouveau contexte d'affaires évolue d'une manière exponentielle, pour bien des entreprises. Ces situations sont susceptibles, pour plusieurs d'entre elles, d'entraîner des difficultés d'adaptation de toutes sortes, obligeant les entreprises qui veulent survivre à rechercher des avantages concurrentiels distinctifs. Compte tenu de la vitesse de l'information actuelle et des différents paramètres

socio-économiques des pays émergents, les avantages traditionnels de nos entreprises ne reflètent plus la réalité actuelle. De plus, dans le contexte de mondialisation d'aujourd'hui, tout se copie, se reproduit et dans beaucoup de cas les barrières tarifaires et douanières n'existent tout simplement plus.

Parties intégrantes de l'environnement économique québécois, les PME doivent mettre en application les meilleures pratiques de gestion afin d'être mieux préparées à faire face à cette concurrence mondiale. Cette mondialisation constitue un élément important pouvant expliquer l'instabilité des PME. Pour les plus performantes d'entre elles, cette mondialisation leur permet de jouer un rôle important dans la chaîne d'approvisionnement des grandes entreprises en offrant des produits spécifiques ou un savoir-faire distinctif. Par conséquent, les PME, pour demeurer compétitives, doivent s'ajuster constamment afin d'être en mesure de faire face à ce nouveau contexte d'affaires.

Il devient alors pertinent de percevoir la turbulence dans laquelle vivent les organisations et du besoin qu'elles ont de s'adapter, progresser et pour certaines de ces entreprises de simplement survivre. De tels phénomènes forcent les organisations non seulement à être plus efficaces dans ce qu'elles font, mais à faire autrement, en prenant en considération les autres acteurs de leur environnement commercial tels les concurrents, les fournisseurs, les clients, les collaborateurs internes ainsi que les différents partenaires d'affaires.

Les nouveaux enjeux environnementaux ainsi que les consortiums de méga-entreprises transforment et influencent profondément le profil des entreprises actuelles. Il n'est pas toujours évident de concevoir des nouvelles façons de faire qui permettront d'obtenir des résultats qui seront à la hauteur des attentes des intervenants reliés au monde financier et à ses actionnaires. De tels phénomènes font de la capacité à changer un enjeu stratégique de taille pour les organisations contemporaines.

« Des auteurs connus, tels Mintzberg (1984) et Drucker (1988), ont souligné le fait que notre société en est une d'organisations. La plupart des changements qui marquent nos sociétés ont des répercussions importantes sur les organisations. Ces dernières sont, en conséquence, appelées continuellement à s'engager dans des processus de changement; elles doivent non seulement s'adapter à leur environnement, mais aussi opter pour des changements qui leur permettront de se positionner mieux que leurs concurrents » (Denis et Champagne, 1990, p.1).

# CHAPITRE I

## PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

### 1. Le changement en contexte de PME

Le changement, un mot à la mode ou une façon permanente de fonctionner? Qui de nous n'avons pas eu à subir ou à effectuer un changement tant au niveau personnel que professionnel? Le changement est-il légitime où tout simplement une discipline enseignée dans les écoles de gestion?

Incidemment, le nouvel environnement d'affaires pousse les entreprises à implanter continuellement de nouvelles façons de faire pour accroître leur performance. Ce nouvel environnement a aussi des impacts sur la vulnérabilité des organisations et sur les risques encourus par celles-ci. En fait, pour s'assurer d'une performance durable, une PME doit s'adapter aux différents changements que lui dicte directement ou indirectement le marché dans lequel elle évolue.

Selon Vézina (2006), les entreprises comme l'ensemble des organisations ont tout intérêt à continuellement remettre en cause leurs façons de faire. D'ailleurs, selon les auteurs Bourque et Lelord (1999), il n'y a pas de recettes qui tiennent longtemps en gestion.

## 2. L'adaptabilité ou le conservatisme?

Vous devez déjà avoir entendu cette maxime : « L'habitude tue! » On l'utilise généralement pour signifier que la répétition des mêmes actions freine et même immobilise totalement la capacité à l'individu de se renouveler ou de s'adapter aux changements. Cet état d'esprit au sein d'un groupe contribue à déphaser l'individu par rapport à son environnement. À plus ou moins long terme, un groupe qui ne peut s'adapter au contexte risque de voir sa disparition. Les mots « conservatisme » et « routine » s'opposent au changement.

Les organisations d'aujourd'hui doivent s'adapter à de multiples changements environnementaux : intensification de la concurrence mondiale, rapidité des progrès technologiques, accélération des rythmes d'innovation, sortie rapide de nouveaux produits, primauté plus grande du marché, etc. Certaines entreprises réagissent à ce contexte par différentes stratégies telles les fusions ou les acquisitions, les alliances entre entreprises, par de la décroissance, par de l'impartition ou par l'implantation de processus de gestion comme entre autres le juste-à-temps. Ces pressions modifient considérablement la formule de la réussite en affaires et remettent en question les systèmes et les façons de faire traditionnelles. Ainsi, la compréhension des types de résistance et surtout l'évaluation de leur importance sont capitales dans la mise en œuvre du changement d'une organisation ou d'une entreprise.

Le changement d'ordre personnel devient un vecteur important du changement de l'entreprise. Le changement est un processus de vie naturel, mais il fait peur et crée de l'appréhension. Inconsciemment, comme être humain, nous résistons en nous accrochant au confort de ce que nous connaissons. Cependant, comme le mentionne Darwin « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

### 3. Le choix d'une approche

En raison des défis auxquels elles font face, nombre d'organisations ont dû apporter de nombreux changements à leur fonctionnement. Certains auteurs considèrent même que le changement est devenu un état permanent et les entreprises n'y font pas exception. C'est la perspective adoptée par Senge (1999) dans son volume intitulé « *La danse du changement* ». Plusieurs auteurs proposent différentes démarches afin d'amorcer les phases de changements. Certains de ces auteurs abordent le sujet sous des approches différentes, en outre sous les angles de l'économie, de la sociologie ou de la psychologie notamment. D'autres chercheurs s'intéressent à ce que vivent les personnes en contexte de changement. On n'a qu'à penser aux recherches produites par Arcand (2007) et par Bareil et Savoie (2003). Leurs démarches privilégient le respect des personnes. D'autres productions écrites, entre autres celles de Jeffrey (1995) fournissent elles aussi des pistes d'action pour mieux tenir compte des individus lors d'un changement.

Des ouvrages récents sur la gestion du changement portent aussi sur le climat organisationnel et l'engagement envers l'organisation. D'autres auteurs s'intéressent quant à eux, aux éléments à apporter pour mieux gérer les phénomènes en entreprise tels que la présence au travail, la rétention du personnel et la préparation d'une relève en contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. La gestion du changement est abordée sous différentes facettes afin de mieux comprendre ce phénomène complexe.

Par ailleurs, la mise sur pied de plans d'une saine gestion du changement se heurte souvent à des contraintes importantes de nature financières et temporelles. Beer et Nohria (2000) analysent les modèles qui caractérisent l'approche économique de la gestion du changement qui sont utilisés dans de nombreux cas, l'objectif de maximiser la valeur des actions, le changement géré par la direction, l'accent mis sur les structures et les systèmes en sont quelques-

uns. Dans de telles circonstances, avec une approche strictement économique, selon la manière dont la problématique est abordée par les gestionnaires, l'individu dont le changement concerne, risque de devenir une victime plutôt qu'un agent actif du processus de changement. Une vision trop à court terme ou trop à long terme, dépendamment du contexte, peut menacer la survie de l'entreprise. La lecture de la situation contextuelle devient un élément fondamental en gestion du changement.

En effet, adopter une vision axée prioritairement sur les aspects de rentabilité à court terme peut s'avérer, pour certaines entreprises du moins, une stratégie gagnante et efficace. Mais en revanche, cette vision peut engendrer des dysfonctions organisationnelles importantes à long terme. D'un autre côté, une vision totalement axée sur l'individu et la valorisation culturelle peut certes avoir des effets positifs à moyen terme, mais, par la même occasion, engendrer des conséquences néfastes à très court terme. En fait, tout est une question de cohérence envers la situation contextuelle.

En cette période où les enjeux économiques et le pouvoir des actionnaires sont cruciaux, le pouvoir syndical peut l'être tout autant; il n'est pas toujours facile de faire valoir l'idée de prendre en compte une perspective impliquant les individus. Cependant, Beer et Nohria (2000) proposent une démarche mixte en postulant qu'il est avantageux de tenir compte à la fois des enjeux économiques et des enjeux humains. Aussi, Sengupta (2004) démontre dans son analyse que de nombreux projets de transformation échouent parce que, trop souvent, les gestionnaires ne consacrent pas suffisamment de temps à la réflexion et aux efforts pour assurer une saine gestion du changement. On observe trop souvent que les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un changement stratégique maîtrisent relativement bien les enjeux économiques, mais il en est autrement en ce qui concerne les enjeux organisationnels, politiques et surtout humains. On remarque également d'importantes variations quant au niveau de la connaissance de la nature du changement.

Selon Simard (2007), une étude menée à la Florida State University nous mentionne que près de 40 % des patrons sont des menteurs. D'après sept cents personnes sondées, deux patrons sur cinq ne tiennent pas parole et plus du quart critiquent ceux qu'ils dirigent en présence de collègues. Les chercheurs de cette étude ont constaté que les travailleurs coincés dans une relation malsaine avec leur supérieur sont davantage aux prises avec la fatigue, les tensions au travail, la nervosité, la déprime et la méfiance.

Comme le soulignent Miles et Huberman (2005), « les mots que nous attachons aux expériences empiriques sont inévitablement façonnés par notre savoir conceptuel implicite », ce qui fait en sorte que le contexte perçu est tributaire de nos connaissances. En fait, « pour changer la réalité, il faut commencer par la percevoir clairement » (Chiasson, Fève et Lacasse, 2005, p. 14), et aussi « nous percevons la réalité comme notre mémoire nous prépare à la percevoir » (Kourilshy, 2008, p.13).

Selon Collette, Schneider et Legris (2003), quand on écoute les gens parler de leur expérience de changement, les problèmes de communication figurent habituellement au premier plan. Nous appuyant sur ces considérations, nous définirons la communication comme étant « toute conduite expressive perçue par les interlocuteurs ». Cela signifie que tous les gestes des dirigeants font partie de la communication.

En fait, les gens ont souvent des perceptions terriblement divergentes d'un même phénomène. D'ailleurs, les recherches sur la communication montrent que si les gens perçoivent une incohérence entre le discours et les actes, ils s'attardent aux actes plutôt qu'au discours, comme s'il s'agissait là du véritable message (Watzlawick et al. 1972). La plupart des méthodes de changement organisationnel échouent parce qu'elles ne commencent pas par le commencement.

Ainsi selon Drucker (1988), les chefs du changement doivent apprendre à aimer le changement à le rechercher au quotidien et à respecter les individus qui sont impliqués dans le processus de gestion du changement. Il ne s'agit pas de prendre conscience uniquement des limites, mais des possibilités qui peuvent provenir du changement. L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité ».

#### **4. Les objectifs et la question de recherche**

Compte tenu des éléments précédents, ma recherche sera descriptive et s'orientera vers la dimension humaine du changement; les individus seront au cœur de mes préoccupations. « La recherche descriptive permet habituellement de faire ressortir les différentes caractéristiques d'une problématique. Elle vise à vérifier la validité d'une proposition hypothétique assez étoffée. Elle permet de tracer le portrait d'une réalité lorsque l'état des connaissances est suffisamment développé » (Miles et Huberman, 2005 p.148). Ainsi, je tenterai d'expliquer par cette recherche l'hypothèse voulant que si l'on réalise une démarche structurée de changement et que cette démarche est orientée vers l'implication des ressources humaines, les résultats et la performance seront au rendez-vous. Il ne faut surtout pas perdre de vue que les changements doivent toujours être réalistes, en vue d'obtenir une meilleure performance quantitative ou, selon le cas, qualitative. Cette performance se traduit habituellement par des résultats financiers positifs à une certaine période dans l'horizon temporel. Incidemment, on mesure la rentabilité du changement par les résultats obtenus qui sont pour la plupart du temps en fin de compte des résultats de nature financière.

Dans la présente recherche, la problématique à résoudre se présente comme suit : Une PME œuvrant dans le secteur des transports doit continuellement se renouveler si elle désire survivre ou se développer. Or, compte tenu de la nécessité d'effectuer des changements, comment doit-elle réaliser ces

changements de manière à maximiser sa performance? Quels sont les déterminants qui sont appropriés à cette réussite?

Dans une optique d'amélioration de la performance des organisations, tout examen ou analyse de cette problématique permettra d'en savoir davantage sur les conditions de survie et de prospérité de ce type de PME. Cette question managériale a permis d'établir mes objectifs et questions de recherche. En fait, comment pourrions-nous aider les PME du secteur des transports à améliorer leur processus de gestion du changement afin d'accroître la performance de leur entreprise?

Lorsque nous analysons un cas, même si la formulation stratégique du changement peut nous paraître parfois relativement claire, le principal défi consiste souvent à en réussir la mise en œuvre au sein de l'organisation existante. Quelle que soit la forme du changement que l'on désire apporter, les personnes touchées voient généralement leur quotidien bouleversé, une expérience parfois forte éprouvante. Un des enjeux importants de la démarche est de réussir à traduire une intention stratégique valable de changement en une structure ordonnée, dans un système adéquat, pour atteindre les objectifs visés. Une des questions auxquelles nous devons répondre consiste à comment mobiliser le personnel de différents niveaux d'une organisation pour qu'il adhère à la vision élaborée par les gestionnaires et comment réaliser ces événements afin qu'ils soient traduits en action? Aussi, comment faire face aux résistances, aux jeux politiques et aux tiraillements que produit nécessairement le chaos engendré par le changement? Quelles variables faut-il considérer et quelles conditions faut-il réunir? Y a-t-il des stratégies plus efficaces que d'autres pour réussir une mise en œuvre du changement dans les organisations?

## 5. Le plan

Le chapitre II présentera le cadre théorique global soutenant les principaux éléments du travail, soit : la définition d'une PME, l'environnement organisationnel des PME et les divers modèles théoriques de gestion du changement recensés chez certains chercheurs. Dans le cadre de cette étude, je vais emprunter la perspective théorique qu'a réalisée le professeur Michel Arcand dans le cadre de ses recherches sur la gestion du changement, pour les adapter à mon problème de recherche. Par ailleurs, le cadre théorique que je vais élaborer dans le prochain chapitre servira notamment à appuyer l'analyse de l'étude, mais il servira aussi à démontrer que les relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes peuvent aussi être appliquées dans le secteur des transports.

Le chapitre III validera la méthodologie de recherche-action utilisée dans ce travail de recherche. Ce chapitre mettra ainsi en lumière deux entreprises du secteur des transports qui ont fait l'objet de mon analyse de cas, et celle-ci permettra de mieux comprendre l'environnement dans lequel la gestion du changement doit se dérouler dans ce secteur. Pour chacune de ces entreprises, un plan diagnostic et stratégique de la performance a été réalisé afin de connaître la nature et l'étendue des changements à être apportés. L'introduction de différents modèles théoriques sur la gestion du changement sera apportée afin d'acquérir un minimum de connaissances en gestion du changement. La seconde question de recherche consiste à déterminer si le concept de gestion du changement élaboré par le professeur Arcand peut aussi s'adapter aux entreprises du secteur du transport routier.

Le chapitre IV analysera et interprètera les résultats obtenus auprès des deux entreprises analysées. Une forme tabloïde a été élaborée pour ainsi faciliter la compréhension de la démarche de gestion du changement dans les entreprises.

Cette grille permettra de quantifier les différentes étapes de la gestion du changement.

## **6- Conclusion**

La présente recherche devrait contribuer à l'amélioration des connaissances, puisqu'elle permettra de mieux connaître la manière de réaliser et de gérer efficacement des changements dans une entreprise du secteur du transport routier. À notre connaissance, ce type d'étude de la gestion du changement n'a pas été réalisé dans ce secteur par le passé. Par ailleurs, le principal objectif de ce mémoire consiste en la compréhension « holistique » (systémique, globale, intégrée) du sujet qu'est la gestion du changement.

## CHAPITRE II

### LE CADRE THÉORIQUE

#### 1. Préambule

Selon Héraclite d'Ephèse « rien n'est permanent, sauf le changement ».

Le changement peut générer des réactions d'adaptation ou, selon le cas, de la résistance. Plus le changement demandé est grand, plus il est difficile à implanter. Il doit alors s'appuyer sur des agents de changement crédibles ou offrir des gains potentiels suffisamment grands aux personnes concernées pour permettre la mobilisation qu'il requiert. Les individus réagissent en fonction de leurs valeurs, ils adoptent des attitudes conséquentes, qui se caractérisent par des comportements particuliers. Comme les valeurs sont personnelles et fondamentales, il est intéressant de lier le changement proposé avec les valeurs présentes chez les individus impliqués pour ainsi obtenir leur adhésion au changement revendiqué.

« La culture organisationnelle est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise. La culture fait référence à l'attachement aux valeurs sociales et professionnelles de l'organisation et à son vécu. Il s'agit d'un levier souvent négligé qui est parfois à l'origine de nombreux échecs dans le processus de management. Certains auteurs, dont Schein, nous font remarquer que les éléments liés à la culture et aux valeurs de la firme

représentent d'importantes contraintes dont nous devons impérativement tenir compte lors de la planification et de l'introduction future d'un changement » (Arcand, 2007, p.98). D'ailleurs, une analyse des individus, de la culture et des valeurs de l'organisation permet de nous démontrer l'ouverture potentielle de l'entreprise par rapport aux changements que l'on désire introduire.

Arcand (2007) mentionne également que la personnalité de l'individu a une influence sur son comportement. Mieux connaître les traits de caractère d'une personnalité permet de mieux comprendre ses réactions et de les anticiper. Certains types de personnalités peuvent avoir des difficultés à s'adapter aux différentes étapes de la vie de l'organisation qui les emploie.

Ainsi, manifester de l'ouverture à une proposition qui vise à améliorer une situation, prendre un engagement et le tenir, accepter d'expliquer pourquoi et comment on va réaliser un changement sont autant de façons pour une organisation de réduire l'anxiété provoquée par le changement à venir chez les personnes concernées. Le fait de donner le soutien nécessaire au personnel permet de s'assurer que celui-ci comprenne bien la raison d'être de ce changement et facilite nécessairement son implantation.

Pour faire accepter un changement dans un milieu donné, nous avons besoin d'être soutenus par la majorité des personnes qui exercent une influence sur le groupe. Les influents ne sont pas toujours ceux qui parlent le plus fort : mais bien souvent, il s'agit de personnes discrètes dont l'expertise, la contribution, la sociabilité, le jugement et la direction sont reconnus par leurs pairs.

Par ailleurs, si un changement proposé ne me touche pas, je resterai indifférent à ce changement, à moins que des personnes m'influençant soient affectées. Inversement, si le changement touche ma zone d'intérêts, j'aurai tendance à réagir. Cette réaction sera graduée en fonction de l'impact du changement sur ma zone d'intérêt.

## 2. Les définitions du changement

Les difficultés surgissent dès qu'il s'agit de définir précisément ce qu'est le changement. « Une multitude de mots existent gravitant autour de la notion de changement : mutation, évolution, transformation, renouvellement, etc. » (Bourque et Lelord, 1999, p.132)

Selon le dictionnaire *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, la définition du changement est : « État de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique (choses, circonstances, état psychologique) ».

Une autre définition intéressante du changement se lit comme suit :

Le changement est le passage d'un état à l'autre. Suivant la nature, la durée, l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de métaphore, de transformation, de modification, de mutation (une transformation profonde et durable), etc. Il s'exerce dans des domaines très divers et à des niveaux très divers. Il faut distinguer le changement endogène dû à des causes internes et le changement exogène dû à des causes externes. (Antidote, 2009)

Par ailleurs, Arcand (2007), définit le changement comme : « un événement ou un avènement qui introduit une rupture dans la vie du sujet. Changer c'est ne pas entièrement être soumis à la loi de la répétition. C'est advenir, s'ouvrir à une histoire, à l'aventure, au risque ». Toujours selon Arcand (2007), la définition du changement est aussi : « Une activité de gestion à la fois stratégique et opérationnelle initiée par la direction de l'entreprise dont le but premier est de permettre aux différents acteurs de l'organisation de s'engager positivement en faveur du changement initié par les stratèges de la firme ».

En fait, conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place une démarche. La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche

qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Certains auteurs tels que Viardot, Balogun et Hailey (2005) mentionnent que la conduite du changement vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non. Cette démarche implique la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, à adopter d'autres comportements et à modifier son processus d'organisation. Comme le disait Jacques Chirac, le changement est d'abord un état d'esprit. De manière générale, le changement peut aussi se définir comme un processus de gestion permettant au phénomène de transition de se produire.

### **3. La performance corollaire du changement**

Pour demeurer compétitives, on constate que les PME doivent faire face à de nombreux défis extraordinaires qui sont imposés par son environnement, plus particulièrement au niveau du rythme accéléré des changements de notre société. Les causes de changement chez les entreprises sont multiples, mais selon Kotter (2000) un mauvais bilan financier apparaît ici être à la fois un atout et un handicap. D'une part, les pertes financières mobilisent l'attention de tous les intervenants internes et externes de l'entreprise et laissent moins de latitude d'action. D'autre part, les bons résultats ne donnent pas envie de changer, mais ils libèrent des ressources financières plus importantes. Le but est presque toujours le même : changer la culture des affaires pour mieux répondre à un nouveau marché ou à un marché plus convoité. Plus que jamais, la survie des entreprises passe par l'adoption d'une structure bien adaptée à cette nouvelle réalité.

Plusieurs productions écrites ont été produites par des chercheurs, entre autres les professeurs Covin (1993) et Porter (1996) ont étudié l'impact de l'environnement organisationnel sur la performance des entreprises. Ainsi, selon

ces recherches, les entreprises qui obtiennent des performances durables sont celles qui savent être à l'écoute des changements dans leur environnement. Pour atteindre un certain niveau de performances, les organisations doivent disposer de mécanismes qui leur permettent de cerner ces changements et d'évaluer la capacité de leurs organisations à s'y adapter. Ces deux conditions peuvent être évaluées notamment par une connaissance approfondie du comportement des individus.

Les nombreuses études du professeur Julien sur le sujet démontrent que la compétitivité s'améliore non seulement par les nouvelles technologies de production et de gestion (outils de gestion informatisés), mais par de nouvelles formes complexes de gestion. La compétitivité requiert une formation renouvelée de la direction des PME et des employés clés. Selon Jacob (1995), la souplesse, l'imagination, la capacité de se remettre en cause deviennent de véritables facteurs de compétitivité, aucun dirigeant d'entreprise ne peut plus se satisfaire de salariés exécutants. Il lui faut nécessairement des femmes et des hommes qui comprennent, partagent et enrichissent son projet d'entreprise. D'ailleurs, selon Kotter (2000), on gagne toujours à tableur sur l'intelligence des autres. Si un changement est nécessaire, ils le savent, et si le chemin qui leur est proposé est convaincant, ils y adhèrent.

Le contexte global d'une entreprise devient de plus en plus sophistiqué. D'un point de vue opérationnel, les décideurs en PME font le constat qu'il est de plus en plus difficile de relever seuls les défis de cette nouvelle compétitivité. Ainsi, selon Kroeger (1974) le succès ou l'échec d'une entreprise est déterminé par le niveau de compétence managériale de ses dirigeants.

La complexité accrue du nouvel environnement d'affaires influence le niveau élevé d'incertitude, de turbulence et de risques des entreprises. De cet environnement émanent de nouveaux enjeux stratégiques quant aux déterminants de la performance des entreprises. Quels sont-ils? La réponse est

peut-être dans la capacité de chaque entreprise à se renouveler, à s'ajuster aux nouvelles contraintes et à évoluer constamment dans leurs façons de faire. En fait, ces entreprises doivent rechercher à atteindre des niveaux d'efficacité, de productivité, d'efficacité et de compétitivité élevés de manière à se distinguer de ses concurrents.

La conduite du changement implique une vision systématique de l'entreprise et des déterminants de sa performance. Or, selon G nelot (1992), les systèmes d'information et de communication ainsi que le niveau de connaissance des dirigeants sont des clefs importantes du succès des entreprises.   cet égard, on constate que la performance d'une entreprise est souvent liée à la qualité des processus organisationnels, à l'intervention active de l'humain ainsi qu'à sa capacité d'adaptation à un nouvel environnement économique. Tout changement doit donc être planifié; il doit tenir compte de ce qui existe et s'étendre sur un horizon temporel raisonnable pour l'entreprise. Sans cela, le changement sera impossible. C'est à la fois complexe et simple. C'est humain.

Dans cette optique, les objectifs de performance de l'entreprise dépendent de plusieurs variables, mais celle qui apparaît prédominante concerne l'individu (le travailleur, le cadre, le décideur). La performance peut aussi dépendre de d'autres variables fonctionnelles de l'entreprise comme les ventes et le marketing, la comptabilité, la finance, la production et l'ensemble des processus de gestion. En cette décennie, les gestionnaires doivent composer avec les inévitables contraintes économiques, politiques, financières et administratives qui les forcent à rectifier constamment leurs actions. Ils doivent poser des jugements sur des contextes, sur des situations particulières et composer avec des êtres humains qui sont uniques. Ces individus possèdent des traits de caractère et des comportements qui leur sont personnels. L'écrit de Bourque et Lelord (1999) insiste surtout sur l'importance de l'honnêteté et de l'empathie des dirigeants envers ceux et celles qui sont confrontés à ces périodes de changements. La sensibilité des gestionnaires envers les individus demeure un

déterminant important dans la gestion du changement. D'ailleurs, l'étude de Bryson (1999) établit que le recours systématique à la chaîne hiérarchique, associé à un mode de communication « face à face » avec les employés, constitue la meilleure combinaison de pratiques de gestion à appliquer en contexte de PME.

