

Université de Montréal

**Étude de l'impact de la formation sur un changement organisationnel
Le cas de Kenworth du Canada**

par

Cateline Gauvin

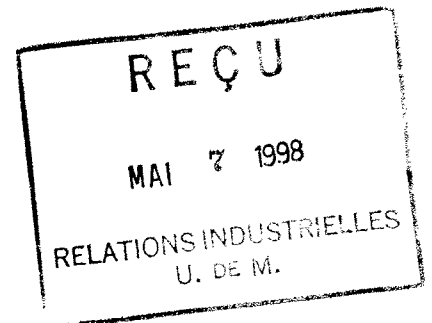
École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles**

Décembre 1997

© Cateline Gauvin, 1997



IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**ÉTUDE DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR UN CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL
LE CAS KENWORTH du CANADA**

présenté par :

Cateline Gauvin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron : Président du jury

Frank White : Directeur de recherche

Diane Veilleux : Membre du jury

Mémoire accepté le : 20 avril 1998

SOMMAIRE

Les années '90 semblent caractérisées par une ère de tumultes et de bouleversements. Les entreprises qui veulent survivre dans cet environnement doivent continuellement s'adapter à des changements. Il devient donc essentiel pour les organisations de comprendre les contextes les influençant et de s'adapter à leurs nouvelles réalités.

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la formation est un atout essentiel lors de changement. Elle permet de pallier aux diverses répercussions engendrées par ce dernier. À cet égard, l'objectif de notre travail est d'analyser l'impact de la formation dans le cadre d'un processus de changement organisationnel. L'étude en question portera sur le changement organisationnel entrepris dans le début des années '90 par la compagnie **KENWORTH du CANADA** à son usine de Ste-Thérèse en banlieue de Montréal.

Un modèle d'analyse constituée de trois facteurs fut utilisé afin d'étudier ce changement organisationnel. C'est d'ailleurs par le biais de ce modèle que nous avons pu vérifier l'impact réel de la formation dans ce processus de changement.

Les données qui nous ont servis lors de notre analyse furent obtenues au moyen d'entrevues structurées réalisées auprès de plusieurs gestionnaires de la direction locale et par l'étude de documents provenant de la compagnie.

À la lumière de nos résultats, nous sommes en mesure d'avancer que l'impact de la formation lors du changement organisationnel entrepris par la compagnie Kenworth du Canada fut mitigé. De nombreux obstacles rencontrés par l'entreprise lors de sa démarche vers son changement sont à l'origine de ce résultat.

De sorte que cette étude suggère quelques éléments afin d'assurer un impact significatif lorsqu'une entreprise décidera d'amorcer un changement organisationnel; tel que l'implication de tous les décideurs dans le projet de transformation, prendre le temps de bien prioriser les projets en cours dans l'organisation ainsi que leurs répercussions, élaborer une stratégie d'entreprise correspondant à la réalité de l'entreprise associée à une bonne stratégie de formation. Il va sans dire qu'une entreprise doit également reconnaître les limites de la formation. Il arrive parfois que cet atout si essentiel soit-il lors d'un changement organisationnel ne puisse garantir le succès...

TABLE DES MATIÈRES

	Page
IDENTIFICATION DU JURY	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES TABLEAUX ET ANNEXES	VIII
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	IX
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : <u>Histoire et évolution du changement de la compagnie Kenworth Truck</u>	9
1.1. Historique de la compagnie Kenworth du Canada	9
1.1.1. PACCAR Inc. la multinationale	10
1.1.2. La tradition KENWORTH	18
1.1.3. L'usine de STE-THÉRÈSE	21
1.2. Évolution du changement de la compagnie Kenworth du Canada	24
1.2.1. Les motifs qui justifient le changement organisationnel	24
1.2.2. Les composantes de la nouvelle structure	32
CHAPITRE II : <u>Changement organisationnel et formation</u>	47
2.1. Changement organisationnel	47
2.2. Stratégie d'entreprise	48
2.2.1. Avantage compétitif	55
2.2.1.1. La stratégie de domination par la réduction des coûts	56
2.2.1.2. La stratégie de domination par la qualité	58
2.2.1.3. La stratégie de domination par l'innovation	60

2.2.2. Cycle du produit	61
2.2.2.1. La stratégie entrepreneuriale	62
2.2.2.2. La stratégie de croissance	63
2.2.2.3. La stratégie de profit et de rationalisation	64
2.2.2.4. La stratégie de liquidation	65
2.2.2.5. La stratégie de revirement	66
2.2.3. Stratégie de Kenworth du Canada	68
2.3. Stratégie de formation	71
2.4. Modèle d'analyse	81
CHAPITRE III : <u>Méthodologie de recherche</u>	84
3.1. Présentation sommaire de la population sous étude	84
3.2. Les instruments de cueillette des données	89
3.2.1. L'entrevue structurée	90
3.2.2. L'étude de documents	104
3.3. Méthode d'analyse	110
CHAPITRE IV : <u>Présentation des résultats</u>	112
4.1. Changement organisationnel	113
4.2. Stratégie d'entreprise	118
4.3. Stratégie de formation	120
4.4. Activités de formation	122
4.5. Embûches à la formation	139
4.6. Impact de la formation dans un changement organisationnel	143
CHAPITRE V : <u>Analyse et discussion</u>	149
5.1. Changement organisationnel	149
5.2. Stratégie d'entreprise	153
5.3. Stratégie de formation	154
5.4. Activités de formation	156
5.5. Embûches à la formation	157
5.6. Impact de la formation dans un changement organisationnel	159

CONCLUSION	166
BIBLIOGRAPHIE	173
ANNEXES	
A. Canevas d'entrevue structurée	183
B. Relation entre la méthode d'analyse et les 6 thèmes	189

LISTE DES TABLEAUX

	Page
TABLEAU 1 Principales composantes de l'ancienne et de la nouvelle structure	33
TABLEAU 2 Stratégie d'entreprise et composantes de formation	74
TABLEAU 3 Activités de formation appropriées à une stratégie de revirement	83
TABLEAU 4 Caractéristiques biographiques du personnel de l'entreprise Kenworth du Canada	86
TABLEAU 5 Relation entre les volets de notre recherche et les questions posées lors d'entrevues structurées	103
TABLEAU 6 Relation entre les volets de notre recherche et les documents de la compagnie Kenworth du Canada étudiés	109
TABLEAU 7 Contexte/Résultats	113
TABLEAU 8 Moyen préconisé/Résultats	115
TABLEAU 9 Rétrospective/Résultats	117
TABLEAU 10 Stratégie d'entreprise/Résultats	119
TABLEAU 11 Stratégie de formation/Résultats	120
TABLEAU 12 Activités de formation/Résultats	122
TABLEAU 13 Composantes de formation/Activités de formation/ Populations	124
TABLEAU 14 Activités de formation vs participation des cadres	131
TABLEAU 15 Embûches à la formation/Résultats	