Toujours selon les auteurs Bourque et Lelord (1999) le jugement que pose un gestionnaire sur une situation ou sur un contexte est de même nature que celui que doit poser le psychiatre sur un patient. On ne demande pas au gestionnaire d'être thérapeute, mais il doit porter inévitablement des jugements de gestion qui sont très proches du jugement clinique. Le gestionnaire professionnel expérimenté sait aussi qu'il ne peut y avoir de changement dans le comportement d'une personne sans qu'elle en prenne la responsabilité. Si un employé a un rendement manifestement médiocre et qu'il ne reconnaît pas qu'il est contre-performant, qu'il est responsable de cette contre-performance et du changement qu'il lui faudrait apporter, il y a fort à parier qu'il n'y aura pas de changement. Ces changements reflètent les nouvelles approches de gestion qui s'appuient sur une responsabilisation et une participation accrues des employés de la base. Aussi, les relations qui existent entre la personnalité des dirigeants, ou à tout le moins entre leur équilibre psychique et la santé des organisations qu'ils dirigent sont une question cruciale dans la gestion d'aujourd'hui.

En fait, la société est constituée d'entreprises et d'organisations et celles-ci sont d'abord composées d'individus. À cet égard, selon Pitcher (1996) les recherches en comportement organisationnel démontrent qu'il y a différents types de dirigeants; artiste, artisan, technocrate. Ces types de dirigeants ont des comportements différents qui les caractérisent les uns des autres. Ce constat est tout aussi vrai lorsque l'on est en contexte de gestion du changement. Selon certains, le plus difficile est de faire évoluer les mentalités. Pour d'autres, ne pas évoluer, c'est disparaître.

Par ailleurs, dans un environnement instable, le changement est plus que jamais nécessaire pour repartir du bon pied. Souvent, le projet de changement fait référence à un « passage obligé », lequel devrait en principe maximiser le potentiel de rendement futur du projet de l'entreprise. Le gestionnaire du changement peut évaluer le potentiel de rendement du changement proposé pourvu qu'il puisse saisir correctement la capacité de réponse de la firme et la prédisposition au changement des différents acteurs, etc.

En regard avec les modes passagères proposées en tant que « solutions miracles » pour la gestion du changement, le volet de cette recherche sera plutôt axé sur l'identification et le développement des pratiques de gestion du changement qui semblent les plus prometteuses pour une PME œuvrant dans le domaine des transports. Incidemment, on ne peut dissocier performance et gestion du changement, car la gestion du changement a comme objectif d'obtenir une meilleure performance du point de vue quantitatif ou qualitatif. Pour certaines entreprises, ces deux objectifs peuvent se concrétiser alors que pour d'autres, ils se réalisent que partiellement.

#### **4. Les PME et leur environnement organisationnel**

La mondialisation des marchés, la sophistication accrue des besoins de la clientèle et des individus ainsi que le pouvoir des technologies sont une interrelation complexe. D'ailleurs, plus que jamais, le fonctionnement efficace d'une entreprise est maintenant fondé sur le savoir et le capital intellectuel des humains qui en font partie. Ces phénomènes interdépendants en émergence entraînent de nouveaux défis pour toutes les entreprises, qu'elles soient grandes (GE), petites ou moyennes (PME). Selon Julien (1997), bien que généralement plus démunies en ressources humaines, financières et technologiques que les grandes entreprises, les PME ont néanmoins des avantages prépondérants de flexibilité, de rapidité de réaction et de capacité d'innovation.

## ➤ La définition d'une PME

L'apparition de la notion de PME en tant qu'entité fondamentalement distincte de la grande entreprise remonterait au début des années 1970. Plusieurs auteurs ont donné des définitions différentes de la PME. Tantôt on l'a définie selon le nombre d'employés, tantôt selon le chiffre d'affaires et selon le secteur d'activités ou même selon les actifs de l'entreprise. Par exemple, pour une taille égale, l'une pourra être considérée comme une grande entreprise et l'autre comme une PME, selon le secteur d'activités. Cela explique bien l'hétérogénéité de la PME, qui semble être commune à tous les auteurs. (Julien, 2002, p. 12)

La « personnalité » de l'entreprise joue un rôle important dans la gestion du changement.

Une des caractéristiques spécifiques de la PME est sans contredit sa structure organisationnelle et décisionnelle. Pour la plupart des PME, les décisions sont prises par les propriétaires dirigeants. À l'occasion, une équipe de direction d'au plus deux ou trois personnes se partage les responsabilités de l'entreprise à des niveaux différents. En ce sens, la PME semble être plus organique que la grande entreprise, c'est-à-dire que son mode de gestion est plus intuitif et événementiel, caractérisé par une concentration des pouvoirs et des responsabilités en la personne du propriétaire dirigeant. (Julien, 1997)

Le renouveau de l'intérêt envers les PME n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt une réaction ou une réponse aux changements qui bouleversent l'économie. Et pour cause, les PME constituent les principales organisations créatrices d'emploi et jouent un rôle important dans la restructuration de plusieurs régions au Québec, compte tenu de leur productivité, qu'il suffise de penser aux régions de la Beauce et de Drummondville. Ce phénomène s'explique par plusieurs facteurs, entre autres, le facteur le plus important de cette montée est sans aucun doute la segmentation des marchés, donc la création de PME répondant à des besoins spécifiques ou à des « niches ». Dans un tel contexte, on constate de plus en plus que la maîtrise et le développement du savoir et du savoir-faire constituent la base fondamentale de cette nouvelle compétitivité.

L'environnement économique actuel avec ses contraintes multiples pose de nouveaux défis aux gestionnaires des entreprises. Ces contraintes proviennent essentiellement des goûts évolutifs des consommateurs et des stratégies compétitives des concurrents. Celles-ci se traduisent par des défis de gestion que nous avons identifiés comme étant : de minimiser les coûts, de répondre aux besoins sans cesse grandissants des clients, de maximiser la création de valeur, de stimuler l'innovation, de rendre flexible les ressources humaines et de développer des mesures de performance. Toute la cohésion et l'évolution de ces pratiques reposent sur des modèles efficaces de la gestion du changement et on doit, au préalable, connaître ces pratiques de gestion.

## **5. Les fondements théoriques de la gestion du changement**

La littérature sur le sujet aide les gestionnaires à mieux comprendre les différents enjeux de la gestion du changement dans les organisations. Par changement, nous faisons référence ici au processus d'introduction dans une organisation de nouveaux procédés techniques ou administratifs. Nous présentons ici cinq (5) des principaux modèles utilisés pour réaliser la gestion du changement dans les organisations :

- ✓ Le modèle hiérarchique;
- ✓ Le modèle du développement organisationnel;
- ✓ Le modèle psychologique;
- ✓ Le modèle structurel;
- ✓ Le modèle politique.

Ces cinq modèles mènent nécessairement à des actions ou des perspectives différentes d'interventions lors de l'introduction du changement dans les organisations. Chacun de ces modèles propose une prescription différente du rôle des gestionnaires dans les processus de changement. Selon les circonstances, le choix du modèle d'intervention varie en fonction du type

d'organisation concernée. En fait, le modèle utilisé devra être tributaire de la problématique retrouvée chez l'organisation en cause.

Selon Fishbein et Ajzen (1978), la perspective psychologique sur le changement dans les organisations s'est développée à partir d'études sur lesquelles les sujets portaient sur le changement des attitudes et la relation attitudes-comportements. Le modèle psychologique fait référence à une relation entre les croyances, les attitudes, les intentions et les comportements des individus affectés par les changements. Par conséquent, il convient de supposer que les croyances et les attitudes des individus vont influencer sur leur propension à accepter le changement dans une organisation.

L'approche psychologique élaborée par Staw (1982) mentionne que les individus vont avoir tendance, malgré leur adhésion de principe à l'innovation, à résister aux changements. Dans ce même ordre d'idée, Norman (1985) souligne que les individus ont en général des modes restreints d'action et, conséquemment, une capacité limitée de s'adapter aux nouvelles situations. Par ailleurs, selon Bareil (2004), les attentes des gestionnaires et des dirigeants sont irréalistes par rapport à la capacité de changer tant des individus que des organisations. Ils sous-estiment, entre autres, les processus humains pourtant nécessaires tels que : entendre, écouter, décoder, discuter, questionner, accepter puis changer. Toujours selon Bareil (2004), dans une proposition de changement il faut savoir décoder les préoccupations des individus. Ce sont pour ces motifs, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés que l'implantation de changements rencontre des obstacles importants en milieu organisationnel.

Pour Argyris (1982, 1985a, 1985 b), le processus de production du changement dans une organisation est analogue à un processus d'apprentissage. Selon cette approche, le rôle du gestionnaire se résume à celui d'un agent — facilitateur d'apprentissages. Le gestionnaire du changement cherchera à mettre en place un cadre favorable à l'acquisition de nouvelles connaissances pour ainsi

permettre un changement efficient dans l'organisation. Les erreurs des individus doivent servir à identifier des opportunités d'apprentissage, plutôt que d'être l'objet de sanctions. L'organisation apprenante doit aussi permettre à l'individu d'exercer une autonomie suffisante pour qu'il s'engage dans un processus d'apprentissage.

Par ailleurs, l'élaboration d'un contexte favorable aux apprentissages nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilisation des individus. Ce contexte devra permettre des initiatives et favorisera la propension des individus à vouloir discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent par rapport à la nouvelle situation, et ce, sans porter un jugement. Cette étape permet par la suite de définir collectivement des pistes d'expérimentation et de recherche d'informations en vue de résoudre la situation problématique. Ces stratégies mènent à des apprentissages constructifs et favorables pour le bien-être de l'organisation.

Selon certains auteurs, une combinaison des approches politique, structurelle et psychologique devrait permettre de formuler des stratégies de changement plus efficaces et plus constructives. Ces approches sont probablement mieux adaptées à la complexité des organisations modernes.

Les théories E et O développées par Beer et Nohria (2000) font référence à deux positions diamétralement opposées pouvant être empruntées par les organisations. La première consiste à rechercher des résultats économiques à court terme alors que la seconde s'inscrit plus dans la poursuite de retombées à plus long terme sous forme de culture d'apprentissage de la gestion du changement. Nous nous attarderons particulièrement sur cette dernière théorie.

Selon Colerette (2004), en gestion du changement, il ne suffit pas de continuer à bien faire les choses; il faut aussi chercher à se distinguer de la concurrence en

façonnant différemment nos approches du travail, nos méthodes et nos stratégies. Il est parfois bon de se détacher des références du passé. Toujours selon Colerette (2004), les réactions ou les comportements de la concurrence sont habituellement la source du changement invoqué.

En gestion du changement, Arcand (2007) souligne que le gestionnaire aura la responsabilité de convaincre son entourage de l'importance de transformer les structures de l'organisation. Il devra impérativement amener ses employés à s'impliquer et à rendre ces changements viables. Il devra aussi démontrer à la direction que les changements effectués apporteront un impact positif sur la pérennité de l'organisation. Le véritable enjeu d'un effort de changement consiste donc à susciter la mobilisation et l'appropriation des objectifs de changement. Dans tous les cas, l'introduction d'un changement (ou d'un projet de changement) dans une entreprise nécessitera l'adhésion pleine et entière des acteurs de ce projet. Pour y adhérer volontairement, ces derniers devront percevoir la nécessité d'un tel changement. L'adaptation au changement demeure l'enjeu principal.

On se réfère souvent au modèle de Lewin (1951) pour expliquer le processus de changement chez l'être humain. Celui-ci propose un schéma en trois stades connus respectivement sous le nom de dé cristallisation, de mouvement et de recristallisation. Les travaux de recherche de Colerette (2004) ont amené à revoir quelque peu cette conception qui se traduit comme suit : les individus, les groupes et les organisations. Selon cet auteur, les entreprises qui réussissent à s'adapter à un changement doivent habituellement franchir trois stades qui sont : l'éveil, la transition et la ritualisation.

Quant à lui, Kotter (1996) mentionne que tout changement se réalise dans une succession de phases qui sont :

- ❶ Développer un sentiment d'urgence;
- ❷ Créer un noyau dur;
- ❸ Développer une vision;
- ❹ Communiquer cette vision;
- ❺ Donner des moyens d'action;
- ❻ Se donner des objectifs à court terme;
- ❼ Consolider les progrès;
- ❽ Institutionnaliser la nouvelle approche.

Dans le même ordre d'idées, Arcand (2007) établit aussi que la gestion stratégique du changement est une suite logique d'étapes incontournables qui sont les suivantes :

- a) la préparation stratégique du changement;
- b) la gestion du changement (construction de plans et implantation);
- c) le suivi du changement.

De fait, les chercheurs en gestion du changement semblent unanimes sur le sujet selon lequel le changement organisationnel est une question de stratégies qui reposent sur des étapes rigoureuses et incontournables à suivre. Cependant, ils mentionnent qu'il ne s'agit pas d'une recette magique applicable d'une manière magistrale à toutes les organisations. Le discernement est de mise dans tous les contextes.

### **5.1 L'approche du professeur Michel Arcand**

La première étape du processus du changement que préconise le professeur Arcand repose sur une logique d'évaluation. À ce niveau, le gestionnaire du changement analyse la situation. Il évalue la nature du changement proposé, la capacité de réponse de l'organisation et les diverses ressources dont il dispose afin de répondre adéquatement aux exigences imposées par le changement.

La deuxième étape est essentiellement une phase opérationnelle. Ainsi, en regard de la nature du changement et des contraintes organisationnelles rencontrées (résistance des acteurs, faible possibilité de résilience, etc.), il s'agit de développer une série d'activités (plan d'accompagnement, plan de communication, etc.) dont l'objet principal est de favoriser une adhésion optimale des acteurs au projet proposé, tout en permettant à ces derniers de constituer des actifs correctement arrimés aux nouveaux impératifs de l'organisation.

Finalement, la troisième et dernière étape du processus de gestion du changement consiste à effectuer le suivi et le support du changement. Lors de cette période, il s'agit de s'assurer que le changement est pleinement intégré chez les différents acteurs touchés par celui-ci.

## **5.2 Le leadership**

Le premier élément à considérer dans l'analyse de la gestion du changement consiste à la validation de la présence d'un véritable chef. En fait, sans la présence d'un véritable chef solide et visionnaire, le changement ne se produit pas. Comme le souligne Kotter (2000), le chef doit exprimer clairement la direction que l'entreprise veut suivre.

Le véritable chef du changement doit également avoir les compétences nécessaires lui permettant de rendre attrayante la vision du futur dans laquelle il compte embrigader les différents acteurs de l'entreprise. Cette capacité à vendre le changement est d'ailleurs l'une des conditions permettant de faire diminuer le niveau de résistance des différents acteurs de l'organisation... L'importance de la problématique reliée à la notion de résistance est tellement importante qu'elle se retrouve au cœur du processus du changement stratégique. (Arcand, 2007, p. 56)

Le chef doit avoir une image précise de la situation actuelle de son entreprise et doit percevoir clairement les buts et des objectifs qu'il veut atteindre dans le futur. Bref, il doit connaître son point de départ, son point de destination et son cheminement pour l'atteindre.

Le vrai chef est celui qui sait bien s'entourer de collaborateurs compétents et qui peut sécuriser l'ensemble des acteurs de l'entreprise, d'ailleurs les différents acteurs impliqués dans le changement doivent se voir dans le processus. Enfin, le chef doit aussi mettre en valeur une organisation capable de renforcer les comportements en rendant le changement valorisant et stimulant pour une majorité d'acteurs de l'entreprise. Il doit aussi reconnaître les contributions des individus collaborateurs et celles-ci doivent se traduire par des récompenses qui peuvent prendre plusieurs formes, entres autres de nature pécuniaire.

### **5.3 Les acteurs**

Le premier objectif pour réaliser une saine gestion du changement est de s'assurer que les acteurs touchés par le phénomène sont en mesure de bien comprendre les raisons et la pertinence d'une telle opération de transformation. Cette phase représente, en fait, ce que certains auteurs qualifient d'« éveil au changement ».

L'adhésion des employés est le deuxième objectif véritablement poursuivi par l'équipe devant gérer le changement. En effet, l'implantation d'un changement peut parfois se traduire par une nouvelle hiérarchie des pouvoirs au sein de l'entreprise. La gestion du changement, aussi efficace soit-elle, ne peut rejoindre et satisfaire pleinement tous les employés.

Ainsi, les spécialistes du changement doivent mettre en place les structures permettant aux différents acteurs touchés par le changement d'acquérir les nouvelles compétences requises pour répondre adéquatement aux besoins entraînés par les transformations organisationnelles. Il sera aussi important de développer les outils pertinents capables de motiver les acteurs à s'engager entièrement dans les changements proposés par l'organisation.

Les acteurs de première ligne (que la littérature qualifie avec raison d'acteurs « clés ») doivent aussi être pris en considération. Représentant l'ensemble des acteurs d'influence de l'organisation, il faut les identifier avec soin et bien évaluer le degré d'influence de chacun. Ces derniers peuvent constituer de puissants catalyseurs du changement, ou inversement, s'avérer être un obstacle de taille à la mise en place de la nouveauté.

#### **5.4 L'importance des ressources humaines**

Lorsqu'on accorde une attention particulière aux ouvrages sur le changement, on constate que les changements plus réussis sont ceux où l'implication des employés de la base est valorisée. Selon Kotter (1996) bien qu'ils ne soient pas des décideurs ou des stratèges du changement, les employés sont de véritables vecteurs de la réussite de la transformation de l'entreprise. En période de turbulence et de changement organisationnel, il a été démontré que la promotion de relations saines de gestion, telles que le respect, l'échange réciproque et l'entraide mutuelle contribuent à mettre en place des facteurs importants à la réussite d'un projet de gestion de changement

#### **5.5 Les différentes étapes pour un changement réussi**

##### **A) L'ANALYSE DE LA SITUATION**

Au début de l'analyse stratégique, l'organisation doit s'assurer qu'elle possède les ressources et les qualités nécessaires pour mener à terme le changement désiré. Le gestionnaire du changement doit ainsi faire l'évaluation objective de l'étendue, du type et de la nature du changement proposé par l'organisation.

L'analyse qualitative de **l'étendue** du changement nous permet de voir en premier lieu les effets sociaux issus des transformations proposées. Serons-nous confrontés à un changement touchant uniquement un type d'acteurs ou, au contraire, ferons-nous face à un changement qui influera sans discernement sur

l'ensemble des employés de la firme? Par le biais de cette analyse, nous pourrions prendre connaissance du niveau de résistance potentiel de l'organisation.

L'analyse du **type** nous renseignera sur les caractéristiques du changement. Il s'agit ici de faire ressortir les effets directs des transformations sur l'ensemble des composantes de l'organisation. Ces composantes sont a) le processus de production, b) les systèmes techniques, c) les composantes liées à l'organisation du travail et d) la structure de l'organisation.

Finalement, il faut se questionner sur l'analyse de la **nature** du changement, c'est-à-dire sur les raisons pour lesquelles l'entreprise a décidé d'entreprendre ce changement plus précisément. Est-ce un problème financier, de marchés, d'accroissement de la compétition ou un problème relié à un changement technologique? Est-ce que les transformations exigent chez les acteurs des changements rapides et radicaux au niveau a) des connaissances, b) des valeurs associées au travail ou c) des compétences?

Cette analyse nous permet d'identifier la capacité de réponse organisationnelle au changement. Pour arriver à bien évaluer cette capacité de réponse, il faut déterminer l'ampleur qui caractérise les éléments suivants :

1. les valeurs et la culture de la firme;
2. la capacité opérationnelle de changement;
3. le style de direction et la distribution organisationnelle du pouvoir;
4. l'historique des changements antérieurs;
5. la perception entretenue à l'égard des chefs du changement;
6. la disposition au changement des cadres intermédiaires et de premier niveau;
7. la propension des employés de la base à s'investir dans les activités de changement.

La connaissance de ces éléments nous permet donc de procéder à un diagnostic de la gestion de l'organisation et, ainsi, de mesurer la capacité de cette dernière de réaliser le changement prévu. Nous serons donc plus à même de développer des plans d'action qui reflèteront le niveau de complexité du changement projeté. Pour changer la réalité, il faut commencer par percevoir cette réalité clairement.

## B) LA PRÉPARATION DU PLAN D'INTERVENTION ET LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE CHANGEMENT

Lorsque nous lisons certains auteurs qui se sont intéressés à la gestion du changement tels que Kotter, Tichy ou Beckard, nous retenons de ces lectures qu'un projet n'a de réelles chances de réussir que si ce dernier est perçu comme étant légitime par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Le premier élément que nous avons retenu concerne les habiletés liées à l'aspect communicationnel. En effet, la littérature semble relativement unanime à reconnaître cette variable comme étant un déterminant important dans la réussite du changement. Dans cet esprit, le gestionnaire du changement doit posséder les qualités intrinsèques du bon communicateur à savoir ses capacités d'expression et de rédaction. Selon Kotter (2000), la communication est une affaire de mots et de comportements, ces derniers étant souvent les plus convaincants.

Le deuxième élément concerne l'aspect politique du candidat. En effet, pour accroître les chances de réussir le changement planifié, il faut s'assurer que les membres de l'équipe responsable de mettre en place le changement soient crédibles.

Le troisième élément consiste à la sincérité des gestionnaires dirigeants par rapport aux changements demandés.

Le quatrième élément concerne les connaissances détenues par le futur agent de changement. Une bonne connaissance de sa part des éléments reliés aux aspects stratégiques et organisationnels représente une condition essentielle à toute réussite d'un projet de gestion de changement.

Finalement, le dernier élément fait référence au niveau de la connaissance liée au processus de changement. En effet, le professionnel du changement doit également connaître, outre l'aspect « technique » de la gestion du changement, les différentes composantes du changement. Selon Kotter (1996), « le responsable de la gestion stratégique du changement doit bien faire comprendre que le *statu quo* est plus dangereux que la "plongée" vers l'inconnu ».

À cet égard, lorsque le constat de la problématique est réalisé, il devient important que l'équipe de changement soit constituée le plus rapidement possible afin de permettre au gestionnaire d'acquiescer le plus d'informations pour agir avec efficacité dès le début de la période de transition. À l'origine des grands programmes de changement, il n'y a souvent qu'une ou deux personnes. Cette cellule de base s'agrandit selon les besoins qui ont été déterminés. Kotter (1996) précise par contre que si la masse critique dont l'organisation a besoin pour l'équipe responsable du changement n'est pas atteinte rapidement, il ne faut rien attendre de bon par la suite. Selon lui, la gestion du changement se réfère à la règle du qui, quand et du comment.

### C) LA GESTION STRATÉGIQUE DES ACTEURS CLÉS

L'adhésion des cadres supérieurs au projet de gestion de changement n'est pas toujours facilement acquise, parfois, elle représente un défi de taille pour l'organisation. Souvent, ces gestionnaires vont exprimer une crainte inconsciente de perdre du pouvoir lors de l'instauration des transformations qu'exige le projet de changement. Il va sans dire que si tout se déroulait comme il se doit, si la hiérarchie fonctionnait selon les règles de l'art, il n'y aurait pas besoin de

changement dans l'entreprise. Il faut repérer les acteurs clés ayant une influence dans l'organisation. Ces acteurs seront nos précieux partisans dans notre démarche. Cette activité nous permet de constituer un profil de ces acteurs et de percevoir toute l'aide qu'ils sont susceptibles d'apporter lors de l'implantation du changement.

L'exercice d'évaluation des acteurs clés est donc capital dans la détermination des probabilités de succès du projet de gestion de changement. Nous nous devons d'estimer avec précision la « force » et la solidité des appuis sur lesquels nous pourrions compter lors de l'introduction de notre changement. Nous devons nous demander si les acteurs que nous venons d'identifier ont la légitimité organisationnelle nécessaire pour favoriser chez les employés un appui significatif à notre projet. À l'inverse, est-ce que les opposants au projet sont assez crédibles pour nuire à sa réalisation? Si cette dernière situation existe au sein de l'organisation, les gestionnaires devront mettre à l'agenda une série de mesures visant à minimiser les effets collatéraux que peut engendrer une telle résistance.

#### D) LA GESTION OPÉRATIONNELLE DU CHANGEMENT

L'analyse stratégique du changement nous permet d'évaluer :

- a) le niveau de complexité du changement;
- b) la capacité de réponse de l'organisation en matière de gestion du changement;
- c) les enjeux politiques et le niveau de résistance des acteurs.

Cette analyse nous permet de mesurer le niveau de risque associé au changement, et ce facteur de risque conditionnera nos plans d'action. Si dans le cadre de cette analyse nous obtenons un faible taux de risque, les plans d'action seront relativement simples et souvent informels. Par ailleurs, si nous obtenons

une donnée indiquant un risque élevé, il sera préférable pour l'organisation d'entreprendre une série de mesures structurées et formalisées.

Ainsi, à travers les plans mis en place, on pourra percevoir la volonté de l'organisation à créer l'éveil au changement, à générer l'engagement des différents acteurs, à développer les nouvelles compétences exigées par le changement et enfin à construire une nouvelle structure capable de favoriser l'engagement et l'engouement des acteurs. Il faut se rappeler que ces différents éléments représentent l'essentiel des grands objectifs poursuivis par la gestion stratégique du changement.

Pour atteindre ces objectifs, les mandataires du changement devront développer quatre types d'activités de support au changement, à savoir l'agenda du gestionnaire en chef, le plan de communication, le plan d'accompagnement et en dernier lieu le plan de formation.

Parmi ces activités, le plan de communication demeure celui qui doit retenir le plus notre attention dans la gestion du changement. La gestion stratégique des communications est l'un des moyens les plus efficaces pour réduire le niveau de résistance des acteurs par rapport aux changements proposés par l'organisation et, ainsi, accroître l'adhésion de ces derniers. En effet, un plan de gestion des communications solidement construit permet de véhiculer les informations stratégiques nécessaires à la bonne compréhension du changement et lorsque ce plan est bien arrimé avec la situation, il diminue les dérapages potentiels conséquents à des interprétations erronées ou à des rumeurs volontairement lancées pour miner la crédibilité du projet. D'ailleurs, selon Coch et French (1948), la résistance au changement est fortement diminuée chez les employés lorsque le processus de communication est lancé tôt dans la planification du changement. En dernier lieu, étant donné que le modèle de communication est fortement tributaire du niveau de risque associé au changement, les façons

d'intervenir en matière informationnelle et communicationnelle différeront selon la nature des résultats obtenus lors du diagnostic préalablement réalisé.

Le plan d'accompagnement (ou plan de coaching) s'avère un outil fort pertinent et dans certains cas essentiel dans l'atteinte des objectifs reliés au changement. Un accompagnement professionnel diminue de beaucoup le niveau de résistance des acteurs et il permet d'accroître leur niveau d'engagement dans l'implantation du changement. Ce plan peut s'adresser sur une base individuelle ou à l'ensemble du groupe. Il est fonction, lui aussi, du niveau de risque déterminé au préalable. Cependant si le niveau de risque s'avère élevé, l'accompagnement individuel est à prescrire. Par contre, si le niveau de risque est faible, un accompagnement de groupe peut-être amplement suffisant.

Ensuite, la mise en place d'un plan de formation vient renforcer le processus et comme pour tous les autres plans mis en place ici, la teneur du plan de formation sera déterminée en fonction de la lecture des besoins. Ceux-ci seront notamment influencés par les caractéristiques du changement proposé ainsi que par le niveau de résistance que ce projet suscite de la part des différents employés.

D'ailleurs, il ne saurait y avoir véritablement de changement, si les acteurs concernés ne sont pas en mesure d'acquérir les compétences exigées par les nouvelles transformations effectuées par l'organisation. Il a été démontré que dans certains cas, le meilleur programme de gestion du changement ne peut permettre l'adhésion pleine et entière de l'ensemble des acteurs organisationnels.

## E) L'IMPLANTATION DES PLANS OPÉRATIONNELS ET LE SUIVI DU CHANGEMENT

Trop souvent banalisée dans un grand nombre d'ouvrages, l'implantation des plans opérationnels représente une phase charnière dans tout processus de gestion stratégique du changement.

Lorsque bien arrimées entre elles, les activités de gestion de projet et de gestion du changement permettent d'accroître le niveau d'adhésion des acteurs et maximisent, par la même occasion, la performance de l'entreprise. Cependant, les gestionnaires de projet requièrent très souvent l'expertise des spécialistes de la gestion du changement lorsque le projet rencontre des difficultés de résistance avec les intervenants, notamment une résistance soudaine et inattendue de la part d'un grand nombre d'acteurs influents au sein de l'entreprise ou du projet qu'ils ont à gérer.

L'information véridique est fondamentale dans la réussite d'un projet de gestion du changement. La véracité des informations est importante autant pour l'émetteur que pour le récepteur. Les fausses informations et les rumeurs incorrectement gérées causent souvent des difficultés aux membres de l'équipe de gestion du changement et elles constituent des déterminants de premier ordre de l'échec de plusieurs projets. D'ailleurs, selon Arcand (2007) « la persistance de faussetés et de rumeurs indues au sein de l'entreprise au sujet du projet s'avère souvent être la plus grande source de problèmes auxquels doivent se mesurer les différents spécialistes de la gestion du changement ».

Le suivi (ou support au changement) représente la dernière étape du processus de gestion stratégique du changement. Chacune des activités liées à ce processus de gestion représente un passage obligé que l'on doit respecter rigoureusement. Ces activités s'inscrivent dans une logique précise. Ainsi, après avoir déterminé, construit et implanté les plans opérationnels, il devient approprié

d'en évaluer les résultats et d'apporter les correctifs au besoin. Pour arriver à atteindre notre objectif, il faut :

- a) cueillir et analyser les informations relatives au changement;
- b) gérer les écarts et appliquer les mesures correctives;
- c) implanter des activités pour favoriser une plus grande motivation.

En ce qui concerne la cueillette de l'information, afin que celle-ci soit représentative, elle doit être réalisée périodiquement par une analyse de rétroaction (feedback) ou par des audits de gestion. Ces techniques de cueillette de l'information permettent de valider les grands objectifs poursuivis par la gestion stratégique du changement. Ces informations que l'on traduit sous forme d'indicateurs de performance, lorsqu'ils sont correctement identifiés, vont nous aider notamment à vérifier si les acteurs visés par le changement sont en mesure d'évoluer de manière optimale dans ce nouvel environnement organisationnel. Les résultats qui découlent de l'analyse de l'information nous permettent d'établir des données comparables. L'évaluation de ces écarts nous permet ainsi de réajuster les différents plans de gestion du changement qui ont été conçus au préalable.

En conclusion, les plans opérationnels de gestion du changement doivent donc toujours évoluer et s'ajuster en fonction des diverses contraintes rencontrées tout au long de la phase de transition. Enfin, pour encourager le changement il faut créer la motivation, et pour ce faire, nous devons fournir aux différents acteurs des moments privilégiés de célébrer lorsque les objectifs sont atteints. Cette motivation est nécessaire et se bâtit sur une série de petites victoires qui permet d'atteindre ultimement l'objectif final.

## **6. La conclusion de la partie théorique**

La gestion du changement représente un défi journalier basé sur une méthodologie complexe et souvent fastidieuse dont les résultats ne sont pas toujours garantis. Même si la méthodologie énoncée précédemment n'est pas parfaite, cependant lorsqu'elle est appliquée, elle minimise le taux d'échec rencontré dans plusieurs entreprises qui ne l'utilisent pas.

De plus, la compréhension du comportement et des traits de caractère de l'individu facilite grandement la mise en place d'une gestion ordonnée de changement dans une organisation. Et comme le résume bien Wilson (1992), le succès est devenu directement attribuable à la capacité de bien gérer le changement stratégique et de le faire durer.

## **7. Le cadre théorique spécifique**

Le cadre théorique de la gestion stratégique du changement élaboré par le professeur Michel Arcand a fait ses preuves dans plusieurs secteurs d'activité, notamment au niveau du secteur bancaire, mais à ma connaissance, il n'a pas été validé dans le domaine du transport. Je vais ainsi tenter de tester son application dans deux entreprises qui œuvrent depuis plusieurs années dans l'industrie du transport routier. Pour en faciliter la compréhension, dans le cadre de mon analyse, j'ai résumé sous forme d'étape l'approche développée par le professeur Arcand de la manière suivante :

### **1. PRÉPARATION STRATÉGIQUE DE CHANGEMENT**

#### **1.1 Évaluation des effets**

**1.1.1** Étendue du changement

**1.1.2** Type de changement

**1.1.3** Nature du changement

## **1.2 Évaluation de la capacité de réponse de l'organisation**

- 1.2.1 Valeurs et culture de l'organisation
- 1.2.2 Capacité opérationnelle de changement de l'organisation
- 1.2.3 Style de direction et distribution du pouvoir
- 1.2.4 Historique des changements antérieurs
- 1.2.5 Perception entretenue à l'égard des chefs
- 1.2.6 Disposition au changement du personnel-cadre de 1<sup>er</sup> niveau et intermédiaire
- 1.2.7 Propension des employés de la base à s'investir dans le changement

## **2. GESTION OPÉRATIONNELLE DE CHANGEMENT**

### **2.1 Constitution de l'équipe de changement**

- 2.1.1 Habiletés à la communication
- 2.1.2 Habiletés à la dimension politique
- 2.1.3 Niveau d'engagement face au changement
- 2.1.4 Possession de connaissances organisationnelles et stratégiques
- 2.1.5 Possession des connaissances liées au processus technique

### **2.2 Formation et développement de l'équipe de gestion du changement**

- 2.2.1 Par des séances d'information afin de :
  - a) Mieux comprendre le changement proposé
  - b) Saisir les principales raisons de ce projet
  - c) Comprendre la vision organisationnelle
  - d) Voir les conséquences du *statu quo*
- 2.2.2 Par la gestion stratégique des acteurs clés :
  - a) Positionnement des acteurs clés face au changement
  - b) Évaluation des acteurs clés
    - Niveau de connaissance en gestion du changement
    - Expériences passées en gestion du changement
    - Degré d'influence et de légitimité
    - Niveau de compétence dans le projet
    - Degré d'influence sur les ressources nécessaires

### **2.3 Constitution de plans opérationnels en gestion du changement**

*(Ces plans ont comme objectifs de créer l'éveil, de générer l'engagement, de développer et d'aligner les nouvelles compétences exigées par le changement et de construire la nouvelle structure capable de favoriser l'engagement et l'engouement des acteurs.)*

- 2.3.1 Agenda du commanditaire
  - a) Structurer l'équipe de projet
  - b) Informer l'équipe de projet
  - c) Soutenir l'équipe de projet

- d) Responsabiliser l'équipe de projet
- e) Conscientiser les acteurs clés
- f) Développer les compétences des acteurs clés
- g) Impliquer les acteurs clés
- h) Gérer les acteurs clés
- i) Conscientiser les cadres intermédiaires et les superviseurs
- j) Soutenir les cadres intermédiaires et les superviseurs
- k) Communiquer avec les employés
- l) Écouter, connaître, impliquer et soutenir les employés

**2.3.2** Plan de communication

- a) Prescription en fonction d'un niveau de risque élevé
- b) Prescription en fonction d'un niveau de risque modéré
- c) Prescription en fonction d'un niveau de risque faible

**2.3.3** Plan d'accompagnement

- a) De groupe
- b) Individuel

**2.3.4** Plan de formation

- a) Évaluation des besoins
- b) Développement des programmes

**3. IMPLANTATION**

**3.1 En synchronie avec le projet**

**3.2 De façon asynchrone**

- 3.2.1** Informations de nature politique
- 3.2.2** Informations de nature communicationnelle
- 3.2.3** Informations de nature instrumentale

**4. LE SUIVI**

**4.1 Cueillette et analyse des informations relatives au changement (questionnaire)**

**4.2 Gestion des écarts et mesures correctives**

**4.3 Implantation d'activités de motivation**

**4.4 Audit**

## **CHAPITRE III**

### **LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

#### **1. Introduction**

Ce travail consiste à une recherche qualitative sur le terrain, une analyse de cas de deux entreprises existantes. J'ai recueilli des données, cumulé des informations et réalisé des rencontres. J'ai également effectué des observations qui me permettent d'arriver à une certaine conclusion sur le sujet. Cette démarche m'a permis de « tester » en pratique, dans ces entreprises, les fondements théoriques énoncés dans la partie II du présent document.

La présente recherche consiste à une analyse de la conduite de la gestion du changement de deux entreprises qui œuvrent dans le domaine du transport routier. Dans une première étape, je vais expliquer ma démarche de recherche (outils de mesure utilisés, éléments vérifiés, etc.), et dans la seconde étape, je vais décrire les entreprises qui font partie de mon analyse.

Pour chacune des deux entreprises, il y a eu des rapports qui ont été rédigés, que vous trouverez en annexe. Préalablement à la rédaction de ces rapports, il y a eu une démarche de réalisée afin de recueillir l'information nécessaire à la réalisation d'un diagnostic des organisations. Cette démarche est la suivante :

- a) entrevue préliminaire avec le président;
- b) visite de l'entreprise;
- c) entrevues approfondie avec le président;
- d) entrevues avec les cadres de direction;
- e) entrevues avec tous les employés;
- f) entrevues avec des clients;
- g) entrevues avec des fournisseurs;
- h) rédaction du rapport de diagnostic;
- i) rédaction du plan;
- j) présentation du rapport au président et à ses collaborateurs;
- k) obtention du mandat d'exécution;
- l) présentation du rapport à tous les employés interrogés;
- m) exécution des recommandations du plan;
- n) validation des résultats obtenus.

La même démarche a été appliquée pour chacune des deux entreprises

## **2. Les entreprises**

Les deux entreprises œuvrent dans le secteur des transports, mais elles sont spécialisées dans des créneaux différents. L'entreprise Picard<sup>2</sup> est une entreprise de transport de personnes de type voyageur tandis que l'entreprise Létourneau effectue du transport de marchandises.

L'entreprise Picard emploie une cinquantaine de personnes, et son créneau consiste à assumer le transport des personnes ou de groupes de personnes qui désirent effectuer des voyages touristiques, de longues distances, sur le territoire nord-américain. Ses principaux clients sont les agences de voyages. L'entreprise Picard est un sous-traitant pour les agences de voyages.

---

<sup>2</sup> Compte tenu de considérations éthiques qui guident le travail de chercheur, nous nous référons aux entreprises étudiées en leur donnant des noms fictifs afin de préserver leur identité.

La seconde entreprise qui fait partie de mon analyse est l'entreprise Létourneau. Cette entreprise emploie plus de trois cents personnes. Dans cette entreprise, notre analyse a été réalisée pour une de ses divisions, soit celle de l'entretien des équipements.

Pour chacune de ses deux entreprises, un diagnostic de la situation et un plan stratégique ont été réalisés. Pour réaliser le diagnostic, il faut dans un premier temps aller chercher les informations nécessaires là où elles se trouvent. Ces informations ont été obtenues en réalisant des rencontres formelles avec les acteurs de l'entreprise. Ainsi, à tour de rôle, tous les employés, de quelque niveau que ce soit, du président de l'entreprise au préposé au ménage, ont participé à ces rencontres. La plupart du temps, ces rencontres étaient sous forme individuelle, à quelques occasions seulement, elles ont été en groupe. La rencontre était conviviale, dans un contexte où l'interviewé pouvait facilement apporter son point de vue puisque c'était sous forme de questions dont les réponses pouvaient être à développement, par exemple, une des questions posées était : selon vous, qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans cette entreprise? Chacune des rencontres avait une durée variant de quinze (15) minutes pour les moins bavards et de quatre-vingt-dix (90) minutes pour les plus volubiles.

Lors de ces rencontres, je profitais de l'occasion pour connaître davantage les individus, sur le plan personnel et professionnel. Il me semblait important de connaître leurs valeurs, leurs traits de caractère ainsi que leurs expériences de travail et expertises professionnelles. Lors de ces rencontres qui étaient des entrevues semi-structurées d'une durée moyenne de cinquante (50) minutes, les gens me racontaient beaucoup d'éléments pertinents à la démarche de gestion du changement. Des notes étaient prises pendant ces rencontres et ces informations étaient inscrites dans un cahier dédié à cette fin. Le but de la compilation de cette information était d'avoir à la fin, une vue d'ensemble des éléments apportés par les personnes interviewées. Pour réaliser une analyse de

la problématique, il devenait important et même essentiel de retenir les éléments qui ont une incidence directe sur la portée de la gestion du changement.

Pour compléter la cueillette d'information, je me devais d'obtenir une lecture de l'environnement externe des deux entreprises. Selon un échantillonnage, j'ai contacté par téléphone des clients et des fournisseurs et aussi pour certains d'entre eux, j'ai réalisé des entrevues. Ainsi, avec cette information, il a été possible de préparer un diagnostic situationnel de chacune de ces entreprises et aussi de situer l'entreprise au niveau stratégique à savoir si elle capable de réaliser le plan de gestion du changement qu'elle veut mettre de l'avant. Ces rencontres avec le personnel et la réflexion occasionnée par le plan de diagnostic ont permis d'évaluer les effets du changement (étendue, type et nature) et la capacité de réponse de l'organisation par rapport au changement demandé.

## **2.1 Cas de l'entreprise Picard**

En ce qui concerne l'entreprise Picard, lorsque la rédaction des documents (diagnostic et stratégique) a été terminée, nous avons présenté le résultat de ces études à la direction de l'entreprise. Dans ce cas, la direction de l'entreprise se résume à une seule personne, puisque le seul maître à bord de cette entreprise est le président, Monsieur Picard. En fait, toutes les responsabilités de la gestion de l'entreprise reposent sur lui. La présentation de l'étude s'est déroulée en une simple lecture du document, sans trop d'interrelations de la part du président. La présentation a duré une heure. Déjà, on percevait qu'il était réfractaire aux changements que l'on mentionnait à l'intérieur de l'étude. Lorsque la présentation a été terminée, il a mentionné qu'il penserait à tout cela et, s'il y a lieu, il nous reviendrait ultérieurement.

Implicitement, il avait décidé que l'implantation du changement serait sous sa gouvernance. Selon lui, les gestionnaires de l'entreprise ainsi que lui-même

avaient toutes les connaissances pour mener correctement à terme la gestion du changement dans son entreprise, car toute son équipe ainsi que lui-même connaissaient mieux que quiconque les changements à apporter et la manière de les réaliser. Le président — propriétaire de l'entreprise n'était pas convaincu et ne voyait pas le besoin de payer une personne ressource pour effectuer l'implantation et le suivi du plan de changement, il croyait posséder tous les outils pour mener à terme ce projet. Nous nous sommes donc retirés du projet. Une année et demie plus tard, afin de connaître les résultats, nous avons sollicité une rencontre avec certains employés qui avaient été mis à contribution dans la préparation du plan. Seulement quelques points mineurs du plan ont été réalisés. Les employés qui restent actuellement à l'emploi de l'entreprise, car plusieurs d'entre eux ont quitté, sont toujours en attente de la réalisation des enjeux importants proposés dans ce plan.

## **2.2 Cas de l'entreprise Létourneau**

La même méthode de collecte de données a été utilisée avec l'entreprise de transport de marchandises Létourneau. Les employés et gestionnaires ont tous été rencontrés et interviewés. Ces rencontres nous ont permis d'établir le portrait de la situation de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs. Un plan diagnostic et un plan stratégique furent alors conçus en ayant comme toile de fond les mêmes paramètres que ceux que nous avons utilisés avec l'entreprise Picard<sup>3</sup>. Cependant, puisque l'entreprise Létourneau possède plusieurs emplacements, dans des villes différentes pour réaliser ses activités commerciales, chaque emplacement a été visité de manière à mieux saisir toutes les subtilités de l'entreprise et de comprendre adéquatement son fonctionnement.

Lorsque les plans ont été terminés, les dirigeants de l'organisation ont demandé à ce que ces plans soient présentés au conseil d'administration de l'entreprise. La présentation ainsi que les discussions qui suivirent ont duré six heures;

---

<sup>3</sup> Vous retrouverez ces plans en annexe.

l'intérêt de la direction face à la gestion du changement était palpable, les gens voulaient connaître le constat, mais ils voulaient aussi savoir la démarche pour arriver aux résultats. Suite à cette rencontre, le conseil d'administration a délibéré et ils ont décidé d'aller sans plus tarder, de l'avant dans le projet de gestion du changement afin de maximiser le potentiel de réussite des éléments proposés dans le plan stratégique de gestion du changement. Les crédits financiers ont été approuvés et un chef a été mandaté pour assumer la gestion du changement dans l'organisation.

L'entreprise Létourneau doit composer avec un contexte particulier, puisqu'elle est une entreprise familiale qui existe depuis plus de cinquante (50) ans, et trois générations sont en ce moment actives dans sa gestion quotidienne. De plus, on y dénombre une douzaine de membres de son personnel, possédant un lien de parenté avec la famille. Ces personnes œuvrent au sein de l'entreprise à titre de gestionnaire ou comme simple employé. Les habiletés politiques du chef de la gestion du changement deviennent importantes, puisque certains de ces membres appartenant au réseau familial pourront ou seront affectés dans la gestion du changement de cette entreprise.

### **2.3 Les objectifs**

Les grands enjeux de la gestion du projet de gestion de changement dans cette entreprise étaient de faire passer cette entreprise d'une situation X à la situation Y, et ce, à l'intérieur d'un délai raisonnable, selon l'échéancier établi au plan. Des changements majeurs devaient se réaliser afin d'obtenir les résultats escomptés

Jusqu'ici dans cette entreprise, tout ne semble pas nécessairement favorable à un changement efficace. Pour arriver à atteindre les objectifs énoncés à l'intérieur du plan de gestion de changement, selon les concepts théoriques énumérés précédemment, il faut impliquer à la source les personnes affectées par le changement. En tenant compte de la pertinence de l'implication des

acteurs, une rencontre a été planifiée avec chaque groupe d'employés afin de leur expliquer toute la démarche qu'on entend mettre de l'avant pour réaliser cette gestion de changement.

## **2.4 Les rencontres**

Pour ces rencontres, les opérations ont été arrêtées pendant une heure, le vendredi après-midi. Cet arrêt des opérations a permis de regrouper en même temps l'ensemble des employés par emplacement. Tous les employés ont été conviés à un dîner et le dévoilement du plan d'action a eu lieu. Tous les employés étaient présents, même ceux qui étaient en congé. Ils étaient curieux de savoir ce qui découlait de la réalisation des rencontres individuelles qu'ils avaient eu trois mois auparavant avec le consultant qui a réalisé le diagnostic de gestion de changement.

Lors de cette rencontre, l'auditoire était composé majoritairement d'hommes de métier tels que des mécaniciens, frigoristes, peintres et autres. Ces employés, tout en étant très habiles dans leur corps de métier respectif, se sont montrés très au fait de ce qu'est une saine gestion d'entreprise. Ils ont manifesté un vif intérêt dans le cheminement de la présentation. Plusieurs questions ont été posées et ils ont réalisé que tous ces changements les affecteraient à un niveau différent, d'une façon quelconque, à plus ou moins court terme. Pour eux, le changement était devenu nécessaire pour la survie de l'entreprise et heureusement, la plupart d'entre eux en étaient conscients. L'entreprise avait décidé de suivre le plan établi qui faisait en sorte que les ressources humaines étaient au cœur de la stratégie de gestion du projet de changement. Les employés étaient ainsi impliqués dans la démarche de changement et ils appréciaient particulièrement le fait qu'on leur demande leur avis sur la gestion de l'entreprise, qu'on les consulte sur la façon de fonctionner au quotidien et sur les enjeux futurs de l'entreprise. Cette façon de faire leur permettait de mieux comprendre les conséquences rattachées à une telle démarche.

Aussi, pour faciliter la compréhension du projet, nous avons remis à chaque employé un résumé sous forme tabloïde des plans diagnostic et stratégiques de la gestion du changement que l'on désirait réalisée<sup>4</sup>. Une copie intégrale de ces plans a été déposée sur la table pour consultation au cas où des personnes manifesteraient le désir de lire le document dans sa version intégrale.

À la fin de chacune des rencontres, le chef du projet soulignait qu'il était disponible la semaine suivante pour rencontrer de façon individuelle les employés qui désiraient obtenir plus de précisions sur les changements envisagés par l'entreprise. Au cours de la semaine suivante, plusieurs personnes (68 %) ont demandé une rencontre avec le responsable du projet afin d'obtenir plus d'informations sur des points spécifiques à leur poste de travail. De son côté, le chef de projet, a sollicité une rencontre avec le 32 % des employés restant, c'est-à-dire les employés qui n'avaient pas été rencontrés individuellement pour ainsi s'assurer que tous les employés puissent constater et comprendre les conséquences du statu quo et les enjeux du projet de gestion du changement.

Par ailleurs, cette rencontre individuelle avec chacun des employés avait aussi pour but de mieux connaître les gens qui composaient l'ensemble du capital humain de l'entreprise. Elles permettaient de connaître les véritables acteurs clés, leur positionnement par rapport au changement, leur degré d'influence, leur niveau de compétences techniques, leur degré de légitimité, leur expérience en gestion de changement ainsi que leur connaissance en gestion de changement.

Selon les principes théoriques dont on fait mention au chapitre II, la réalisation efficiente du projet de la gestion du changement doit se réaliser notamment en favorisant la participation et la communication avec les collaborateurs de l'entreprise qui sont en fait le capital humain de l'entreprise. Pour y arriver, dans le cas de l'entreprise Létourneau, il a été décidé de créer un comité de travail de

---

<sup>4</sup> Documents confidentiels qui devaient nous être retournés à la fin de la rencontre.

cinq (5) personnes, dont le chef de projet ainsi que quatre employés. Ce comité avait des rencontres hebdomadaires et il donnait l'occasion aux membres de donner leurs idées sur les changements en cours et ceux à venir. Ces membres collaborateurs étaient en quelque sorte les agents de liaison entre la direction et l'ensemble du personnel de la production. Ils devenaient ainsi des agents capables d'aider les autres collègues de travail à cheminer à l'intérieur des différentes étapes du projet de gestion de changement.

En cours de route, nous nous sommes rendu compte que certains acteurs clés, dont des membres du personnel de production et des superviseurs de premier niveau démontraient, à des degrés différents, de la résistance aux changements proposés. Dans un département d'entretien d'équipements de véhicules routiers, le superviseur de premier niveau constitue la plaque tournante de l'information; il est en quelque sorte le canal de communication entre le chef du projet de gestion du changement (commanditaire), la direction et les employés affectés aux opérations. Personne ressource pour l'ensemble des parties, le superviseur doit posséder des connaissances spécifiques à la technique de l'entretien d'équipements et il doit aussi maîtriser la gestion, ce qui s'avère parfois difficile pour plusieurs d'entre eux, de connaître ses deux aspects important dans le cadre de leurs fonctions.

## **2.5 La résistance**

Tout au long de la mise en application du plan de la gestion du changement dans l'entreprise Létourneau, force a été de constater que les plus récalcitrants au projet de gestion du changement n'étaient pas, comme nous l'appréhendions, les employés attirés aux opérations, mais les superviseurs de premier niveau. Certains de ces superviseurs vivaient des difficultés d'adaptabilité au projet de la gestion du changement. Pour faciliter l'adaptation au projet de gestion de changement, le chef de projet a procédé à des rencontres individuelles avec les

personnes récalcitrantes pour ainsi expliquer la nouvelle façon de faire pour atteindre les objectifs dictés dans le plan d'origine de gestion du changement.

Avec deux des quatre superviseurs, les situations devenaient de plus conflictuelles. Le nouveau style de gestion du chef était fondé sur la collaboration et non sur la confrontation entre les individus. Ainsi, en raison de leurs comportements et leur attitude, ces deux superviseurs n'avaient pas dans leur coffre, les outils appropriés exigés par le chef de projet, comme gestionnaire de premier niveau, particulièrement en contexte de gestion du changement. De plus, ils n'avaient pas la notoriété et la légitimité des parties en présence pour agir comme la courroie de transmission du projet de changement qui était envisagé. Compte tenu de la grande divergence qui existait entre les valeurs des individus et celles véhiculées par l'entreprise, un changement de garde de supervision s'imposait dans les deux cas. Ainsi, nous avons mis fin au contrat de travail de ces deux superviseurs et nous avons entamé la démarche de recrutement pour l'embauche de nouveaux superviseurs.

Le processus de recrutement s'est échelonné pendant neuf (9) mois. L'entreprise cherchait à embaucher des gens qui notamment possédaient les connaissances techniques d'entretien d'équipements appropriés, mais aussi ces personnes devaient posséder les mêmes valeurs que celles des dirigeants de l'entreprise. Ainsi, la capacité à gérer le changement de même qu'une empathie marquée envers les ressources humaines devenait les critères les plus importants dans le processus de sélection des employés recherchés. Ces deux derniers éléments correspondaient pour 75 % des critères de la grille d'évaluation. Selon notre compréhension, ce profil d'individus permettait de favoriser la légitimité nécessaire auprès des employés des opérations et du personnel de la direction.

## 2.6 La participation

Les superviseurs de premier niveau participaient, à tour de rôle, au comité du projet de la gestion du changement. Il y avait aussi un comité restreint qui se tenait toutes les semaines pour débattre de questions diverses reliées au processus de changement. Chaque décision importante était discutée au préalable lors de cette réunion. Lorsqu'on faisait référence à des cas de ressources humaines, le comité adoptait une approche consultative et lorsque l'on débattait sur des problèmes techniques, le comité préconisait alors une approche plus décisionnelle. Tous les trois mois, les employés attirés aux opérations se nommaient d'autres représentants sur le comité, de façon à ce que tous les membres du département puissent éventuellement y participer. Une fois par mois, le vendredi après-midi, les superviseurs arrêtaient les opérations une heure avant la fin du quart de travail afin de permettre à tout le personnel de participer à une rencontre informative au sujet de l'évolution du projet de la gestion du changement. Cette rencontre mensuelle permettait au comité de présenter à tous les employés, l'évolution des dossiers inhérents à la gestion de changement, depuis la dernière rencontre mensuelle. Un procès-verbal était rédigé et le lundi suivant, ce procès-verbal était affiché sur le babillard afin que tout le personnel puisse voir les actions à venir et les responsables de ces actions.

Sur une base trimestrielle, lorsque les objectifs du plan stratégique de gestion du changement étaient atteints, et ce, dans les délais prévus, on remettait sous forme de tirage à tous les employés, une certaine gratification sous forme de cadeaux (billets de hockey, repas au restaurant, etc.). Ce geste de reconnaissance était très apprécié par les employés.

En conclusion, les rencontres se sont succédé au fil des mois et, étape par étape, les différents projets de changement se sont réalisés de manière à atteindre progressivement la plupart des objectifs que les auteurs du plan de

gestion du changement avaient conçus. Des acteurs clés attirés directement aux opérations ont dû également être relevés de leur fonction, car les comportements, les traits de caractère et les valeurs de ces derniers ne correspondaient plus aux attentes exigées par les nouvelles façons de gérer l'entreprise.

### **3. La stratégie et objectif de recherche**

La présente étude a comme objectif de définir les déterminants d'un changement réussi. Par la même occasion, nous tenterons de valider la méthode de conduite de la gestion du changement définie par le professeur Michel Arcand. Testée dans plusieurs secteurs d'activités de l'économie, notamment dans le domaine bancaire, cette méthode à ma connaissance n'a pas été validée en contexte de PME du secteur du transport routier.

Pour ce faire, je vais tenter de répondre aux questions soulevées dans cette recherche par l'étude de deux (2) cas d'entreprises. « L'étude de cas consiste en une investigation approfondie d'un individu, d'une famille, d'un groupe ou d'une organisation. Elle est entreprise afin de répondre aux interrogations au sujet d'un événement ou d'un phénomène contemporain » (Fortin, 1996, p.164).

En effet, comme le souligne Fortin (1996), l'étude de cas est utile pour vérifier une théorie. L'avantage de cette approche tient à la possibilité d'obtenir des informations détaillées sur les cas étudiés, ce qui devrait nous aider à obtenir une meilleure compréhension du phénomène que nous analysons.

En comparaison avec les trente-six (36) mois passés sur place, pour étudier et analyser la compagnie Létourneau, nous croyons que les résultats d'analyse de la compagnie Picard peuvent être biaisés compte tenu du peu de temps, quelques mois seulement, qui nous a été possible d'y consacrer. De plus, pour l'entreprise Picard, l'implantation du changement a été laissée sous la

responsabilité entière du propriétaire, ce qui, semble-t-il, s'est traduit par peu de résultats apparents.

#### **4. L'éthique en regard avec les entreprises**

Pour nous conformer aux exigences éthiques, compte tenu des circonstances en cause, nous avons changé les noms des entreprises, des propriétaires, des actionnaires et des employés interrogés afin de conserver l'anonymat des personnes et ainsi protéger la confidentialité des renseignements obtenus dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, je certifie que la façon dont l'étude a été menée est conforme à l'éthique de recherche dans la mesure où elle sert à faire avancer la science de la gestion. Effectuée dans un contexte professionnel, elle respecte également les normes de confidentialité et la vie privée des personnes en cause.

#### **5. Les outils de mesure utilisés**

La cueillette d'information s'est réalisée à partir d'entrevues semi-dirigées et de discussions. Il y avait un canevas de base qui servait à poser des questions aux interviewés. Les mêmes questions étaient adressées à chacun des interviewés, peu importe le niveau hiérarchique.

Aussi, des notes aux dossiers prises à partir de constatations visuelles ont été compilées pour chacun des individus ainsi que pour chaque événement d'importance susceptible d'influencer le constat ou la prescription à y apporter. Afin de connaître l'évolution de la situation, les instruments de mesure ont été mis en place sous forme d'indicateurs de performance. Certains de ces indicateurs sont journaliers tandis que d'autres sont hebdomadaires ou mensuels. Les indicateurs de performance permettent de suivre quotidiennement l'évolution de la gestion des changements à être apportés, de procéder aux

correctifs, s'il y a lieu, et de déterminer le facteur de rentabilité des changements apportés.

Les deux entreprises de notre recherche (la compagnie Picard et la compagnie Létourneau) ont été analysées à partir de la même méthode de cueillette d'information. Dans les deux cas analysés, chacun des employés susceptibles d'être influencés de près ou de loin par le changement a été rencontré et interviewé à partir du même canevas de base. Certains fournisseurs et clients ont également été sondés afin de recueillir des informations qui nous ont permis de mieux saisir la situation contextuelle.

Le projet de gestion du changement pour l'entreprise Picard a duré trois (3) mois et s'est échelonné du 15 mars 2006 au 15 juin 2006. Le projet de la compagnie Létourneau a débuté, en juillet 2006 pour se terminer le 31 juillet 2009; il s'est déroulé sur une période de trente-six (36) mois.

Par ailleurs, les deux entreprises que j'ai analysées dans le cadre de cette recherche ont des cheminements en matière de gestion de changement qui sont diamétralement opposés. La première entreprise a décidé de conserver pratiquement le statu quo en regard avec le projet de gestion du changement proposé, alors que la deuxième entreprise a suivi presque intégralement la méthodologie développée par le professeur Arcand. Dans le prochain chapitre, les résultats de l'analyse de ces deux entreprises en matière de gestion de changement seront interprétés.

## **CHAPITRE IV**

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Le présent chapitre consiste à une présentation comparative des résultats obtenus auprès des deux entreprises analysées soit l'entreprise Picard et l'entreprise Létourneau. La section qui va suivre présente une structure descriptive et schématisée, compte tenu du modèle de recherche appliquée. Le cadre théorique qui a été décrit dans la section précédente démontre que la gestion du changement est notamment une question d'individu, de connaissances et d'étapes à suivre. Ces étapes du modèle de gestion de changement seront transposées dans chacune des deux entreprises qui font l'objet de cette recherche.

#### **1. La méthodologie d'analyse des données et des résultats**

La gestion du changement se réalise selon des étapes incontournables que doivent irrémédiablement suivre les gestionnaires/stratèges responsables de la gestion du changement dans les organisations (Arcand, 2007, p.41). Dans notre analyse de cas des deux entreprises, nous avons comparé les réalisations et les résultats de chacune d'elles. Nous avons testé le modèle du professeur Arcand en comparant les résultats obtenus dans les deux entreprises. À partir de

phénomènes observables tels que rencontres avec des individus, visualisation d'événements survenus, etc., ceci nous a permis, entre autres, de valider notre hypothèse de départ.

Vous trouverez dans cette présente section, un tableau présentant un condensé des étapes incontournables à suivre pour optimiser la réussite d'un processus de gestion du changement. Ce tableau n'a pas la prétention de cerner l'ensemble des recherches réalisées par le professeur Arcand en matière de gestion du changement. Ce tableau doit être plutôt considéré comme une grille d'analyse devant nous permettre de valider mon hypothèse de départ H1 :

H1 : si l'on réalise une démarche structurée de changement et que cette démarche est orientée vers l'implication des ressources humaines, les résultats ou la performance seront au rendez-vous.

Dans le présent tableau, Pic fait référence à l'entreprise Picard alors que Lét consiste à l'abréviation d'entreprise Létourneau.

| Les étapes incontournables de la gestion du changement  | Pic | Lét |
|---|-----|-----|
| <b>1. PRÉPARATION STRATÉGIQUE DE CHANGEMENT</b>   |     |     |
| <b>1.1 Évaluation des effets</b>  |     |     |
| 1.1.1 Étendue du changement   |     |     |
| 1.1.2 Type de changement  |     |     |
| 1.1.3 Nature du changement  |     |     |
| <b>1.2 Évaluation de la capacité de réponse de l'organisation</b>                             |     |     |
| 1.2.1 Valeurs et culture de l'organisation  |     |     |
| 1.2.2 Capacité opérationnelle de changement de l'organisation                                 |     |     |
| 1.2.3 Style de direction et distribution du pouvoir   |     |     |
| 1.2.4 Historique des changements antérieurs   |     |     |
| 1.2.5 Perception entretenue à l'égard des chefs   |     |     |
| 1.2.6 Disposition au changement du personnel-cadre de 1 <sup>er</sup> niveau et intermédiaire |     |     |
| 1.2.7 Propension des employés de la base à s'investir dans le changement                      |     |     |
| <b>2. GESTION OPÉRATIONNELLE DE CHANGEMENT</b>  |     |     |
| <b>2.1 Constitution de l'équipe de changement</b>   |     |     |

| Les étapes incontournables de la gestion du changement  | Pic | Lét |
|---|-----|-----|
| 2.1.1 Habilités à la communication  |     |     |
| 2.1.2 Habilités à la dimension politique  |     |     |
| 2.1.3 Niveau d'engagement par rapport au changement   |     |     |
| 2.1.4 Dispose de connaissances organisationnelles et stratégiques   |     |     |
| 2.1.5 Possède des connaissances liées au processus (techniques)   |     |     |
| <b>2.2 Formation et développement de l'équipe de gestion du changement</b>  |     |     |
| 2.2.1 Par des séances d'information dans le but de :  |     |     |
| a) Mieux comprendre le changement proposé   |     |     |
| b) Saisir les principales raisons de ce projet  |     |     |
| c) Comprendre la vision organisationnelle   |     |     |
| d) Voir les conséquences du <i>statu quo</i>  |     |     |
| 2.2.2 Par la gestion stratégique des acteurs clés :   |     |     |
| a) Positionnement des acteurs clés par rapport au changement  |     |     |
| b) Évaluation des acteurs clés  |     |     |
| ➤ Niveau de connaissance en gestion du changement   |     |     |
| ➤ Expériences en gestion du changement  |     |     |
| ➤ Degré d'influence et de légitimité  |     |     |
| ➤ Niveau de compétence dans le projet   |     |     |
| ➤ Degré d'influence sur les ressources nécessaires  |     |     |
| <b>2.3 Constitution de plans opérationnels en gestion du changement</b><br><i>(ces plans ont comme objectifs de créer l'éveil, de générer l'engagement, de développer et aligner les nouvelles compétences exigées par le changement et de construire la nouvelle structure capable de favoriser l'engagement et l'engouement des acteurs.)</i> |     |     |
| 2.3.1 Agenda du commanditaire   |     |     |
| a) Structurer l'équipe de projet  |     |     |
| b) Informer l'équipe de projet  |     |     |
| c) Soutenir l'équipe de projet  |     |     |
| d) Responsabiliser l'équipe de projet   |     |     |
| e) Conscientiser les acteurs clés   |     |     |
| f) Développer les compétences des acteurs clés  |     |     |
| g) Impliquer les acteurs clés   |     |     |
| h) Gérer les acteurs clés   |     |     |
| i) Conscientiser les cadres intermédiaires et superviseurs  |     |     |
| j) Soutenir les cadres intermédiaires et les superviseurs   |     |     |
| k) Communiquer avec les employés non cadre  |     |     |
| l) Écouter, connaître, impliquer et soutenir les non-cadres   |     |     |
| 2.3.2 Plan de communication   |     |     |
| a) Prescription en fonction d'un niveau de risque élevé   |     |     |
| b) Prescription en fonction d'un niveau de risque modéré  |     |     |
| c) Prescription en fonction d'un niveau de risque faible  |     |     |
| 2.3.3 Plan d'accompagnement   |     |     |
| a) De groupe  |     |     |
| b) Individuel   |     |     |
| 2.3.4 Plan de formation   |     |     |

| <b>Les étapes incontournables de la gestion du changement</b>                            | <b>Pic</b> | <b>Lét</b> |
|--|------------|------------|
| a) Évaluation des besoins  |            |            |
| b) Développement des programmes  |            |            |
| <b>3. IMPLANTATION</b>   |            |            |
| <b>3.1 En synchronie avec le projet</b>  |            |            |
| <b>3.2 Si de façon asynchrone</b>  |            |            |
| 3.2.1 Informations de nature politique   |            |            |
| 3.2.2 Informations de nature communicationnelle  |            |            |
| 3.2.3 Informations de nature instrumentale   |            |            |
| <b>4. LE SUIVI</b>   |            |            |
| <b>4.1 Cueillette et analyse des informations relatives au changement, questionnaire</b> |            |            |
| <b>4.2 Gestion des écarts et choix des mesures correctives</b>                           |            |            |
| <b>4.3 Implantation d'activités favorisant la motivation</b>                             |            |            |
| <b>4.4 Audit</b>   |            |            |

Pour mesurer la rentabilité du modèle de gestion du changement développé par le professeur Arcand pour une entreprise du secteur de transport routier, j'ai retenu que les résultats qui traduisaient un rendement financier.

## **2. La préparation stratégique du changement**

### **2.1 L'évaluation des effets**

Dans le cas de l'entreprise Picard, le problème qui est à l'origine de la nécessité de réaliser un projet en gestion du changement consistait à des problèmes financiers. Dans un premier temps, l'entreprise devait trouver les fonds monétaires nécessaires à sa survie à court terme, à mon arrivée, les besoins financiers étaient criants. Dans un second temps, les gestionnaires de l'entreprise devaient réorganiser les activités afin d'atteindre la rentabilité qui permettra à l'entreprise de se développer à long terme. Pour y arriver, un changement rapide s'imposait au niveau des compétences et des connaissances

en gestion de la direction. Les façons de faire de l'ensemble du personnel devaient être repensées, mais plus particulièrement le personnel-cadre et le propriétaire de l'entreprise.

Cependant, celui-ci a décidé de ne pas travailler sur ce volet de l'entreprise, il a préféré le *statu quo* concernant le projet de gestion du changement. Les résultats obtenus en référence à la décision de l'entrepreneur Monsieur Picard de conserver la position de *statu quo* dans sa gestion sont similaires à ceux observés avant le mandat de processus de changement. De fait, l'entreprise est toujours aux prises avec les mêmes problèmes qu'à l'origine. Le projet d'implantation de la gestion du changement de l'entreprise Picard n'a pas suivi la démarche énumérée dans le cadre théorique de la présente étude. Lorsqu'il y a eu des changements, ceux-ci ont été réalisés à la pièce, sans aucune vue d'ensemble, de sorte que les résultats obtenus ont été dans le même sens.

En ce qui concerne le deuxième cas étudié, l'entreprise Létourneau, la cause principale du changement pour cette entreprise était double. Elle consistait en premier lieu à se conformer à la législation qu'exigent les autorités gouvernementales en matière de sécurité routière, alors que le deuxième volet causal du changement concernait un problème de prix de revient. Le projet de gestion du changement devait se traduire par une diminution des coûts d'exploitation, un facteur important dans la performance d'une entreprise. Dans ce cas de l'entreprise Létourneau, le projet de gestion du changement affectait l'ensemble des ressources humaines. Cependant, le personnel-cadre était moins affecté dans cette démarche que les employés œuvrant aux opérations d'entretien de la flotte.

Nous avons revu le fonctionnement des systèmes techniques, de l'organisation du travail et la structure organisationnelle de l'entreprise pour l'actualiser afin de mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui et aux objectifs énoncés dans le plan de gestion du changement. Le travail a duré neuf (9) mois avec l'entreprise

Létourneau pour que celle-ci soit en conformité avec la législation gouvernementale en matière d'entretien de véhicules de transport. Le législateur est sévère dans l'application des règles de sécurité que doivent suivre les exploitants de véhicules routiers. En regard avec les coûts d'exploitation, les résultats ont commencé à se faire sentir de façon graduellement après vingt-quatre mois d'efforts.

## **2.2 L'évaluation de la capacité de réponse de l'organisation**

Pour la première organisation, l'entreprise Picard, nous avons pu constater une absence marquée de toute forme de culture (pratiques, valeurs, etc.) pouvant se rattacher à la gestion du changement. Le chef propriétaire de l'entreprise est un homme-orchestre qui contrôle tout : tout le monde doit réaliser le travail à sa façon. Il ne laisse pas la possibilité aux individus de prendre leur place. Il veut tout faire et diriger toutes les activités de l'entreprise. Selon ce qu'il disait, il était le meilleur des meilleurs dans tout : le meilleur vendeur, le meilleur acheteur, le meilleur opérateur, etc. Notre analyse a fait ressortir qu'entre ce qu'il percevait et la réalité, il y avait une grande différence.

Monsieur Picard est un être particulier, créatif à outrance, travaillant et du point de vue technique, il est très connaissant dans son domaine; il est un individu de type artisan. Évidemment, son style de direction est déficient et il ne favorise pas l'implication de ses coéquipiers. Lorsque nous avons interrogé ses employés, son style de gestion est contesté par la totalité de ceux-ci. Ses collaborateurs lui reconnaissent certaines qualités, la plupart sont du point de vue technique, comme tout bon artisan. Cependant, les qualités qu'il possède ne sont pas nécessairement celles que l'on retrouve chez un chef d'entreprise de cette taille. Les personnes qui travaillent dans l'entreprise avec Monsieur Picard, pour certains le connaissent depuis un certain nombre d'années, nous ont révélé que le projet de gestion du changement ne se fera pas, à cause selon eux des traits

de caractère de l'individu. Le jugement de ces personnes repose en grande partie sur les actions de Monsieur Picard dans le passé.

Antérieurement au dépôt du plan du projet de la gestion du changement, les employés de l'entreprise ont fréquemment soumis des recommandations au niveau de l'amélioration de certains aspects du travail. Ces recommandations sont restées pour la plupart du temps, sans écoute significative de la part du propriétaire. Ces employés ne pouvaient pas concevoir que cette fois-ci, ce serait la bonne. Selon eux, Monsieur Picard ne désire pas travailler avec d'autres personnes dans la gestion des projets de l'entreprise et encore moins la gestion d'un projet changement.

Par ailleurs, au niveau de la capacité de réponse de l'organisation, fait étonnant, celle-ci est au rendez-vous pour l'ensemble des employés de l'entreprise. Les gens veulent collaborer et ils seraient fiers de devenir de véritables collaborateurs. Ils sont prêts, pour la plupart, à s'investir dans le projet de gestion du changement, car ils y croient à ce projet, pourvu que le chef y adhère et que cette volonté se traduise dans le quotidien des opérations de l'entreprise. À ce moment, le chef de l'entreprise ne manifeste pas le désir de réaliser une saine gestion du changement.

En ce qui concerne l'entreprise Létourneau, celle-ci tire très bien son épingle du jeu, même si elle œuvre depuis longtemps dans un milieu hautement compétitif. D'ailleurs, elle a doublé son chiffre d'affaires au cours des cinq (5) dernières années. Pour atteindre cette croissance, la direction de l'entreprise L'étourneau a dû prendre des décisions stratégiques importantes. L'entreprise a procédé à des achats d'actifs, à l'embauche du personnel, la vente d'équipements, à l'informatisation de ses processus, à la révision de ses routes de distribution; etc. L'entreprise a dû également conjuguer avec de nombreux territoires en décroissance. Pour répondre à cette situation, elle a abandonné des territoires qui ne sont pas rentables, elle a développé de nouveaux marchés et de

nouveaux territoires. La plupart de ces changements furent réalisés avec succès, les résultats obtenus répondaient et parfois même dépassaient les attentes de la direction.

Au niveau du style de gestion, nous percevons que le style de direction qui existe dans l'organisation (distribution du pouvoir, pratiques de gestion et autres) est favorable à un projet de gestion du changement. La direction est respectueuse envers ses employés, qu'elle appelle ouvertement ses collaborateurs. C'est d'ailleurs pour ce motif du respect, entre autres, que plusieurs des employés de l'entreprise ont plus de trente (30) années de service au sein de l'entreprise. La plupart des collaborateurs rencontrés ont manifesté un sentiment d'appartenance élevé à l'égard de l'entreprise et de la famille propriétaire. Les employés que nous avons interrogés à ce sujet sont prêts à s'investir pour le succès de l'entreprise. Les résultats obtenus par l'organisation dans les projets antérieurs de gestion du changement confirment sa capacité notoire à gérer avec succès le nouveau projet de gestion du changement qui a été apporté. Seuls les délais d'exécution ont été plus longs que ce qui avait été prévu à l'origine. Le niveau de réponse des différents acteurs de l'entreprise démontre donc une capacité favorable à la gestion du changement dans cette entreprise.

### **3. La gestion opérationnelle du changement**

#### **3.1 La constitution de l'équipe de changement**

Au sein de l'entreprise Picard, la communication est à un niveau très bas. Le chef de l'entreprise considère que le seul élément motivationnel qui intéresse vraiment les employés de son organisation est le salaire. Il croit fermement que ses employés sont bien rémunérés. En réalité, après avoir effectué quelques vérifications auprès de ses compétiteurs, il en est tout autrement. L'échelle des salaires qu'il a mise en place propose des montants inférieurs à ceux que l'on

retrouve sur le marché. Il est d'ailleurs convaincu que, tout comme lui, ses employés accordent un rang important à l'aspect salarial dans la vie professionnelle. Les auteurs sont catégoriques à ce sujet : le salaire n'est pas perçu comme une récompense, mais bien plutôt comme une compensation méritée pour le travail effectué. À cet égard, Monsieur Picard fait fausse route en appliquant cette croyance.

Lorsqu'il y a des rencontres avec Monsieur Picard, celles-ci se déroulent toujours dans son bureau, seul à seul; il n'y a que très rarement des rencontres officielles en groupes (rencontres d'équipes, réunions avec l'ensemble du personnel). C'est une culture d'entreprise basée sur la parole donnée. Des quelques rencontres qu'il y a eu dans son bureau, il n'y a eu aucun document écrit et de comptes rendus de produits.

Par ailleurs, aucune équipe de changement n'a été formée, car le propriétaire ne favorisa pas la formation d'une équipe dédiée au changement, croyant que personne dans l'entreprise, autre que lui, n'avait les compétences et les connaissances nécessaires pour mener à terme ce projet.

Cette attitude démotive les employés, car ceux-ci ne se sentent pas vraiment impliqués dans la gestion de l'entreprise, ce qui a comme conséquence qu'il y a un haut taux de roulement de la part des employés. Plusieurs d'entre eux quittent l'entreprise pour aller travailler chez les concurrents. Lorsque l'on demande les raisons de leur départ, ils mentionnent que le climat de travail est malsain et ce climat n'est pas propice à l'épanouissement professionnel. Ces employés mentionnent que les directives ne sont pas énoncées clairement et au bon moment, ce qui engendre des erreurs importantes ayant des conséquences néfastes sur le service à la clientèle; mal à l'aise devant les clients, les employés ne bénéficient pas de la latitude nécessaire pour rectifier la situation. Les employés ne peuvent prendre des décisions.

Compte tenu de ces éléments négatifs, la clientèle déserte aussi, de plus en plus l'entreprise. Pour pallier à cette situation, l'entreprise doit appliquer une politique de coûts les plus bas. Mais puisque l'entreprise Picard n'est pas en mesure de réaliser une gestion efficiente de son projet de gestion du changement, tous les résultats obtenus sont catastrophiques, notamment les résultats financiers.

Pour sa part, l'entreprise Létourneau n'avait pas les ressources humaines et les connaissances pour mener à bien le projet de gestion de changement qu'elle se devait de mettre en place pour corriger sa situation initiale. Elle a donc mandaté une personne pour assumer la responsabilité de la gestion du changement dans l'entreprise. Ce responsable a constitué un comité d'orientation pour l'épauler dans ses fonctions. Cette équipe est mandatée pour s'acquitter des tâches reliées à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle des différentes activités découlant de la gestion du changement. Les réunions et les présentations aux groupes d'employés ont été mises en place sur une base régulière afin de communiquer et de susciter l'engagement des personnes concernées.

Cette façon de faire a permis de redistribuer le travail aux bonnes personnes qui possédaient les connaissances et l'intérêt nécessaires pour exécuter correctement les tâches. Avant de prendre une décision, on en discutait au préalable avec la (les) personne (s) qui est (sont) concernée (s) par la décision afin de connaître sa version des faits, avant de procéder à des changements. Une fois par mois, les opérations étaient arrêtées pendant soixante (60) minutes pour informer les employés des activités qui avaient été réalisées par le comité de travail durant le dernier mois. On profitait de cette rencontre pour les renseigner sur les sujets qui seront traités le mois prochain. Toutes ces communications se déroulaient dans un contexte de respect et de transparence.

En retenant les services d'un chef de la gestion du changement (appelé commanditaire par le professeur Arcand) légitimé grâce à son expérience en

gestion du changement, la direction de l'entreprise a commencé à mettre en place un processus permanent de gestion du changement. L'équipe de gestion du changement formée pour ce projet a un mandat précis et cette équipe dispose des éléments qui devraient lui permettre d'atteindre les résultats escomptés, énoncés dans le plan stratégique de gestion du changement.

Cette stratégie orientée vers la communication interpersonnelle permettait à tous les employés de l'entreprise de mieux comprendre les différents changements proposés. Cette communication leur permettait de comprendre pourquoi l'entreprise a décidé de réaliser ce projet de gestion du changement et de comprendre les tenants et les aboutissants du *statu quo*. Le processus de communication a été bien maîtrisé tout au long du processus de gestion du projet de changement.

#### **4. La constitution de plans opérationnels en gestion du changement**

Dans le cas de l'entreprise Picard, il n'y a pas eu vraiment de plan opérationnel de développé. Cette partie a été laissée au propriétaire de l'entreprise qui, dans un souci d'économie, a voulu réaliser lui-même cette délicate opération. L'entrepreneur a décidé de conserver le *statu quo, dans ce projet*. Aucun des objectifs mentionnés dans le plan de gestion du changement de l'entreprise Picard n'est atteint. Que ce soit de générer un engagement des employés, de développer de nouvelles compétences ou de mettre en place une structure organisationnelle appropriée : rien de tout cela ne fut réalisé. Les plans qui ont été préparés sont demeurés abstraits pour le propriétaire de l'entreprise. Les grands principes de gestion du changement n'ont pas été communiqués aux autres membres de l'organisation. La seule tentative de la part de l'entreprise de sensibiliser le personnel à la venue d'un changement s'est produite lors des interviews du début, menées auprès des employés. Compte tenu du peu de communication entre la direction et les employés, l'éveil des employés face aux

nécessités du changement n'atteignent qu'un très faible niveau de conscientisation chez ces derniers.

Pour l'entreprise Létourneau, force est d'admettre que le processus a été relativement bien suivi. L'équipe du projet avait un responsable, ayant la connaissance appropriée pour mener à terme un projet de gestion du changement de cette nature, dans cette entreprise. Il avait également la légitimité de la part de la direction et des employés pour exercer avec efficacité son rôle d'agent de changement. Dans le but de former une équipe dédiée à la réalisation du projet de changement, il a rigoureusement embauché des individus qui partageaient les mêmes valeurs. Il a formé une équipe de superviseurs auxquels il a inculqué les principes de base de la gestion du changement en supervisant de façon continue leurs interrelations avec les employés affectés aux opérations. L'équipe de gestion des ressources humaines de l'entreprise a rédigé un manuel appelé *Guide de l'employé*. Ce guide est dédié à l'ensemble du personnel-cadre et non-cadre de l'entreprise. Il fait référence aux droits, aux obligations et aux responsabilités de chacun des employés. L'employé devient un collaborateur dans le succès de l'entreprise.

Comparativement à la façon d'agir de l'entreprise Picard, cette approche s'avère être une différence notable dans la gestion des ressources humaines. En percevant l'employé comme un collaborateur, comme la pierre d'assise du succès de l'organisation, cette compagnie mise sur sa richesse première : le capital humain. Les ressources humaines deviennent partie prenante de la gestion de l'entreprise et, plus particulièrement, de la gestion du changement. Écouter les collaborateurs avant de prendre une quelconque décision constitue la première étape de résolution de problème dans cette entreprise. Le fait de connaître les employés sur le plan personnel permet aussi d'ajuster le niveau de communication avec chacun de ces collaborateurs.

Historiquement, les changements apportés dans le passé par l'entreprise Létourneau n'ont pas tous été à la hauteur; les efforts déployés ne permettaient pas toujours d'avoir les résultats escomptés. L'échec de certaines pratiques de gestion du changement entraîna, par exemple, le départ de trois gestionnaires de la division concernée, et ce, sur une période de quatre ans seulement. Compte tenu de ces échecs, les attentes de l'organisation étaient élevées. Le niveau de risque en était autant puisque l'organisation ne voulait pas cette fois d'échec.

Le plan de communication devait donc être approprié à la situation, compte tenu du risque encouru. Tous les matins, il y avait une visite du site d'exploitation. Cette visite permettait d'avoir une relation directe avec chacun des collaborateurs de l'exploitation. Il y avait, une fois par semaine, une rencontre avec le comité dédié au changement, afin de discuter et statuer sur les dossiers en cours. Enfin, une fois par mois, les opérations étaient arrêtées pour une période de soixante (60) minutes afin de transmettre de vive voix à l'ensemble des travailleurs le statut des différents projets de changement.

Du point de vue communicationnel, les superviseurs de premier niveau ont été recrutés rigoureusement en tenant compte de leur propension à vouloir communiquer avec leurs pairs. Les traits de caractère des individus et, aussi, de la capacité de chacun de gérer dans un environnement en changement ont été fortement considérés dans le processus de sélection. On remarque que chacun d'eux a été formé et accompagné par le commanditaire dans la démarche de changement de sorte que, le jour venu, les superviseurs étaient en mesure de bien fonctionner dans cet environnement dynamique, en perpétuel changement. Comme le mentionnent les auteurs (Lawler, 1994; Wils, Tremblay et Guérin, 1997), « L'accès à la formation et le développement de compétences s'inscrivent comme des éléments favorisant la mobilisation en milieu de travail ».

En interviewant les membres de la direction de l'entreprise Létourneau, on a constaté que pour eux il était important de partager les gains réalisés avec leurs employés de tous les niveaux, lorsque les objectifs de performance étaient atteints. Dans le passé, la direction de l'entreprise a demandé à l'ensemble de son personnel d'accepter un gel temporaire des salaires pour aider l'organisation à contrecarrer les effets néfastes découlant de la situation économique difficile. Lorsque les objectifs sont atteints, il est donc louable que l'entreprise redistribue une certaine partie des gains réalisés. Ainsi, chaque mois, des cadeaux de reconnaissance sont remis aux employés en guise de remerciement pour les efforts consentis. Aussi, des augmentations salariales ont été données aux employés en fonction de leur contribution respective à l'atteinte des objectifs. La direction de l'entreprise considère cette remise sous forme pécuniaire ou sous forme de cadeau comme étant des activités motivationnelles à l'égard de ses travailleurs qui contribuent à obtenir des résultats concrets. De nombreux auteurs ont d'ailleurs identifié les systèmes de récompense comme des gestes pouvant contribuer grandement à la mobilisation des effectifs (Lawler, 1994; Rondeau et al. 1993; Chiffre et Teboul, 1988).

## **5. Le suivi**

Dans le but de connaître les retombées du changement dans l'entreprise Létourneau, nous avons mis en place un tableau de bord avec des indicateurs de performance qui permettent à tous les collaborateurs de suivre l'évolution de la situation. Ce tableau indicateur, accessible à tous, est situé à l'entrée de la salle de répartition du travail, dans les locaux de l'entreprise. Ce tableau indicateur est mis à jour quotidiennement. Ces indicateurs du tableau permettent de mesurer concrètement l'évolution du changement et d'effectuer le suivi des activités en cours. Lorsque les résultats hebdomadaires ne coïncidaient pas avec les attentes de l'entreprise, des correctifs sont alors mis de l'avant. Force a été de constater que les résultats obtenus ont été à la hauteur de ce qui avait été planifié.

À l'origine, le projet de gestion du changement chez les entreprises Picard et Létourneau était d'ordre technique. Il s'agissait de revoir les activités de la chaîne de production afin d'obtenir une plus grande efficacité du processus<sup>5</sup>. Pour chacune de ces deux entreprises, il y avait des activités importantes de gestion de nature technique et administrative à réaliser pour assurer leur pérennité. On devait, entre autres, revoir l'entretien préventif des unités, en conformité avec la loi qui régit ce type d'entreprise, rajuster le niveau de rotation des stocks, diminuer les coûts d'exploitation, etc. Cependant, le véritable défi consistait à réaliser ces opérations techniques avec la complicité du capital humain. Les résultats obtenus sont pour la plupart d'ordre quantitatif, mais il en a aussi qui sont de nature qualitative, cependant, ils ont un point en commun, ils sont tous mesurables.

## **6. Les connaissances acquises**

Le concept développé par le professeur Arcand en matière de gestion du changement nous a permis de faire la lumière sur l'approche à privilégier pour bien réaliser un projet de gestion du changement.

Ces étapes de gestion du changement nous ont aussi permis de valider concrètement en entreprise, sous forme d'études de cas, la faisabilité de cette méthode dans le secteur des transports, plus particulièrement dans le domaine d'entretien des véhicules. Je crois que ce secteur d'activité n'a jamais été étudié sous cet angle auparavant. Au Québec, vu que l'industrie du transport est en perpétuelle évolution, il est primordial pour ce secteur d'activité de miser sur une bonne gestion du capital humain<sup>6</sup> dans un contexte de gestion du changement afin d'être en mesure de s'adapter à toutes les contraintes socio-économiques du moment présent et du futur.

---

<sup>5</sup> Vous trouverez dans chacun des documents mis en annexe (les études de cas) une énumération des éléments à corriger pour ces deux entreprises.

<sup>6</sup> Dans ce secteur d'activité, les coûts alloués à la gestion du capital humain se situent souvent aux alentours de quarante pour cent (40 %) des dépenses budgétaires.

Suite à cette étude, il n'y a aucun doute que la méthode énumérée dans la présente recherche soit un outil de gestion incontournable dans la gestion d'une entreprise du secteur des transports. Comme nous l'avons vu, dans le domaine du transport, la gestion adéquate du changement, lorsque bien orchestré, devient un gage de succès dans la poursuite des objectifs d'une entreprise. Incidemment, pour que la performance optimale soit au rendez-vous, il faut que l'organisation soit en mesure d'introduire de façon appropriée les différents changements.

Nous avons également appris que la gestion efficiente du changement doit être réalisée de façon méthodique et rigoureuse. Selon ce que nous avons vu et testé empiriquement, il est essentiel que le processus de gestion du changement soit conçu, planifié et adapté en fonction de l'entreprise en cause, en y considérant l'environnement interne et externe ainsi que les différents acteurs qui y gravitent. Les deux entreprises que nous avons analysées présentent une différence notable entre les résultats obtenus. Dans le cadre de notre recherche, nous avons aussi appris que les prédispositions favorables aux changements de la part de la haute direction favorisent grandement la réussite de l'implantation du changement préconisé.

Les différentes étapes de la gestion du changement que vous trouverez ci-jointes ont été validées dans chacune des deux entreprises qui font l'objet de ma recherche. Vous constaterez une différence marquée dans le cheminement des étapes et dans les résultats obtenus.

Par ailleurs, je suis arrivé au constat qu'il est important de quantifier la réalisation du projet de gestion du changement en fonction des résultats obtenus pour chacune de ces étapes. J'ai intégré la notion de pourcentage dans la réalisation des différentes étapes afin d'en faciliter la compréhension. Chacune de ces étapes fut pondérée selon l'importance que l'équipe du changement accordait à

l'étape. Il est important de noter que les chiffres indiqués dans ce tableau sont un jugement que nous portons sur une situation, il peut donc porter à interprétation.

Dans le tableau suivant, nous vous présentons les résultats obtenus auprès des entreprises Picard et Létourneau.

## LA DÉMARCHE DE CHANGEMENT

|   | Pic | Lét |
|---|-----|-----|
|   | %   | %   |
| <b>1. PRÉPARATION STRATÉGIQUE DE CHANGEMENT (DIAGNOSTIC)</b>                                  |     |     |
| <b>1.1 Évaluation des effets</b>  |     |     |
| 1.1.1 Étendue du changement   | 25  | 100 |
| 1.1.2 Type de changement  | 25  | 100 |
| 1.1.3 Nature du changement  | 100 | 100 |
| <b>1.2 Évaluation de la capacité de réponse de l'organisation</b>                             |     |     |
| 1.2.1 Valeurs et culture de l'organisation  | 25  | 100 |
| 1.2.2 Capacité opérationnelle de changement de l'organisation                                 | 30  | 100 |
| 1.2.3 Style de direction et distribution du pouvoir   | 50  | 85  |
| 1.2.4 Historique des changements antérieurs   | 25  | 75  |
| 1.2.5 Perception entretenue à l'égard des chefs   | 25  | 80  |
| 1.2.6 Disposition au changement du personnel-cadre de 1 <sup>er</sup> niveau et intermédiaire | 75  | 60  |
| 1.2.7 Propension des employés de la base à s'investir dans le changement                      | 60  | 75  |
| <b>2. GESTION OPÉRATIONNELLE DE CHANGEMENT</b>  |     |     |
| <b>2.1 Constitution de l'équipe de changement</b>   | 0   | 85  |
| 2.1.1 Habilités à la communication  | 0   | 80  |
| 2.1.2 Habilités à la dimension politique  | 0   | 80  |
| 2.1.3 Niveau d'engagement par rapport au changement   | 25  | 85  |
| 2.1.4 Dispose de connaissances organisationnelles et stratégiques                             | 25  | 80  |
| 2.1.5 Possède des connaissances liées au processus (techniques)                               | 75  | 75  |
| <b>2.2 Formation et développement de l'équipe de gestion du changement</b>                    | 0   | 75  |
| 2.2.1 Par des séances d'information dans le but de :  |     |     |
| a) Mieux comprendre le changement proposé   | 20  | 85  |
| e) Saisir les principales raisons de ce projet  | 50  | 80  |
| f) Comprendre la vision organisationnelle   | 10  | 80  |
| g) Voir les conséquences du <i>statu quo</i>  | 25  | 85  |
| 2.2.2 Par la gestion stratégique des acteurs clés :   |     |     |
| a) Positionnement des acteurs clés par rapport au changement                                  | 0   | 80  |

|   | Pic | Lét |
|---|-----|-----|
| c) Évaluation des acteurs clés  | 0   | 75  |
| ➤ Niveau de connaissance en gestion du changement   | 0   | 75  |
| ➤ Expériences passées en gestion du changement  | 0   | 75  |
| ➤ Degré d'influence et de légitimité  | 0   | 80  |
| ➤ Niveau de compétence dans le projet   | 0   | 75  |
| ➤ Degré d'influence sur les ressources nécessaires  | 0   | 80  |
| <b>2.3 Constitution de plans opérationnels en gestion du changement</b><br><i>(ces plans ont comme objectifs de créer l'éveil, de générer l'engagement, de développer et aligner les nouvelles compétences exigées par le changement et de construire la nouvelle structure capable de favoriser l'engagement et l'engouement des acteurs.)</i> |     |     |
| <b>2.3.1 Agenda du commanditaire</b>  |     |     |
| a) Structurer l'équipe de projet  | 0   | 85  |
| b) Informer l'équipe de projet  | 0   | 85  |
| c) Soutenir l'équipe de projet  | 0   | 100 |
| d) Responsabiliser l'équipe de projet   | 0   | 75  |
| e) Conscientiser les acteurs clés   | 0   | 100 |
| f) Développer les compétences des acteurs clés  | 0   | 75  |
| g) Impliquer les acteurs clés   | 0   | 85  |
| h) Gérer les acteurs clés   | 0   | 85  |
| i) Conscientiser les cadres intermédiaires et superviseurs  | 0   | 90  |
| j) Soutenir les cadres intermédiaires et les superviseurs   | 0   | 90  |
| k) Communiquer avec les employés non cadre  | 0   | 90  |
| l) Écouter, connaître, impliquer et soutenir les non-cadres   | 0   | 100 |
| <b>2.3.2 Plan de communication</b>  |     |     |
| a) Prescription en fonction d'un niveau de risque élevé   | 0   |     |
| b) Prescription en fonction d'un niveau de risque modéré  |     | 75  |
| c) Prescription en fonction d'un niveau de risque faible  |     |     |
| <b>2.3.3 Plan d'accompagnement</b>  |     |     |
| a) De groupe  | 0   | 85  |
| b) Individuel   | 0   | 75  |
| <b>2.3.4 Plan de formation</b>  |     |     |
| a) Évaluation des besoins   | 0   | 80  |
| b) Développement des programmes   | 0   | 50  |
| <b>3. IMPLANTATION</b>  |     |     |
| <b>3.1 En synchronie avec le projet</b>   | 0   | 80  |
| <b>3.2 Si de façon asynchrone</b>   |     |     |
| 3.2.1 Informations de nature politique  |     |     |
| 3.2.2 Informations de nature communicationnelle   |     |     |
| 3.2.3 Informations de nature instrumentale  |     |     |
| <b>4. LE SUIVI</b>  |     |     |
| <b>4.1 Cueillette et analyse des informations relatives au changement, questionnaire</b>  | 0   | 50  |
| <b>4.2 Gestion des écarts et choix des mesures correctives</b>  | 0   | 80  |

|  | Pic | Lét |
|--|-----|-----|
| <b>4.3 Implantation d'activités favorisant la motivation</b> | 0   | 80  |
| <b>4.4 Audit</b>   | 0   | 60  |

Les résultats obtenus nous permettent de mesurer le niveau de changement atteint par ces deux entreprises. Nous pouvons constater que l'entreprise Létourneau a réalisé avec succès la gestion de changement préalablement établie. On ne peut pas en dire autant de l'entreprise Picard.

## CONCLUSION

Les entreprises sont des entités de plus en plus vulnérables à l'environnement économique et social. Comme cet environnement est de plus en plus turbulent et influencé par la mondialisation des marchés, la portée de cette vulnérabilité est encore plus grande pour les petites et moyennes entreprises (PME), notamment celles qui œuvrent dans le transport routier. La gestion efficiente du changement devient, par le fait même, un déterminant important dans la performance des entreprises de ce secteur. Cette gestion du changement doit composer avec de nombreux éléments complexes à gérer ainsi que sur des règles de fonctionnement méconnues de la plupart des gestionnaires et des propriétaires de PME. Un de ces éléments complexes à gérer consiste à l'implication des différents acteurs de l'entreprise dans la démarche de gestion du changement afin d'atteindre les objectifs. Le second élément d'importance consiste à la connaissance des différentes étapes favorisant le succès de la gestion du changement.

Les entreprises du domaine du transport routier doivent être quotidiennement d'une grande compétitivité. La problématique de transformation ou de gestion du changement s'avère donc un défi majeur pour les entreprises de ce secteur d'activité. Le capital humain correspond à près de quarante (40 %) pour cent du budget de ces entreprises. Il devient essentiel que ces organisations puissent compter sur l'apport de cette ressource qu'est le capital humain pour se démarquer de la concurrence.

L'individu doit donc être au centre des préoccupations des gestionnaires si l'on désire réaliser avec succès la transformation ou l'adaptation d'entreprises de ce secteur. Ainsi, la capacité de changement d'une organisation, sa faculté de s'adapter aisément aux différents signaux de l'environnement, et sa flexibilité sont autant de compétences distinctives qui lui permettront de détenir un avantage concurrentiel important dans son milieu économique. Le potentiel humain est dorénavant placé au rang des avantages concurrentiels (Becker, 1999).

## BIBLIOGRAPHIE

- Arcand, M. (2007). *La gestion du changement*, Éditions Nouvelles, Montréal.
- Argyris, C. et Schon, D.A. (1996). *Organizational Learning IJ : Theory, method, and practice*, Toronto : Addison Wesley, OD Series.
- Argyris, C. (1982). *Creating Long-term Organizational Change*, dans Goodman, P.s. and Ass. *Change in Organizations*, Jossey-Bass Pub., 1982, p.47-86.
- Argyris, C. *Dealing With Threat and Defensiveness*, dans Pennings J.M. and Ass., *Oganizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Pub., 1985a, p.412-430
- Argyris, C. *Strategy. Change and Defensive Routines*, Pitman, 1985b.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Éditions Transcontinental et de la fondation de l'entrepreneurship.
- Bareil, C. et Savoie, A. (2003). *Réussir le changement dans le respect des individus*. Dans Faucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 319-338.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. et Spratt, M.F. (1999). *HR as a Source of Shareholder Value : Researc and Recommendations*. In R.S. Schuler et S.F. Jackson (Ed.), *Strategic human resource management*, Maiden, MA : Blackwell Publishers Inc, p.231.
- Beckhard, R, et Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence : The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Beer, M. et Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*, Harvard Business Review, 78 (3).

- Bendaly, L. (1999). *Winner Instinct*, Harper Collins Publishers, Toronto.
- Bourque, J.J. et LeLord, F. (1999). *L'Âme de l'organisation*, Éditions Québec Amérique.
- Bryson, A. (1999). *The Impact of Employee Involvement on Small Firms' Financial Performance*, National Institute Economic Review, July, p.78-95.
- Chiasson, M., Fèvre, L. et Lacasse, J., (2005). *Encaisser un échec comme on encaisse un chèque*. Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc. et Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, 149 p.
- Chiffre, J.D. et Teboul, J. (1988). *La motivation et ses nouveaux outils*, Éditions ESF, p.1-39.
- Coch, L. et French, J.P.R.Jr. (1948). *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, 1.
- Collerette, P. et Schneider, R. (1996). *Le Pilotage du changement*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. et Schneider, R. (2002). *Le pilotage du changement, Une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003). *La gestion du changement organisationnel, ISO Management Systems*, mai-juin, p. 48.
- Coleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*, Les éditions Robert Laffond, S.A., Paris.
- Côté, M. et Malo, M.C. (2002). *La gestion stratégique : Une approche fondamentale*, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, Montréal, 370 p.
- Covin, T.J. (1993). *Managing Workforce Reduction : A Survey of Employee Reactions and Implications for Management Consultants*, *Organization Development Journal*, Vol.11, N° 1, printemps, p. 67-76.
- Darwin, C., (1999). *Sur l'origine des espèces*, Flammarion, Paris.
- Decelles, G. (2007). *Le changement pour tous*, WebTech Management and Publishing Incorporated, Montréal.

- Denis, J.L., et Champagne, F. (1990). *Pour comprendre le changement dans les organisations*. Gestion, revue internationale de gestion-volume 15, numéro 1, février 1990, 1-17.
- Drucker, P.F., (1988). The Coming of the new Organization, *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Drucker, P.F., (1992). *Notre prospérité menace*, Harvard L'expansion, printemps 1992, 63-71
- Fishbein, M., Ajzen, I., *Believ. Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Business Pub., 1978.
- Fitzroy, P. et Hubert, J. (2005). *Strategic Management : Creating value in turbulent times*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 432p.
- Fortin M.-F. (1996). *Le processus de recherche : de la conception à la réalisation*, Montréal, Éditions Décarie.
- Gelinier, O. (1972). *L'entreprise créatrice*. Essai sur l'économie développée et la société pluraliste, Éditions Hommes et Technique, p. 254.
- Génelot, D. (1992). *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, Éditions Insep.
- Harvard Business Essentials (2003). *Managing Change and Transition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Harvard Business Review (2000). *Le changement*, Paris, Éditions d'organisation.
- Jacob, R. (1995). *Le changement technologique : les paradigmes technocentriques et anthropocentrique*, dans Jacob, R., Ducharme, j. (sous la dir. De), *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, p. 103-124.
- Jacob, R., Rondeau, A. et Luc, D. (2002). *Transformer l'organisation- La gestion Stratégique du changement*, Montréal, Collection « Racine du savoir », Revue internationale de gestion.
- Jeffreys, J. S. (1995). *Coping with Workplace Change : Dealing with Loss and Grief*, Menlo Park, Crisp Publication.
- Julien, P.A., (1993). *Globalisation de l'économie et PME*, GREPME, Septembre 1993.
- Julien, P.A., (1993). *Les PME: Bilan et perspective*, Paris, Économica.

- Julien, P.A., (1997). *Les PME: Bilan et perspectives*, Paris, Économica, 2 édition. GREPME
- Julien, P.A., (2002). *Pour une définition de la P.M.E.*, dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : Bilans et perspectives*, 3 édition, Québec, Presses Inter Universitaires, p. 1-16.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review. Boston, MA. pp.1-20.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2000). *Conduire le changement : Huit causes d'échec*, in *Le Changement*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Kourilshy, F. (2008). *Du désir au plaisir de changer*, Paris : Dunod.
- Kroeger, C. (1974). *Managerial Development of the Small Firm*, California Management Review.
- Lawler III, Edward E. (1994). *Motivation in Work Organisation*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 292 p.
- LE DICTIONNAIRE DE CITATIONS FRANÇAISES. Le Robert, ISBN-10 : 285036454. Consultation Bibliothèque Nationale de Québec.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York, Harper.
- Miles, M.B., et Huberman, A.M., (2005). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.
- Mintzberg, H. (1999). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*, P.U.F., Collection Le psychologue.
- Musselwhite, C. et Ingram, R. (1999). *Change Style Indicator*, Greensboro, The discovery Learning Press.
- Norman, R., *Developing Capabilities for Organizational Learning*, dans Pennings, J.M. and Ass. *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Pub., 1985, p. 217-248.

- Peter, L.J. (1986). *Pourquoi tout va mal*, Louiseville, Les éditions internationales Alain Stanké Ltée, 213 p.
- Petit Robert, Le. (1985). p. 393.
- Pitcher, P. (1996). *Artistes, Artisans et Technocrates*, Paris, Village Mondial.
- Porter, M.E. (1990). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris InterÉditions.
- Rondeau, A., Lemelin, M. et Lauzon, N., (1993). *Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel*, Montréal, Presses HEC.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Senge, P. et al. (1999). *La danse du changement*, Paris, First Éditions.
- Sengupta, S. (2004). *Err is Human*, Optimize Magazine, Édition janvier 2004
- Simard, S. (2007). *Sept étapes pour recruter une équipe performante*, Magazine Gestion Logistique, édition juillet/août 2008, p. 26
- Staw, B.M., *Conterforces to Changes*, dans Goodman P.S. and Ass., Change in Organizations, Jossey-Bass pub., 1982, p.87-121.
- St-Onge S. et Magnan M. L. (1994). *La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changements stratégiques*, *Gestion*, septembre, p.30.
- Tichy, N.M. et DeVanna, M.A., (1990). *The Transformational Leader : The Key to Global Competitiveness*, John Wiley and Sons, New York.
- Vézina, R. (2006). Remise en question, *Les affaires*, 29 avril 2006, 1-20
- Viardot, E., Balogun, J., Hope Hailey, V. (2005). *Strategies du changement*, Pearson Education.
- Watzlawick, P., Beavin, B.J., Weakland, J.H. (1972). *Une logique de la communication*, Seuil, Paris.
- Wils, T., Tremblay, M. et Guérin, G. (1997). *Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière*, *Gestion 2000*, 13 (1), p. 165-181.
- Wilson, D. (1992). *A Strategy of Change*, Routledge & Kegan Paul.

# **ANNEXE I**

**Entreprise Picard**

***Diagnostic de l'entreprise***

## TABLE DES MATIÈRES

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCTION .....  | 86  |
| PROFIL CORPORATIF .....   | 87  |
| Mission .....   | 87  |
| Historique .....  | 87  |
| Conseil d'administration .....  | 90  |
| Direction .....   | 90  |
| LES ACTIVITÉS .....   | 93  |
| Produits et services .....  | 93  |
| Les clients de l'entreprise .....   | 93  |
| Les installations physiques de l'entreprise .....                             | 94  |
| Approvisionnement en pièces et en véhicules.....                              | 94  |
| Procédés de production, de réparation, d'entretien et de transformation ..... | 95  |
| Systèmes d'information de gestion .....                                       | 97  |
| Technologie .....   | 98  |
| Les activités de recherche et développement .....                             | 98  |
| Les ressources humaines .....   | 98  |
| L'environnement .....   | 100 |
| Les avantages concurrentiels .....  | 100 |
| MARCHÉ ET INDUSTRIE, CONCURRENCE .....  | 100 |
| Marché et industrie .....   | 100 |
| ANALYSE FINANCIÈRE .....  | 101 |
| Informations générales .....  | 101 |
| Résultats prévisionnels .....   | 102 |
| La situation financière .....   | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| ÉVALUATION GLOBALE DE L'ENTREPRISE ..... | 103 |
| Forces .....                             | 103 |
| Faiblesses .....                         | 104 |
| Opportunités .....                       | 104 |
| Menaces .....                            | 105 |
| Facteurs de risque .....                 | 105 |
| CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....      | 105 |

## INTRODUCTION

Pour établir le diagnostic de l'entreprise Picard, nous avons eu recours à deux approches différentes; l'approche interne et l'approche externe. Tout d'abord, nous avons interrogé les employés de tous les niveaux de l'entreprise. Pour avoir une lecture juste de la situation de l'organisation, nous avons rencontré et interrogé certains intervenants externes (clients, partenaires, etc.) à l'entreprise. Afin de bien cerner la problématique de l'entreprise, nous avons aussi observé directement sur les lieux de travail le déroulement des opérations ainsi que les échanges interpersonnels entre les membres des équipes de travail. Le but de ces observations n'était pas de juger leur validité, mais plutôt d'élaborer un canevas de discussion à partir des renseignements colligés.

Il est évident que ce sont des données subjectives qui correspondent au jugement de diverses personnes. Il en va de même pour les notes prises lors de l'observation réalisée en milieu de travail. On juge toujours selon nos attentes, nos expériences et nos valeurs. De plus, les affirmations sont temporelles et variables selon l'humeur des gens interrogés. Chacun valide sa lecture de la situation, en fonction de ses intérêts personnels. Il va de soi que le diagnostic qui suit sera composé d'affirmations qui possèdent une part de vérité, mais elles peuvent être discutables. C'est pour ces motifs que nous considérerons ce document comme un canevas, un guide aux fins de discussions.

Les échanges subséquents à ce document permettront de valider et de qualifier les problématiques observées. Une fois cette étape franchie, nous allons établir des stratégies et de celles-ci vont découler des actions afin de résoudre les

problématiques observées. Pour ce faire, nous allons déterminer les avenues dont dispose l'entrepreneur quant au positionnement désiré de l'entreprise dans les années à venir (sa vision, sa pensée stratégique). Ensuite, nous évaluerons les moyens disponibles pour atteindre ces objectifs organisationnels.

## **PROFIL CORPORATIF**

### **Mission**

La mission de l'entreprise n'est pas définie. Les employés n'ont pas de fonction et de responsabilités précises et ils ne peuvent se référer à des directives élaborées selon une vision à long terme. La plupart des employés répondent aux directives du dirigeant qui s'approche de la philosophie de gestion du juste à temps. De plus, la créativité et les responsabilités sont que pour le propriétaire dirigeant. Ce dernier joue le rôle de père de famille avec ses employés. Cette situation entraîne un laisser-aller généralisé de la part des employés. On constate aussi une démotivation et une irresponsabilité du personnel. Les critiques sont très sévères au sujet de la direction de l'organisation et de son management. On se critique entre employés dans le but de nier sa responsabilité envers la problématique à résoudre.

**Une mission clairement définie est à prescrire.** Lorsque cette mission sera établie, celle-ci devra être affichée afin que les employés et intervenants externes puissent s'y référer. Des tâches clairement définies serviront de base à la réalisation de la mission de l'entreprise.

### **Historique**

Monsieur Michel Picard provient d'une famille d'entrepreneurs œuvrant dans le domaine du transport par autobus depuis plusieurs années. En 1973, il a débuté

dans l'entreprise familiale à l'âge de 17 ans; il est l'aîné de la famille. Dès le début, il démontra un fort potentiel comme entrepreneur. Il cherchait le plus possible à favoriser le développement de l'entreprise. Il faisait preuve de vision à long terme. Sa vision était à l'opposé de l'approche très prudente de son père. Selon Monsieur Picard, sa témérité en affaires provient de sa mère.

Afin de diversifier l'offre de service de l'entreprise familiale, Monsieur. Picard acquiert en 1979 l'entreprise d'autocars Desmarteau. Cette décision insécurise son père ainsi que ses frères. Deux de ses jeunes frères se sont joints à l'entreprise familiale au début des années 1980. Michel Picard se retrouve seul à assumer les responsabilités de gestionnaire. Michel accepte cette responsabilité additionnelle et s'acharne au travail jusqu'à l'épuisement. Michel prend des décisions qui auront pour conséquence d'affecter la réputation de l'entreprise familiale. Cette situation se traduira, entre autres, par une diminution de la confiance des banquiers envers l'entreprise Picard.

Au début des années 1980, des discussions ont lieu pour diviser la compagnie familiale. Les négociations sont ardues entre les membres de la famille. Michel qui se donne corps et âme à l'entreprise croit qu'il est le principal responsable de l'achoppement des négociations, un sentiment de culpabilité surgit dans son esprit. En fait, la source du problème provient d'une incompréhension commune de la mission de l'entreprise. Cette situation dégénère, et celle-ci fait en sorte qu'une proposition concordataire est adressée auprès des créanciers.

Suite à une entente en 1987 avec les créanciers, l'entreprise est divisée : Michel garde l'entreprise d'autocars tandis que l'autre division de transport devient la propriété de son père et de ses deux frères.

En 1989, Michel Picard débute les opérations de l'entreprise d'autocars dans des locaux modestes qu'il a loués de son père. Il décide en 1995 de déménager l'entreprise dans les locaux actuels. Depuis, l'entreprise a connu de fortes

périodes de diversification, d'acquisitions et de turbulences. Aujourd'hui, M. Picard possède douze (12) compagnies qui, grâce à la diversification de ses activités, lui permettent de s'implanter fortement dans l'industrie. Michel Picard possède la totalité des actions de la compagnie de gestion.

Au niveau de la politique d'achats et de reventes de véhicules réalisée par l'entreprise, celle-ci engendre un portrait erroné des résultats financiers. Les réparations effectuées aux différentes unités sont imputées aux dépenses des opérations alors qu'elles devraient être capitalisées au coût de chaque unité. Ces écritures comptables permettent ainsi de diminuer les profits et de réduire les impôts à payer. **Une intervention au niveau de la capitalisation des unités est à prévoir pour répartir équitablement la capitalisation réelle sur l'équité des différentes opérations.**

Nous remarquons que le succès de l'entreprise dépend de la gamme de produits offerts à la clientèle, de la versatilité des équipements de production, du savoir-faire des gens de métier et du talent de vendeur du dirigeant. Cependant, cette entreprise rencontre de nombreuses difficultés qui sont attribuables au caractère limité de ses ressources financières, à la présence d'un système d'information de gestion déficient, à un manque de cohésion des ressources humaines, à une mission mal définie, à des acquisitions mal planifiées et à une gestion du changement non évolutive.

L'entreprise a présentement des poursuites d'enregistrées contre elle. Entre autres, la Société de l'assurance automobile du Québec a déposé un recours contre l'entreprise pour un manquement au maintien des cahiers de route. Une contestation est en cours. Une seconde poursuite est aussi déposée devant les tribunaux par trois ex-employés.

## **Conseil d'administration**

Il n'y a pas de conseil d'administration formel pour voir à la bonne marche de l'entreprise. Les actionnaires extérieurs sont informés verbalement à l'occasion de certaines prises de décisions. Les décisions sont prises uniquement par le propriétaire. **La formation d'un conseil d'administration est donc à prévoir.**

Les discussions futures devront être orientées vers des objectifs partagés et acceptés par tous. L'échange d'informations avec les membres du groupe de direction entraîne souvent de meilleurs résultats que la recherche d'une simple solution prise en solo.

## **Direction**

La direction générale de l'entreprise est assurée par M. Michel Picard, aidé de sa conjointe. Il exerce donc une gestion très centralisée. Les responsabilités de direction et l'imputabilité des résultats convergent vers un seul individu, soit Monsieur Picard. Il n'y a pas d'organigramme de fonctions. La communication est inexistante, soit pour des raisons de mauvaise gestion ou pour des motifs de contrôle de l'information. Les objectifs à atteindre sont constamment présents dans la tête du dirigeant, mais il partage peu sa vision avec les autres membres de l'organisation. Compte tenu du manque de planification, de l'absence de procédure, du partage infime de l'information, sa présence devient nécessaire dans tous les départements. Les objectifs poursuivis par l'entreprise sont réalisables dans la mesure où il y a un partage des fonctions et des responsabilités (qui fait quoi, quand, ou, comment et pourquoi).

**Une révision de la description des tâches de Monsieur Picard est à prévoir, car la survie de l'entreprise repose beaucoup trop sur ses épaules.**

La direction est souvent en situation de déséquilibre. Avec une trop grande centralisation du pouvoir, la pression et les responsabilités sont concentrées sur un seul individu. Cette pression quotidienne affecte le comportement des employés. Compte tenu de l'absence de communication, lorsqu'une décision doit être prise, les subalternes ont deux choix, entrer en conflit avec le propriétaire et son mode de gestion ou pratiquer l'indifférence. Cette situation inconfortable engendre souvent chez les travailleurs aux prises avec ce genre de situation, des états d'âme, de la démotivation et de la confusion. **Pour améliorer la performance de l'entreprise, il faudra notamment que les responsabilités soient mieux partagées entre les membres et que ceux-ci travaillent à une meilleure diffusion de l'information dans l'entreprise. Ces deux volets résolus devraient permettre de libérer le propriétaire afin qu'il puisse consacrer davantage de temps aux ventes des produits de l'entreprise.**

Par ailleurs, compte tenu de ce qui précède, nous devons établir des paramètres de contrôle appropriés à l'entreprise, car parfois, le succès des ventes est souvent plus prononcé que prévu dans une entreprise de cette taille et particulièrement celle de Monsieur Picard. Si pour cette entreprise, nous analysons les ventes effectuées dans le passé, en fonction des appels reçus, notre appréhension est confirmée.

Il est essentiel de retenir un point important du point de vue gestion : tout est un travail d'équipe, ici comme ailleurs. La consultation et la rétroaction constituent des méthodes de gestion à privilégier par les membres de l'équipe lors de l'implantation de nouvelles façons de faire.

Actuellement pour cette entreprise, le problème de relève n'est pas d'actualité. Par ailleurs, la formation en gestion de la direction est inexistante. L'entreprise a un style de gestion individualiste. Un point important a été cerné concernant la pression sur le développement des nouveaux marchés par son propriétaire, Monsieur Michel Picard. Un marché développé adéquatement à l'entreprise est

un investissement dont les résultats sont habituellement à long terme et peu mesurables à court terme. Cependant, puisque la structure actuelle de l'entreprise est déficiente, la gestion du temps de Monsieur Picard est à revoir. **Les prochains développements de l'entreprise passeront par une prospection adéquate du marché, une analyse approfondie du contexte ainsi qu'un mentorat auprès du propriétaire-dirigeant, afin d'éviter les erreurs survenues dans le passé.**

En ce qui concerne les services professionnels de consultation en gestion reçus les années antérieures, les résultats obtenus furent très mitigés. Suite aux discussions avec le dirigeant, nous avons décelé la cause principale de l'insuccès de ces expériences. Les consultants au dossier ont réalisé leurs interventions exclusivement en fonction des besoins des institutions financières au lieu de chercher à répondre aux besoins de l'entreprise, dans son ensemble.

**En résumé, cette entreprise occupe une niche très intéressante et prometteuse du marché.** L'équipe en place n'a pas le choix d'effectuer une restructuration complète de l'entreprise : il en va de sa survie. Une révision de la description des tâches est également nécessaire. Des discussions franches avec les créanciers sont donc à prévoir afin de connaître leurs intentions et leurs attentes pour le futur. De plus, il est important d'implanter un conseil d'administration structuré afin de supporter le propriétaire-dirigeant dans sa gestion.

Par ailleurs, le propriétaire sera très sollicité dans ce changement. Il devra passer d'une gestion centralisée à une gestion orientée davantage sur le travail d'équipe et la responsabilisation du personnel. Pour y arriver, il devra favoriser une plus grande communication entre les membres de l'entreprise. Il devra démontrer de la confiance, de la tolérance et une attitude positive envers ses employés. En fait, sans le consentement du propriétaire-dirigeant, la mission de réorganiser l'entreprise est impossible, la solution est étroitement liée avec

l'ouverture d'esprit du dirigeant et à son désir d'effectuer ce changement de cap dont son entreprise a besoin.

## **LES ACTIVITÉS**

### **Produits et services**

L'entreprise effectue du transport de personnes par autobus. La compagnie de transport de Monsieur Picard possède les permis pour réaliser le transport de personnes au Québec, en Ontario ainsi que pour les provinces maritimes de l'est du Canada. Cette entreprise est donc un joueur important dans ce secteur d'activité. La concurrence est vive dans ce créneau et la demande est cyclique et tributaire de plusieurs facteurs extrinsèques.

### **Les clients de l'entreprise**

Les principaux clients d'une entreprise de transport nolisée sont les agents de voyage et les différents organismes susceptibles d'organiser des voyages de groupes tels que clubs sociaux, écoles, entreprises. Présentement, selon ce que nous avons constaté, les prix de vente d'un passage semblent être meilleurs en Ontario qu'au Québec.

Dans le cas de l'entreprise de Monsieur Picard, une analyse plus approfondie de la situation doit être effectuée pour cibler, entre autres, les clients les plus rentables et aussi pour établir un système de prix de revient adapté aux besoins de l'entreprise. Cette analyse permettra de connaître notamment les coûts exacts des produits et des services offerts.

## **Les installations physiques de l'entreprise**

L'entreprise possède deux bâtiments. Les bureaux administratifs et l'atelier mécanique sont situés dans le plus grand de ces bâtiments, la seconde bâtisse sert à effectuer les travaux de carrosserie. Un acheteur potentiel a présenté une offre d'achat à Monsieur Picard pour ces deux bâtiments.

La toiture du bâtiment principal est à refaire au complet, elle coule à plusieurs endroits. La bâtisse est vétuste, elle ne correspond plus dans sa forme actuelle aux besoins présents et futurs de l'entreprise. L'aménagement interne du magasin de pièces de rechange, la hauteur du plafond de l'atelier mécanique, la disposition des postes de travail et le positionnement des véhicules en réparation sont autant de facteurs qui nuisent considérablement à la productivité de la main-d'œuvre. Les clients et les chauffeurs doivent circuler dans les ateliers mécaniques pour se rendre aux bureaux administratifs. La salle de peinture ne dispose pas d'un système de chauffage approprié et elle se situe dans un bâtiment différent des ateliers de carrosserie. L'éclairage et la propreté des lieux laissent à désirer. La Commission de la santé et sécurité au travail (CSST) suit le dossier de l'entreprise de près.

## **Approvisionnement en pièces et en véhicules**

L'achat des autobus est effectué par le propriétaire. Ces véhicules sont achetés tels que vus, car la plupart sont accidentés. Ces autobus accidentés proviennent de compagnies de finance, des différents fabricants et d'entreprises d'autobus du Canada et des États-Unis.

L'achat des pièces mécaniques est réalisé par un homme de 63 ans, fidèle collaborateur de Monsieur Picard qui travaille quatre jours par semaine. Compte tenu de son expérience, ce dernier connaît bien les rouages du métier. Il a son réseau de fournisseurs avec qui il fait des affaires depuis plusieurs années. Un

bon d'achat est rempli pour chaque commande. Un volume d'environ un million de dollars est acheté annuellement en pièces diverses, excluant les carburants. Il n'y a aucun système de gestion, manuel ou informatisé, de gestion des approvisionnements et des stocks. Tout est dans la tête des gens en place. L'inventaire des pièces de rechange (d'une valeur de plus de 1 million de dollars) a été produit l'année dernière, mais depuis, aucun suivi n'a été effectué. À la lumière de nos observations, nous croyons qu'un système approprié de gestion des approvisionnements doit être mis en place.

### **Procédés de production, de réparation, d'entretien et de transformation**

Le 31 mars 2003, l'entreprise possédait cinquante autobus. Étant assujettie à la loi 430 concernant l'entretien des véhicules, la SAAQ a donné une contravention à l'entreprise Picard pour ne pas avoir respecté la procédure à suivre qui est établie dans la législation.

**La planification, l'organisation et le contrôle des différents procédés de production sont déficients. Le système d'entretien préventif des véhicules est très rudimentaire.** Un regard sur les méthodes de travail en place démontre une absence marquée de systèmes de gestion. Outre le canevas d'entretien proposé pour chacune des unités, il n'y a pas de procédures écrites indiquant les étapes de travail à suivre. Tout le cheminement des opérations repose uniquement sur la communication verbale. Il y a très peu de procédures écrites concernant les travaux à réaliser et peu de rapports écrits de contrôle du travail réalisé (point très important pour la loi 430). De plus, les bons de travail ne sont que partiellement remplis. Ce manque de rigueur affecte nécessairement la planification et le contrôle des travaux à réaliser; certains travaux risquent même de rester inachevés.

De plus, il n'existe pas de comptabilité de prix de revient adéquat concernant les opérations de garage, que ce soit pour le département de la carrosserie ou pour

les ateliers de réparations mécaniques, qui plus est, la comptabilisation des coûts ne se produit tout simplement pas. Aussi, l'entreprise Picard, de par la nature de ses activités, exécute souvent plusieurs chantiers simultanément, le contrôle des coûts de chacun des projets devient un élément essentiel à sa performance. Les délais d'exécution des projets de transformation d'unités sont beaucoup trop longs (plus de six mois dans certains cas), ce qui nuit la situation financière de l'entreprise en immobilisant des capitaux importants dans des projets dont la durée pourrait être réduite considérablement.

Par ailleurs, il faut se rappeler que depuis le tragique accident d'autobus survenu à Charlevoix dans les années 1980, les autorités gouvernementales ont depuis raffermi la loi 430 sur la sécurité des véhicules routiers afin d'éviter ces événements désastreux. Ainsi, cette loi oblige, maintenant, les entreprises de transport à conserver les documents en regard avec l'historique des interventions (entretien, réparations et autres) réalisées à la flotte de véhicules lui appartenant. L'entreprise Picard possède des dossiers personnalisés pour chacun de ses autobus, mais ceux-ci sont incomplets. Ces dossiers ne sont pas suffisamment documentés et la mise à jour de ceux-ci ne se produit pas de façon systématique, comme il se devrait.

Dans cette entreprise, personne n'est responsable de rien, outre le système de contrôle des carburants, il n'y a pas de système informatisé pour gérer les autres activités opérationnelles de l'entreprise. Il n'y a pas de programme et/ou de système d'assurance qualité permettant de contrôler les travaux réalisés, ce qui a comme conséquence que lorsque des véhicules sont vendus aux clients, la livraison s'effectue sans qu'elle soit conforme aux attentes des clients. De fait, la propreté des autobus loués à la clientèle n'est pas à la hauteur de ce qu'elle devrait être et ne correspond pas toujours aux standards de qualité recherchés. Cette responsabilité concernant les critères de nettoyage de véhicule est laissée entre les mains des chauffeurs.

L'entreprise Picard effectue dans ses ateliers mécaniques tous ses travaux de réparation et d'entretien d'autobus. Seules les vérifications auditées exigées par la SAAQ sont réalisées par une entreprise externe, car l'entreprise Picard n'est pas mandatée par la SAAQ afin de s'auto vérifier. Sauf cette vérification, il y a très peu de contrats de donnés en impartition par l'entreprise. Cependant, sur le sujet de l'impartition, il y a matière à réflexion, car selon ce que nous avons observé, l'entreprise ne dispose pas de toute l'expertise nécessaire pour réaliser convenablement tous ses travaux.

### **Systemes d'information de gestion**

Actuellement, dans l'entreprise, il existe des systemes d'information de gestion au niveau des carburants, des bons de travail, des pieces de rechange, etc., cependant, on n'y retrouve aucune communication entre ces systemes. Ceux-ci ne sont pas reliés en réseaux les uns aux autres et pour certains ils sont d'une autre époque.

L'information sur la gestion des stocks, sur les coûts des réparations des unités, sur la performance des ressources humaines, sur la situation et l'état de la flotte d'autobus est difficilement accessible. Lorsque l'on veut consulter ces informations sur une question précise, soit aux fins d'analyse ou pour prendre une décision, la compilation des données pertinentes nécessite beaucoup de temps et d'énergie, de sorte que les utilisateurs potentiels de ces informations ne s'y réfèrent tout simplement pas et les décisions sont prises à partir d'impressions et non sur des faits. De plus, on ne retrouve pas de rapport quotidien ou hebdomadaire adéquat de la gestion de l'entreprise afin de nous aider à prendre des décisions éclairées. **Les systemes en place ne sont pas appropriés; ils ne conviennent tout simplement pas dans la forme actuelle. Ces systemes de gestion doivent être revus et corrigés.**

## **Technologie**

La technologie évolue très rapidement dans ce secteur, et ce, tant au niveau de la conception des autobus que des composantes. Cette course technologique nécessite l'acquisition fréquente d'outils et d'équipements de dernière génération pour entretenir ces véhicules. Les outils et les équipements deviennent de plus en plus électroniques et informatisés. Pour travailler avec ces équipements de pointe, il faut disposer du capital humain capable d'utiliser efficacement ces concepts en perpétuelle évolution. Ces technologies sont du point de vue financier, une source de dépenses importante qui risque de transformer l'entreprise, mais qui peut aussi permettre d'aller chercher une source de revenus intéressants, si elle maîtrise bien cette technologie en regard avec son entretien. Des outils, des équipements et de la formation sont à prévoir pour améliorer la performance de l'entreprise.

## **Les activités de recherche et développement**

Présentement, dans cette entreprise, il n'y a aucun département dédié à la recherche et développement. Le développement de produits se réalise d'une manière désordonnée, sans aucune planification et contrôle. Il y aurait lieu de revoir la structure de cette activité, car il existe une possibilité d'aller chercher des crédits financiers offerts par les différents paliers de gouvernements pour aider les entreprises à réaliser le développement de leurs produits et l'amélioration de leur procédé de production.

## **Les ressources humaines**

Le capital humain se compose comme suit :

- 10 employés de garage;
- 10 employés à la carrosserie;
- 8 employés de bureau;
- 46 chauffeurs syndiqués.

**Le moral des employés est très bas et il n'y a pas de relève pour effectuer la transition entre les personnes d'expérience et les nouvelles recrues.** Le personnel du garage est expérimenté, mais cette expérience est concentrée chez seulement quelques personnes qui sont près de la retraite (54 ans, 59 ans et 63 ans). Les autres employés n'ont pas toutes les compétences désirées. De plus, le personnel ayant des compétences reconnues dans ce domaine devient une denrée de plus en plus rare. Pour attirer du personnel compétent, il faut que l'organisation applique une politique salariale adéquate, qu'elle possède les systèmes et les outils adéquats pour faciliter le travail, qu'elle offre de la formation à ses employés et surtout qu'elle permette à ces employés de s'épanouir.

En ce qui a trait à la formation, il n'y en a tout simplement pas, et ce, autant à l'interne (par exemple, la formation sur l'entretien préventif) qu'à l'externe. Cela s'applique également aux chauffeurs.

Toute la gestion repose sur les épaules de M. Picard. Il n'y a aucun organigramme officiel. Les gens ne savent pas à qui s'adresser, donc ils se tournent vers le propriétaire-dirigeant. Il n'y a aucun gestionnaire de haut niveau, capable de prendre des décisions éclairées, comme un gestionnaire professionnel. Outre les objectifs quotidiens de dernière minute, qui sont souvent transmis aux employés à l'improviste, le personnel ne connaît pas les objectifs de l'entreprise et de son propriétaire. La gestion des ressources humaines montre des signes de déficience. Un travail important concernant la gestion des ressources humaines devra être réalisé avant qu'il ne soit trop tard, notamment en ce qui concerne les définitions précises des tâches, embauche de nouveaux employés compétents, formation continue, organigramme, et surtout la communication entre la direction de l'entreprise et le personnel.

## **L'environnement**

L'entreprise connaît des difficultés avec les politiques environnementales, plus particulièrement avec celles concernant ses bâtiments. Une analyse détaillée devra être réalisée sur ce sujet.

## **Les avantages concurrentiels**

L'entreprise Picard, est complémentaire en elle-même, compte tenu des différents marchés qu'elle exploite. De plus, compte tenu de son positionnement dans l'industrie, si elle réussit adéquatement son changement, elle augmentera sa performance financière et sera en mesure de travailler à long terme avec des clients d'envergure. De fait, elle est la seule entreprise québécoise dans son secteur à exploiter une entité opérante dans la province de l'Ontario.

## **MARCHÉ ET INDUSTRIE**

### **Marché et industrie**

Étant donné les déficiences administratives mentionnées, l'entreprise est peu présente dans les foires et missions commerciales de son secteur d'activités. Les ventes sont strictement basées sur la notoriété du propriétaire. L'entreprise dessert les marchés américain et canadien, particulièrement les états de la Nouvelle-Angleterre, les provinces maritimes et celle de l'Ontario. Un site Internet est en cours de réalisation pour mieux répondre aux besoins des clients. Une qualité reconnue et des délais de livraison constants sont à développer. La polyvalence de production de son service d'entretien est aussi un aspect à faire reconnaître.

## **L'ANALYSE FINANCIÈRE**

### **Informations générales**

De façon générale, de mauvaises pratiques de gestion restreignent l'appui des financiers, augmentent les sources d'erreurs et de vol et affectent le comportement des humains de l'organisation. Compte tenu de l'état et du processus déficient de la gestion financière actuelle, il est difficile pour les différents intervenants au dossier (les gestionnaires, les bailleurs de fonds, etc.) de réaliser une analyse adéquate de la situation en fonction d'une décision future. Il faut ainsi donner aux gestionnaires et aux autres utilisateurs, des informations de gestion crédibles afin de leur permettre d'effectuer une saine gestion de l'entreprise. De fait, les systèmes d'information de gestion dont font partie les systèmes comptables doivent être au service du gestionnaire et non pas l'inverse, comme nous le percevons actuellement dans cette entreprise.

Habituellement, les entreprises produisent des états financiers à toutes les fins de mois. L'entreprise Picard ne produit pas de façon continue ses états financiers mensuels. Paradoxalement, cette carence est bénéfique pour le moment du moins. Puisque le système d'information actuel est déficient, la production de ces états financiers serait parsemée d'erreurs et compte tenu des résultats qu'ils obtiendraient celles-ci seraient source de conflits entre les acteurs internes dans un premier temps et par la suite avec les banquiers.

L'entreprise Picard subit continuellement l'effet négatif de sa stratégie comptable et financière en place. Les prévisions financières ne sont pas établies, il est donc facile pour le personnel de dépenser, compte tenu de l'absence de balise. Un budget préparé sérieusement aiderait à mieux contrôler les dépenses et permettrait de réaliser des analyses comparatives entre les divisions de l'entreprise et avec d'autres entreprises du même secteur.

La gestion de cette entreprise repose sur sa liquidité financière et, à cause d'un manque de liquidité, la livraison des véhicules aux clients se produit à la hâte,

sans nécessairement prendre le temps approprié pour exécuter dans sa totalité toutes les demandes qui ont été convenues avec les clients lors de la vente. Par conséquent, cette pratique malsaine et inappropriée occasionne des délais et des carences lorsque vient la période de percevoir ses comptes clients. Les acheteurs allèguent que la livraison n'est pas en conformité avec la commande initiale. Cette problématique pourrait être évitée par, entre autres, un fonds de roulement et un financement appropriés.

Ainsi, une meilleure gestion de ses achats de véhicules permettrait une meilleure rotation de ses stocks et améliorerait la liquidité de l'entreprise. Ces carences de liquidité affectent également le processus transactionnel de revente des véhicules. M. Picard doit gérer ses ventes et ses achats en fonction de sa liquidité.

Au niveau du risque, les banquiers considèrent que le partage est équilibré lorsque le ratio ne dépasse pas 33 % pour chacun des intervenants financiers impliqués. En ce qui concerne le prêteur à moyen terme, il est important que le ratio soit en conformité avec les attentes de chaque prêteur.

### **Résultats prévisionnels**

Les objectifs financiers à atteindre devront être établis. Le diagnostic nous démontre que de nombreux changements doivent être effectués pour atteindre des résultats financiers crédibles et acceptables par les bailleurs de fonds. Ces changements auront une incidence majeure sur les méthodes de gestion utilisées par le passé. En ce qui concerne les coûts d'exploitation, une analyse comparative des données financières de l'entreprise Picard avec les données disponibles d'entreprises concurrentes œuvrant dans ce même secteur d'activités devra être réalisée dans les plus brefs délais. Une révision des prévisions budgétaires devient par ailleurs indispensable à l'atteinte de résultats.

## **La situation financière**

**La situation financière actuelle est très critique.** Pour bien mesurer les impacts des décisions d'affaires, l'entreprise doit établir des contrôles efficaces qui seront idéalement supportés par un système d'information de gestion approprié aux besoins de l'entreprise. Ces moyens permettront de calculer le seuil de rentabilité en fonction des équipements actuels. Il faudra également estimer les besoins réalistes en fonds de roulement et ce calcul devra tenir compte des chiffres de ventes maximum obtenus antérieurement.

L'augmentation des ventes et des achats des véhicules devront se faire par étape en fonction du fonds de roulement disponible. Même si la demande dans ce secteur d'activité est en croissance, les résultats prévisionnels nous indiquent qu'il est très plausible que l'entreprise Picard doive restreindre intentionnellement ses ventes et ses achats afin de ne pas créer une dépendance trop forte envers les institutions financières. Considérant la situation financière de l'entreprise, la prudence doit être continuellement de rigueur.

## **ÉVALUATION GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

### **Forces :**

- Notoriété du propriétaire dans le domaine;
- Complémentarité des services offerts;
- Avance technique dans l'entretien d'autobus;
- Main-d'œuvre dévouée;
- Jugement d'allure favorable;
- Produits à fort potentiel;
- Protection géographique.

**Faiblesses :**

- Contrôle inexistant;
- Mission non définie;
- Système d'information très déficient;
- Centralisation de la faible quantité d'information disponible;
- Toute la gestion repose sur une seule personne;
- Pas d'équipe de direction;
- Gestion de type familial;
- Mauvaise stratégie comptable et financière;
- Climat de travail négatif;
- Manque de confiance général envers la hiérarchie;
- Aucune procédure écrite;
- Aucun système d'assurance qualité (même artisanal);
- Aucune planification ordonnée des travaux;
- Bâtiment actuel vétuste;
- Absence de formation aux employés
- Financement et fonds de roulement inappropriés.

**Opportunités :**

- Avoir la possibilité de bien positionner le produit;
- Offrir plus de valeur ajoutée à ses clients;
- Optimiser les coûts de production et d'entretien;
- Viser rapidement l'autonomie financière;
- Sélectionner davantage les clients à fort potentiel;
- Offrir un comptoir unique;
- Développer des alliances stratégiques;
- Devenir distributeur canadien et américain d'autobus;
- Augmenter les lignes de produits offerts;
- Développer un département de financement et d'assurance;

Ces opportunités seront analysées en profondeur lors de la rencontre stratégique.

### **Les menaces :**

- Climat économique actuel entre le Canada et les États-Unis;
- Présence de nouveaux entrants en incubation;
- Besoins pressants découlant d'une progression trop rapide des ventes;
- Venue de manufacturiers dans le domaine et/ou alliance avec des concurrents existants.

### **Les facteurs de risque**

Le facteur de risque majeur est le ralentissement de la demande actuelle et la durée de cette période. Nous devons également considérer un autre facteur de risque très important qui consiste à la tolérance des institutions financières envers les entreprises œuvrant dans ce marché. Les gestionnaires subissent une pression omniprésente à la performance. Le dirigeant de l'entreprise Picard devra gérer de façon très efficace ces facteurs.

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Cette entreprise a connu une très forte progression dès le départ. Le diagnostic nous démontre des lacunes au niveau de l'organigramme, du système d'information de gestion, des supports financiers, de la stratégie de comptabilité, des procédures et des contrôles. Les points d'intervention sont majeurs et concentrés sur la faiblesse de la gestion. Cependant, pour connaître une croissance ordonnée, l'entreprise doit bien contrôler ces activités et définir sa stratégie, selon la volonté du dirigeant et les besoins des acteurs externes. Les

solutions viendront du dirigeant lui-même, de concert avec l'aide de personnes ressources provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise.

La croissance de l'entreprise Picard devra se faire en respect avec la perception du dirigeant quant au niveau de risque acceptable par lui et par son organisation. Des solutions toutes faites répondant en totalité aux attentes des utilisateurs n'existent pas. Notre monde est en changement continu, il est de plus en plus complexe de bien gérer les ressources humaines. Les nouveaux systèmes mis à la disposition des gestionnaires demandent de plus grandes aptitudes pour les utiliser avec efficacité. Ces changements nécessitent de la part des dirigeants l'élaboration d'une stratégie mieux adaptée aux besoins actuels de l'entreprise.

## **ANNEXE II**

**Entreprise Létourneau**

***Diagnostic de l'entreprise***

## TABLE DES MATIÈRES

|   |     |
|---|-----|
| RAPPEL SUR LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET LA PERTINENCE DE MON INTERVENTION ..... | 109 |
| INTRODUCTION ET QUELQUES CONCEPTS ACADÉMIQUES .....                                 | 111 |
| HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE .....  | 114 |
| CONSTAT DE LA SITUATION AU 15 AOÛT 2006 .....                                       | 114 |
| Service à la clientèle .....  | 114 |
| Travail d'équipe .....  | 116 |
| Gestion du parc de véhicules .....  | 117 |
| Gestion des ressources humaines .....   | 119 |
| Gestion des pneus .....   | 121 |
| Unités de réfrigération et de chauffage .....                                       | 121 |
| Impartition (sous-traitance) .....  | 122 |
| Indicateurs de gestion, et tableau de bord .....                                    | 123 |
| Supervision des activités mécaniques et des mécaniciens .....                       | 124 |
| Contrôle des coûts, aspects budgétaires et rentabilité .....                        | 124 |
| Approvisionnement et gestion des magasins de pièces .....                           | 125 |
| Gestion du garage .....   | 127 |
| Management/structure/communication .....  | 128 |
| CONCLUSION .....  | 129 |
| ACTIVITÉS À RÉALISER .....  | 130 |
| ANNEXE .....  | 134 |

## **RAPPEL SUR LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET LA PERTINENCE DE MON INTERVENTION**

En août 2006, Monsieur Alain Létourneau (directeur général de l'entreprise) requit les services professionnels d'un consultant pour tenter de faire la lumière sur la situation concernant les opérations d'entretien mécanique des véhicules situés au centre d'opérations de Montréal et au siège social de Toronto. Il voulait avoir l'opinion d'une personne venant de l'extérieur de l'entreprise, donc plus objective à ses yeux, sur la situation de l'organisation. En effet, compte tenu de la croissance non motivée des coûts des réparations de la flotte de véhicules, il percevait des problèmes internes dans la gestion des opérations des garages. De plus, il constatait qu'il y avait des travaux qui n'étaient pas réalisés avec efficacité, notamment les activités entourant les programmes d'entretien préventif (PEP), les travaux donnés en impartition et les relations interdépartementales (clients internes versus confiance). Il croyait qu'il fallait aussi examiner de plus près la gestion des ressources humaines.

Pour aider les entreprises à accroître ou même à maintenir leur performance, il est nécessaire de comprendre les facteurs qui les influencent. Pour y arriver, il faut donc identifier les pratiques d'affaires, les façons de faire, les comportements de l'entreprise et les motivations qui influencent ses résultats. C'est pour cette raison que j'ai rencontré tous les employés du garage de Montréal ainsi que plusieurs de celui de Toronto; aussi, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec plusieurs employés sur le fonctionnement de l'entreprise. Au total, trente-quatre personnes furent rencontrées.

L'entreprise est composée de deux entités : Létourneau et Létourneau transport. Le groupe effectue du transport général de produits de toutes sortes et du transport spécialisé. Le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise se situe aux environs de trente millions de dollars (30 000 000 \$). Cependant, je n'ai pas pu prendre connaissance des états financiers de l'entreprise, car mon intervention

se limitait aux activités d'entretien; seul le budget d'exploitation de la division entretien m'a été transmis.

En matière de ressources humaines, l'entreprise emploie au total plus de trois cent vingt-quatre personnes à temps plein, réparties dans six (6) succursales au Québec et en Ontario. La flotte est composée de neuf cent soixante-quatorze (974) unités et se résume de la façon suivante :

- 211 camions tracteurs;
- 19 camions;
- 664 remorques;
- 27 diabolos;
- 38 chariots élévateurs;
- 12 utilitaires;
- 3 chargeurs sur roues.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise dispose pour son service d'entretien de Montréal et de Toronto des ressources humaines suivantes :

➤ **À Montréal :**

- ✓ 14 mécaniciens;
- ✓ 1 commis aux pièces;
- ✓ 1 contremaître de soir;
- ✓ 1 directeur du centre d'entretien.

La superficie du garage est d'environ 15 610 pi<sup>2</sup>, soit une personne par 918 pi<sup>2</sup>.

➤ **À Toronto :**

- ✓ 15 mécaniciens;
- ✓ 2 personnes dédiées au bâtiment
- ✓ 1 commis aux pièces;

- ✓ 1 commis général;
- ✓ 1 chef d'équipe de soir;
- ✓ 1 acheteur;
- ✓ 1 directeur;
- ✓ 1 gestionnaire de flotte, pour Toronto et Montréal.

La surface des ateliers mécaniques de Toronto est d'environ 11 500 pi<sup>2</sup>, ce qui veut dire qu'il y a une personne par 548 pi<sup>2</sup>. Le ratio d'utilisation du plancher (le nombre de pi<sup>2</sup> par personne) est donc de 40 % moins élevé que celui du garage de Montréal.

Il faut préciser qu'il n'y a aucun employé affecté à l'entretien mécanique des véhicules dans les autres centres dotés d'un terminus. Lorsqu'il y a un bris mécanique, le responsable en autorité dans le terminus décide d'envoyer le véhicule à Montréal ou à Toronto pour le faire réparer; il est aussi possible que l'on demande à un sous-traitant local de réaliser le travail.

## **INTRODUCTION ET QUELQUES CONCEPTS ACADÉMIQUES**

La gestion de la performance constitue pour les propriétaires et les gestionnaires, une façon de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources engagées. Ceci leur permet ainsi de mieux orienter leurs actions et de contrôler plus efficacement l'évolution de l'entreprise.

Les auteurs reconnaissent que le niveau d'efficacité organisationnelle d'une entreprise correspond à un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités et ses résultats. Le choix d'indicateurs d'appréciation dépend donc des intérêts et des valeurs des évaluateurs ainsi que de l'usage qu'ils veulent en faire. Or, pour accroître la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'identifier les sources de création

de valeur, celles qui sont à la portée des gestionnaires et des propriétaires et qui contribuent à augmenter la valeur de l'entreprise.

Les ressources et les capacités de la firme n'ont de valeur que **si et seulement si** elles réduisent les coûts de la firme ou, autre éventualité, elles augmentent ses revenus; pour bien faire l'évaluation de la valeur ajoutée, il faut mettre les résultats obtenus en comparaison avec les ceux de l'entreprise qui ne posséderait pas ces ressources. De plus, selon Dansereau : « De nos jours, l'entreprise qui réussit n'a pas besoin d'être une géante ou le numéro un. Elle doit en revanche être agile et spécialisée. Son obsession ne doit plus être que la réduction de coûts, mais plutôt l'innovation. Pour y arriver, les employés doivent nécessairement être passionnés.

La performance d'une entreprise ne se mesure pas qu'à sa réussite financière. On reproche souvent aux mesures provenant des états financiers, le fait qu'elles soient trop historiques [trop datées] et qu'elles n'offrent que très peu d'information sur la performance future de l'entreprise. Elles ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et elles ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par ses dirigeants. Pour bien mesurer la performance de l'entreprise, il faut tout d'abord tenir compte de ces éléments intangibles et les mettre en relation avec les informations financières traditionnelles telles que le bilan, les états des résultats, etc.

Les auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise est étroitement liée à sa culture et sa philosophie organisationnelles. Cette performance est spécifique à chaque entreprise. Quatre facteurs clés de performance (ou de succès) ont été identifiés, à savoir :

- la satisfaction des clients;
- la flexibilité (organisation du travail, des produits, etc.);
- la qualité (contrôle des produits ou des services rendus, etc.);

- le temps (temps de production, livraison du service rendu, l'innovation, etc.).

Pour Kaplan et Norton (1992), une entreprise qui veut être performante doit prendre en considération quatre volets d'une très grande importance, soit :

- la perspective client;
- la perspective financière;
- la perspective des processus internes;
- la perspective de l'apprentissage et de l'innovation.

Ce faisant, pour obtenir un certain niveau de performance, il faut nécessairement analyser avec rigueur chacune des activités de ces différents facteurs afin d'en faire ressortir les lacunes et d'y apporter des solutions créatives pour les résoudre.

Par ailleurs, il faut se rappeler que depuis l'accident majeur, impliquant un autobus aux Éboulements vers le milieu des années 1990, la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) exerce un contrôle rigoureux sur les transporteurs routiers. La SAAQ oblige les entrepreneurs routiers à soumettre leurs véhicules à un entretien rigoureux et préventif, de manière à éviter des accidents de la sorte. Ainsi, la SAAQ par une technique d'évaluation sous forme de points de démerite, décote les entreprises qui ne suivent pas rigoureusement cette pratique. La loi tient aussi, personnellement responsable des manquements à la sécurité, le président de l'entreprise et les gestionnaires en autorité.

## **HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise existe depuis quarante ans. Elle a toujours œuvré dans le marché du transport de marchandises. Son siège social est situé à Toronto et elle possède des succursales réparties au Québec et en Ontario.

## **CONSTAT DE LA SITUATION EN DATE DU 15 AOÛT 2006**

Le 8 août 2006, j'ai rencontré les gestionnaires et les employés attitrés aux opérations et aux travaux d'entretien des véhicules afin de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ces rencontres ont permis de cerner dans son ensemble la problématique en cause. J'ai également eu des discussions avec les clients internes des garages (chauffeurs et gestionnaires des opérations) afin de connaître leurs préoccupations. J'ai aussi eu des discussions avec les gestionnaires de la flotte de véhicules de Toronto et de Montréal.

Malgré les quelques faiblesses reconnues, cette entreprise possède de nombreuses forces à son actif, entre autres, une excellente réputation dans le marché, elle est créative, elle dispose d'assises solides et les gens qui la composent possèdent une expertise pointue qui est nécessaire à son exploitation.

Mes rencontres avec le personnel ainsi que mes visites des lieux m'ont permis de constater plusieurs éléments de discussion notamment :

### **Service à la clientèle**

Selon plusieurs auteurs, l'innovation, la qualité des produits et la qualité du service à la clientèle sont des facteurs déterminants de la performance. Un service d'entretien mécanique d'une entreprise de transport possède des clients

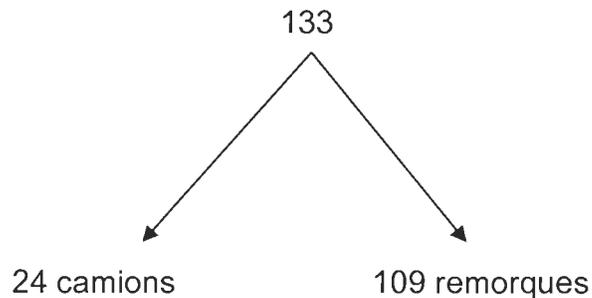
et ces clients sont les autres divisions de l'entreprise exploitant les véhicules, camions et remorques appartenant à Transport Létourneau.

À la lumière de ce que j'ai vu, le service à la clientèle du centre d'entretien de Montréal est relativement bien géré. Cependant, les problèmes journaliers ne se règlent pas assez vite et selon le principe du moindre coût pour l'entreprise. De plus, il n'y a pas d'indicateur nous permettant de chiffrer le niveau de satisfaction du service à la clientèle. On sait qu'il ne répond pas aux attentes, mais on ne connaît pas vraiment la hauteur de cette insatisfaction. Il est important pour nous d'obtenir cette information et de la comptabiliser de manière à évaluer **quantitativement** les résultats. Ce niveau de satisfaction peut se mesurer notamment au niveau du nombre d'appels de service, des bris sur la route et des plaintes des chauffeurs.

Les entreprises qui adoptent une approche axée sur la satisfaction des clients réussissent mieux à long terme. À cet égard, il faut que le service d'entretien de l'entreprise prenne le virage "service à la clientèle" de façon marquée, et ce, aussi bien à Toronto qu'à Montréal. Les gestionnaires de la division Transport préfèrent se tourner vers d'autres services d'entretien que celui du groupe Létourneau, ce qui m'apparaît paradoxal et à l'opposé d'une saine gestion. Cependant, compte tenu de la situation actuelle, les raisons de ne pas utiliser le service d'entretien du groupe semblent louables, pour l'instant à tout le moins.

Ces raisons semblent justifiées, car les entretiens préventifs des véhicules sont en retard et en date du 30 juillet dernier, le nombre de retards se chiffrait à cent trente-trois (133) unités qui n'ont pas été vérifiés. Il faut comprendre que l'entretien préventif exigé par les autorités gouvernementales représente que le minimum requis. Chaque entreprise doit tenir compte de l'aspect économique et des particularités propres aux véhicules lors de l'établissement de la fréquence d'entretien mécanique.

Vous trouverez sur le tableau suivant l'image de la situation au 30 juillet 2006.



### **Travail d'équipe**

Le travail d'équipe du garage de Montréal ne semble pas satisfaire les attentes d'une gestion efficace de ce type d'entreprise. La notion de planification n'est pas suffisamment présente, compte tenu de nombre de personnes impliquées. Actuellement, la planification se fait à la dernière minute, sans avoir en main toutes les informations nécessaires et sans mesurer l'impact financier des décisions prises.

Une réunion hebdomadaire doit être établie afin de coordonner l'ensemble des activités des garages. Des tâches et des objectifs doivent être désignés à chacun afin d'équilibrer les responsabilités. Ces tâches doivent être mises sur papier.

Pour renforcer les opérations, une rencontre quotidienne doit être tenue à la fin de la journée pour revoir le travail effectué pendant la journée et pour planifier les travaux du lendemain. Cette rencontre permettra aussi de faire le pont entre le travail exécuté par l'équipe de soir et les travaux effectués par le personnel du lendemain.

## **Gestion du parc de véhicules**

L'état mécanique du parc de camions et de remorques est dans un état que je pourrais qualifier de bien. À première vue, la flotte apparaît sécuritaire et les gens interrogés à ce sujet ont été unanimes : les véhicules rencontrent les standards de sécurité exigés. L'entreprise a mis en place un système d'entretien préventif adapté à ses besoins et il a comme principal objectif de prévenir les problèmes mécaniques et de diminuer les coûts en découlant. Cependant, toute la compilation des données se fait manuellement. L'entretien préventif doit être révisé et cette révision aura comme effet d'abaisser le temps et (les coûts) d'exécution des différentes interventions mécaniques.

Le système informatique de gestion de flotte implanté actuellement par l'entreprise Létourneau sert également pour connaître le prix de revient. Présentement, son exploitation est sous-utilisée et on observe qu'il y a un dédoublement des inscriptions. Toutes les entrées des données sont produites manuellement et en parallèle avec l'ordinateur. Il y a actuellement deux personnes à temps plein qui travaillent avec ce système, sans compter les mécaniciens qui s'y réfèrent régulièrement. Cependant, on constate que ce système n'est pas utilisé à son plein potentiel : on utilise à peine dix pour cent (10 %) de ses capacités. Rares sont les personnes qui y ont recours à des fins de gestion. Les acteurs n'ont pas confiance au système, dans son état actuel. De plus, chaque mécanicien prend environ quatre-vingt-dix minutes par jour pour remplir les informations sur les bons de travail version informatisée et papier. Il y a donc beaucoup de temps consacré à ces opérations dont les résultats sont inutilisables dans la forme actuelle.

Compte tenu de l'importance de sa flotte actuelle de véhicules, l'entreprise Létourneau doit se doter rapidement d'outils informatiques fonctionnels et fiables pour ainsi s'assurer d'une gestion efficace de sa flotte. On doit cesser de la gérer de façon traditionnelle. Il faut agir vite dans ce dossier, car chaque mois de

retard constitue des économies de coûts perdues. Un système informatique approprié entraînera, par le fait même, un retour intéressant sur l'investissement (ROI), et ce, en peu de temps. Un système fonctionnel permettra au département d'entretien d'être plus efficace notamment par un meilleur contrôle des coûts et une planification optimale des travaux de réparations mécaniques, tant préventifs que correctifs. Puisque l'information obtenue sera rapide et de bonne qualité, les travaux de réparations mécaniques seront gérés avec plus de professionnalisme. Cette qualité d'information favorise de saines relations avec les employés de la SAAQ qui viennent auditer l'entreprise. Un système d'information de gestion fiable et conviviale devient un instrument qu'on ne peut plus se passer.

L'âge de la flotte ainsi que son renouvellement doivent être analysés. Pour certaines unités, l'âge semble adéquat alors que pour d'autres véhicules plus vieux, le coût de maintien est plus élevé. L'analyse doit être réalisée en fonction de l'utilisation que les clients en font. Dans le cas de transport Létourneau, il faut réaliser cette étude avec discernement, car l'âge de la flotte est une variable importante dans une flotte et elle est contributive à la variation des coûts d'entretien. Fonctionner seulement avec des véhicules neufs est utopique en terme de coûts engendrés par la capitalisation et le financement; l'inverse est aussi vrai, mais cette fois en terme de frais de réparation. Une médiane est requise et elle est fonction de plusieurs facteurs dont, entre autres, le niveau d'utilisation de l'équipement. Une utilisation judicieuse du parc d'équipements doit être envisagée et cette utilisation doit tenir compte de l'âge de l'unité et de sa fréquence d'utilisation.

L'entreprise dépense des sommes d'argent considérables sur l'entretien de vieilles unités. Aussi, les employés des garages ne sont pas suffisamment informés de la pertinence de certains travaux de réparations réalisés sur des remorques et camions. Ils demeurent perplexes face à certaines décisions prises par certains gestionnaires.

La consommation de carburant doit aussi être analysée, et ce, deux fois par semaine, véhicule par véhicule, afin d'être en mesure de réagir rapidement et de corriger toute source de problème.

Le kilométrage est l'élément de référence numéro un dans la gestion d'une flotte et de son service d'entretien. Nous n'avons qu'à penser aux coûts de carburants, des pneus, du nombre d'heures de réparation, aux budgets, etc. Il y a une corrélation étroite entre le nombre de kilomètres parcourus et les dépenses d'entretien. Je constate qu'il est difficile d'obtenir ces informations; elles ne font pas partie des rapports que j'ai pu consulter. Les gestionnaires de tous les niveaux doivent être en mesure d'obtenir rapidement cette donnée, de manière à pouvoir s'y référer, entre autres, dans l'établissement du budget. Le nombre de kilomètres parcourus est la base de référence la plus importante en gestion de flotte, il sert notamment à établir la fréquence du programme d'entretien préventif.

### **Gestion des ressources humaines**

En 2006, les employés sont la pierre angulaire de la réussite de toutes entreprises. Considérant la pénurie actuelle de mécaniciens qualifiés aptes à effectuer le travail, cette affirmation est encore plus véridique aujourd'hui dans le secteur de l'entretien mécanique. Les ressources humaines accaparent une partie importante des dépenses d'entretien, soit environ trente-huit (38 %) du budget. Que fait l'entreprise pour se positionner dans le futur avec ses mécaniciens? Quelles sont les stratégies porteuses d'avenir à mettre en place pour avoir des employés productifs? Qu'est-ce qui démarque le service d'entretien de Létourneau, des autres entreprises de transport? Que fait-on pour augmenter le sentiment d'appartenance des employés? Si rien n'est fait,

plusieurs employés risquent de partir<sup>7</sup>. L'entreprise doit indéniablement répondre à toutes ces questions, à court ou à long terme.

Un travail de gestion des ressources humaines est à réaliser dans l'entreprise. Une grande lacune existe présentement concernant la formation des mécaniciens. Plusieurs d'entre eux ont manifesté un vif intérêt pour obtenir de la formation. Cette gestion des ressources humaines du garage de Toronto ressemble étrangement à celle que j'ai déjà vue dans une entreprise similaire au début des années 1980, presque trois (3) décennies plus tard. Les tendances en matière de gestion des ressources humaines ont évolué depuis, et elles doivent refléter les besoins actuels, surtout en ce qui a trait à la formation et à la bonification à la performance. Le climat de travail est très bien du côté du centre de Montréal et la direction y est pour beaucoup avec son approche fraternelle qui passe bien auprès des mécaniciens de cet endroit. Il en est tout autrement pour le garage de Toronto. Les mécaniciens rencontrés sont unanimes : ils ne sont pas productifs comme ils le souhaiteraient. Selon certains, leur taux de productivité se situe à un niveau inférieur à cinquante pour cent (50 %). Les causes de ce faible taux de productivités sont multiples et corrigibles dans le temps.

L'avenir est au travail d'équipe; à une équipe complémentaire et multidisciplinaire, ayant des liens étroits entre eux. La taille de l'entreprise le permet, l'entreprise Létourneau est à la fois pas trop grosse et pas trop petite et possède de nombreux avantages concurrentiels. Dans l'ensemble, les gens rencontrés du centre d'entretien de Toronto m'ont mentionné qu'ils n'étaient pas satisfaits de leurs conditions de travail, et qu'ils n'aimaient pas travailler pour l'entreprise. De façon générale, la planification du travail, la communication, le contrôle et la formation ne correspondent pas aux attentes des gens. Cependant, le personnel interrogé a mentionné qu'ils ont confiance dans la direction de

---

<sup>7</sup> Lors des rencontres, plusieurs mécaniciens ont manifesté le désir de partir si l'entreprise choisit le *statu quo*.

l'entreprise pour rétablir une saine gestion. Pour eux cependant, une dernière chance est donnée à la direction de l'entreprise, car plusieurs d'entre eux ont été sollicités par les concurrents afin d'aller y travailler. Puisque la technologie évolue rapidement dans le secteur de la mécanique, les employés compétents veulent que leurs compétences soient reconnues à leur juste valeur et ceux-ci vont aller dans les entreprises qui vont reconnaître cette compétence.

### **Gestion des pneus**

Avec près de dix mille pneus en service, le coût des pneus accapare une partie importante du budget de l'entreprise. En fait, près de 15 % du budget est monopolisé par ce secteur, avec une facture à payer qui oscille annuellement autour des cinq cent mille dollars (500 000 \$). Le logiciel de gestion du garage inclut un module de gestion des pneus. Ce logiciel permet de gérer (et contrôler) les pneus de chaque véhicule, mais cette partie du logiciel, comme beaucoup d'autres d'ailleurs, n'est pas utilisée. Aussi, je crois que la gestion actuelle des pneus doit être revue, car étant donné que la notion de kilomètres parcourus n'est pas au menu, les mécaniciens font une mauvaise évaluation du risque lors de l'enlèvement des pneus, ce qui entraîne un gaspillage.

Par ailleurs, il n'y a aucune politique uniforme, appliquée à la fois pour le centre de Transport Létourneau situé à Toronto et pour celui de Montréal. Cette uniformité doit être analysée afin de réaliser des économies d'échelle de toutes sortes. Le groupe Létourneau doit agir avec les mêmes paramètres dans tous ses centres d'entretien, ce qui n'est pas le cas actuellement.

### **Unités de réfrigération et de chauffage**

Pour le groupe, il y a plusieurs unités de chauffage et de réfrigération.

La planification du travail doit être revue dans ce département, de manière à ce que le technicien assume adéquatement son rôle : la gestion au gestionnaire et la technique au technicien. L'ordinateur doit être utilisé pour accélérer le diagnostic. Une personne additionnelle doit être assignée dans ce département afin de répondre à la demande.

### **Impartition (sous-traitance)**

Beaucoup de travaux sont donnés en sous-traitance, parfois sans égard aux coûts qui en découlent pour l'entreprise. Selon le rapport de l'année passée, 27 % des dépenses d'entretien sont redistribuées à d'autres garages en sous-traitance. En regardant les chiffres des années antérieures, on constate que la sous-traitance a toujours été élevée chez Létourneau, de façon encore plus accrue pour la division Létourneau Transport.

Si l'entreprise effectuait elle-même ses travaux, elle réaliserait des économies importantes. Présentement, la règle du "plus facile" est de mise. Un très grand nombre des travaux d'entretien (PEP, carrosserie, moteurs, garantis, etc.) sont effectués par des entreprises de l'extérieur. En fait, tous les travaux les plus coûteux sont donnés en impartition. Cette sous-traitance représente un paradis pour les fournisseurs et un gouffre sans fond pour l'entreprise Létourneau.

Tous les travaux accordés à un sous-traitant engendrent des coûts en pièces et main-d'œuvre. Le taux horaire facturé par la sous-traitance est d'au moins 55 \$ l'heure; dans certains cas, le montant facturé est de plus de 100 \$ l'heure. Ces dépenses en main-d'œuvre réalisées par des entreprises externes à Létourneau ne se retrouvent pas dans l'entreprise pour participer aux charges fixes de ses ateliers mécaniques. En fait, cette sous-traitance est une des passoires financières de l'entreprise. Tout y passe : les chariots élévateurs, les camions sous garantie et hors garantie, les remorques, l'installation des pneus, etc.

**Chaque cas demande donc une analyse financière de manière à être créatrice de valeur ajoutée pour l'entreprise.**

L'entreprise Létourneau doit profiter des investissements en infrastructures qu'elle possède. Ces infrastructures sont déjà en place avec plus de 25 000 pi<sup>2</sup> de plancher et quarante (40) personnes y travaillent quotidiennement. Si elles sont utilisées efficacement, les infrastructures et le capital humain peuvent contribuer à diminuer significativement la quantité des travaux donnés en sous-traitance. En bref, le garage Létourneau (surtout celui de Toronto) n'est qu'un dépanneur et les employés ne se plaisent pas dans ce système. En donnant la possibilité de réaliser les travaux à l'interne, les mécaniciens participeront à des défis importants créant ainsi une plus grande motivation au travail de la part de ces travailleurs.

### **Indicateurs de gestion et tableau de bord**

Au 15 août 2006, excluant l'indicateur des PEP en retard, il n'y avait pas d'indicateur de performance (tableau de bord), même parmi les plus usuels. On aurait dû pourtant retrouver les indicateurs suivants :

- le temps homme effectué;
- les kilomètres parcourus;
- la consommation de carburant;
- le niveau de l'inventaire, sa rotation;
- le budget;
- le nombre de bris;
- etc.

Puisqu'une entreprise comme le groupe Létourneau n'est que des chiffres,] l'absence d'information quantitative est inacceptable. Cette situation anormale ne peut en rien favoriser une saine gestion des différentes activités de l'entreprise.

Pourtant avec l'internet, l'information pourrait être diffusée rapidement à tous les gestionnaires en autorité de l'entreprise qui ont besoin de savoir où ils s'en vont et où ils se situent.

L'information pour un gestionnaire est comme le coffre d'outils pour un mécanicien, elle est essentielle à sa productivité, mais il faut se doter des bons outils. Il doit y avoir des indicateurs de gestion quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels.

### **Supervision des activités mécaniques et des mécaniciens**

La gérance du garage de Toronto est sous la responsabilité d'une personne dont les connaissances en gestion et en technique d'analyse préventive sont limitées. Sa capacité à résoudre des problèmes mécaniques l'est tout autant. Les responsabilités sont trop lourdes de conséquences pour lui laisser les commandes. Les conséquences sont coûteuses et avec un facteur multiplicatif important. La productivité du centre d'entretien en souffre, il a besoin d'encadrement et personne ne peut lui offrir le support dont il a besoin. Dans ce type de travail, il n'y a malheureusement pas de place pour les non-initiés. Lui donner un poste d'adjoint est une éventualité à considérer attentivement.

### **Contrôle des coûts, aspects budgétaires et rentabilité**

J'ai eu l'occasion de voir un budget qui faisait état de la situation financière du service de l'entretien. Aucun rapport concernant la performance des ressources humaines ou matérielles de son secteur ne fut transmis aux différents gestionnaires des garages. Le gestionnaire gère son département au son et à l'oreille. Il y a des postes avec un titre de directeur, mais la responsabilité n'est pas avec la fonction. On doit y avoir un poste, un titre, des responsabilités et une imputabilité.

Selon l'analyse des budgets, les coûts d'entretien ont augmenté de 130 % en cinq (5) ans. De plus, nous sommes en présence d'augmentations successives des coûts d'entretien.

Une entreprise de transport doit avoir comme prérogative une stratégie de domination par les coûts. Dans ce secteur d'activité, le contrôle des coûts est la seule façon d'obtenir la meilleure performance financière. Pour y arriver, l'entreprise doit être ultra-sensible à tous les coûts engendrés sur une base quotidienne. Chaque dépense importante doit être analysée en équipe par les responsables des opérations et des finances, ce qui n'est pas le cas présentement. L'entreprise ne contrôle pas adéquatement ses opérations tant au niveau du garage de Toronto que de celui de Montréal. L'efficacité passe par le contrôle. Le responsable d'un département doit être imputable de la bonne performance de son département.

De plus, il n'y a pas de système de prix de revient qui nous indique le prix de revient d'un véhicule ou d'un département, de sorte qu'on ne connaît pas le coût réel de chaque unité. Tout est subjectif. Il est essentiel de disposer d'informations quantitatives. Tout ce qui se mesure doit être mesuré, puis analysé; une action doit suivre chaque analyse.

Un budget doit être préparé dans lequel on devra tenir compte des réparations normales. On distinguera les réparations entraînées par des facteurs incontrôlables tels que les accidents.

### **Approvisionnement et gestion des magasins de pièces**

Il serait préférable que l'achat des pièces reliées aux opérations des deux garages soit sous la supervision d'un seul acheteur. Présentement, il n'y a pas de gestionnaire qui se préoccupe du niveau de l'inventaire et de la rotation des stocks. Pourtant, la gestion des stocks est un vecteur important pour un service

d'entretien d'une flotte. Ce vecteur ne semble pas important pour l'entreprise Létourneau. Les chiffres que renferme le système informatique ne correspondent pas à la réalité physique de l'inventaire. Le magasin de Montréal est très bien géré par une personne apte à faire un bon travail : cela se traduit par un aspect visuel adéquat (propreté, ordonnancement, étiquetage). Il en est tout autrement pour le magasin de Toronto. Il serait pertinent de réévaluer les tâches du commis en poste. Ce dernier doit être au service des mécaniciens afin que ceux-ci soient le plus productifs possible et non pas rester dans son bureau.

Malheureusement, le commis aux pièces n'a pas d'expérience dans la gestion d'un magasin; cela est perceptible notamment dans la propreté des lieux et le nombre de piles de papier que l'on retrouve sur son bureau. Le commis fait peu de travail : il entre les données dans le système informatique et il commande les pièces. De plus, il ne compte sur aucun indicateur pouvant le renseigner sur son inventaire ainsi que sur la rotation des stocks. Il n'y a donc aucune démarche proactive dans ce département. Aucun gestionnaire ou commis n'a d'objectif à rencontrer, outre que de faire son travail au meilleur de sa connaissance. Pour améliorer la gestion du magasin de Toronto, il serait bénéfique d'en revoir la configuration afin d'optimiser l'espace.

Au niveau des approvisionnements, compte tenu de sa taille et de son volume d'achat, le groupe Létourneau est dans une position favorable à la négociation. Il peut obtenir des ententes particulièrement favorables avec certains fournisseurs, notamment au niveau des pneus, du roulement et des garanties. Un bon travail est effectué de ce côté, mais il y a encore des regroupements rentables d'activités et d'achats à faire. Il semble que le personnel du garage obtient beaucoup de réclamations sous garantie. Malheureusement, n'ayant pas recours à un système de suivi adéquat, plusieurs d'entre elles sont oubliées.

## Gestion du garage

Les activités du garage de Toronto sont loin d'être sous contrôle. Il n'y a pas de communication entre le garage et les opérations. Tout est décidé à la dernière minute, on va au plus urgent. Pourtant, la clé de la réussite passe par la communication, par une bonne circulation de l'information. Selon les dires des employés, des pièces sont changées inutilement, sans que l'on puisse recevoir les explications du superviseur en fonction.

Les bons de travail sont complétés que partiellement. Pour avoir un bon contrôle du travail effectué à un véhicule, il faut que le bon de travail soit totalement complété à l'endroit où apparaissent des codes de réparation (par exemple : pneus, moteurs, transmission, etc.) L'inscription permet aussi de faire le suivi des coûts tels que le carburant, les huiles, etc. Il faut nécessairement des documents écrits afin de retracer l'historique des interventions et s'assurer de la qualité du travail effectué par les mécaniciens. Le chef du garage a alors un rôle primordial à jouer dans la fermeture des bons de travail et dans la validation de l'information afin de protéger les gestionnaires et les propriétaires contre les aspects légaux que la loi 430 fait référence.

Voici quelques domaines d'intervention à privilégier :

- la planification des véhicules et des employés doit être mise sur un tableau avec des boîtes pour chaque mécanicien;
- la propreté des lieux doit être revue, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur (cour);
- compte tenu des retards avec les PEP, il y a lieu de préparer un plan (et de le suivre) pour respecter les échéanciers que requièrent ces inspections préventives;
- Donner suite à la feuille de vérification des liquides complétée par les employés.

Les garages devraient être considérés comme des centres distincts de l'entreprise. Ces centres autonomes devraient auto-rentabiliser en ayant un client majeur, soit le groupe Létourneau. Je propose que ces centres d'entretien soient regroupés sous une compagnie distincte du groupe Létourneau afin de diminuer le niveau de risque et faciliter sa comptabilité.

### **Management/structure/communication**

Pour atteindre ses objectifs qui sont entre autres, de nature financière, il faut que la direction du service d'entretien communique aux employés la mission et les objectifs. Ces objectifs devront être clairs et précis. Il faudra aussi s'assurer que la mission et les objectifs soient partagés par l'ensemble des membres de l'équipe, dont les mécaniciens. La gestion stratégique prépare l'avenir de l'entreprise, permet de concentrer les efforts, suscite l'engagement et facilite l'allocation des ressources. La démarche stratégique est un processus qui suscite la créativité et l'innovation dans les entreprises. Une démarche stratégique invite les gens à travailler en équipe.

L'organigramme de l'entreprise Létourneau, tel qu'il existe présentement, ne reflète pas les besoins actuels de l'organisation. Des descriptions de tâches doivent être préparées pour chaque poste et remises à chacun des titulaires. Vous retrouverez à l'annexe un organigramme représentatif des besoins de l'entreprise.

Il faut que la culture de l'entreprise favorise l'innovation et la créativité chez ses employés; ceci est particulièrement important pour la division de l'entretien. L'organisation doit considérer ses employés d'entretien (gestionnaires et mécaniciens) comme des partenaires d'affaires qui vont lui permettre de se distinguer des autres transporteurs, de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer sa performance financière et de se distinguer des autres transporteurs auprès de sa clientèle. La notion de valeur ajoutée doit être omniprésente dans toutes les

décisions quotidiennes. Cette notion n'a pas été toujours appliquée dans la gestion du garage de Toronto.

Pour arriver à atteindre ses objectifs financiers, l'entreprise Létourneau doit améliorer la performance de ses garages en intervenant notamment au niveau des techniques de travail, des systèmes d'information de gestion, du processus de communication et de la gestion de son capital humain.

Au garage de Toronto, un des problèmes majeurs consiste en une absence véritable de direction. À vrai dire, il n'y pas personne qui occupe vraiment le rôle de chef, les employés sont laissés à eux-mêmes, sans qu'on ne leur communique clairement les attentes de la direction. Le travail d'équipe n'y est pas du tout. Une gestion du changement de la situation s'impose.

## **CONCLUSION**

Les problèmes de Transport Létourneau ne sont pas de nature technique, les compétences sont omniprésentes, tant au garage de Montréal qu'à celui de Toronto. Ils sont attribuables à une gestion déficiente, notamment au niveau de la direction. Cette déficience affecte la planification et le contrôle de l'ensemble des activités. Ainsi, le centre d'entretien doit subir à l'interne une transformation radicale de ses façons de faire. Pour y arriver, la direction doit se fixer des objectifs clairs et établir un plan d'action réaliste. Cependant, il devient impératif que l'organisation communique avec ses collaborateurs afin qu'ils puissent participer à l'élaboration du nouveau plan d'action nécessaire pour atteindre ses objectifs. Le travail d'équipe doit primer et la direction doit avoir de la considération envers ses mécaniciens en les traitant comme de vrais techniciens, en les impliquant dans les prises de décision, en les consultant et en les écoutant. Cependant, il est important d'adopter une attitude juste et ferme en matière de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer l'influence positive de l'innovation et de la créativité de chacun des employés sur la performance d'une entreprise. La mise en commun de tous les talents des membres du personnel et des cadres doit se concrétiser au quotidien par le biais d'une communication franche favorisant des échanges constructifs. Sortir des sentiers battus, remodeler le processus opérationnel, s'ajuster à un mode de gestion adapté aux besoins actuels demande une certaine volonté et un goût pour la gestion du changement. Après avoir recueilli les propos de plusieurs intervenants, la direction de l'entreprise et ses collaborateurs sont prêts à faire les changements nécessaires : les employés concernés ne demandent que cela.

Conséquemment, une décision doit être prise dans la réalisation des éléments énumérés plus bas.

## **ACTIVITÉS À RÉALISER**

1. Se mettre à jour avec les PEP et en faire une priorité :
  - a. assurer un suivi rigoureux;
  - b. effectuer du temps supplémentaire;
  - c. embaucher temporairement des mécaniciens;
  - d. assurer un poste temporaire d'inspecteur de production;
  - e. travailler les samedis et dimanche (en 2 équipes).
  
2. Rendre fonctionnel le logiciel selon les attentes espérées :
  - a. négocier les mises à jour;
  - b. nommer un chef;
  - c. former deux sous-chefs (un par garage);
  - d. former les utilisateurs;
  - e. abandonner les entrées manuelles de données;
  - f. utiliser le module de la gestion de l'entretien préventif;
  - g. utiliser le module de gestion des garanties;

- h. revoir les inventaires;
  - i. utiliser le module de gestion des pneus;
  - j. utiliser le module de gestion des carburants.
3. Arrêter graduellement la sous-traitance; rapatrier dans les garages le travail produit par des entreprises de l'extérieur pour augmenter le temps homme de production au pied carré, et ce, en incluant les travaux effectués aux chariots élévateurs.
  4. Renforcer la gestion du garage (directeur et commis aux pièces).
  5. Ouvrir le quart de travail de la journée du samedi.
  6. Procéder à un plan de gestion de la flotte, à savoir : l'âge, le renouvellement, les travaux à réaliser pour chaque équipement.
  7. Établir un budget ventilé par poste, par groupe et exercer un suivi consciencieux.
  8. Établir un plan de formation pour les mécaniciens.
  9. Établir une procédure d'entretien préventif plus exhaustive :
    - a. revoir les procédures d'entretien;
    - b. introduire la notion du kilométrage parcouru selon le premier arrivé;
    - c. balancer et revoir l'entretien préventif :
      - fréquences des graissages;
      - en fonction des bris décelés;
      - fréquences en fonction des kilomètres parcourus;

- d. revoir l'entretien préventif des unités de refroidissement et de chauffage.
- 10. Mettre en place des rencontres d'opération à toutes les fins de journée afin de coordonner les activités du lendemain.
- 11. Établir un registre pour les plaintes et nommer une personne responsable.
- 12. Mettre l'accent sur la gestion par des faits, au lieu de l'intuition ou de l'instinct; ceci nécessite un système d'information regroupant un ensemble d'indicateurs de performance pertinents pour l'entreprise (voir tableau plus loin).
- 13. Se doter d'objectifs corporatifs et départementaux et les faire connaître :
- 14. Instaurer un plan de bonification pour tous les employés (mécaniciens, personnel d'entretien et cadres).
- 15. Majorer fortement la prime de nuit pour inciter les gens à travailler de nuit.
- 16. Acheter les programmes informatiques de diagnostic qui manquent à l'entreprise.
- 17. Acheter les catalogues électroniques de pièces.
- 18. Revoir la description du poste de commis aux pièces.
- 19. Négocier des ententes particulières avec certains fournisseurs.
- 20. Lors du prochain achat d'équipement, négocier le travail sous garantie (taux horaire) auprès du vendeur des unités lorsque le travail est fait dans les garages de Létourneau.

21. Nommer un responsable pour la gestion des pneus, pour en assurer le suivi :
  - a. négocier à long terme avec un fournisseur;
  - b. procéder à une analyse économique de tous les aspects;
  - c. établir une politique et des procédures d'entretien des roues et des pneus.
22. Embaucher un étudiant pour faire le ménage du garage le samedi.
23. Attitrer une deuxième personne au département de réfrigération.
24. Rapatrier toute la planification du garage au même endroit, réfrigération incluse.
25. Avoir une personne en service sur appel (par rotation) lorsque le garage est fermé comme les fins de semaine (un montant forfaitaire est donné au titulaire).
26. Créer un sentiment d'appartenance avec les mécaniciens (à titre d'exemple) :
  - a. organiser des activités de groupe, à savoir : dîner hot dog le vendredi midi;
  - b. indiquer sur un tableau la performance (des PEP par exemple) et faire tirer un souper pour deux au restaurant lorsque l'on atteint les résultats visés.
27. Procéder finalement à l'embauche d'un contremaître et d'employés de garage.

## ANNEXE

### Indicateurs de performance (avec la période précédente et le cumulatif)

#### QUOTIDIENS (Q)

- Nombre de plaintes [ ]
- Nombre de PEP réalisé [ ]

#### HEBDOMADAIRES (H)

- Nombre de PEP réalisé : [ ]
  - ✓ Camions [ ]
  - ✓ Remorques [ ]
  - ✓ A/C [ ]
  - ✓ En sous-traitance [ ]
- Nombre de kilomètres parcourus au total et en moyenne : [ ]
  - ✓ Camions [ ]
  - ✓ Remorques [ ]
- Nombre de bons de travail traités [ ]
- Nombre de bris sur route [ ]
- Nombre de plaintes [ ]
- Montant en \$ et en % en sous-traitance [ ]
- Nombre d'heures effectuées en temps régulier par secteur [ ]
- Nombre d'heures supplémentaires effectuées par secteur [ ]
- Le carburant : [ ]
  - ✓ Nombre de litres total consommés et variation en % [ ]
  - ✓ Nombre de litres en moyenne par 100 km [ ]

# ANNEXE III

## Organigramme des garages Létourneau

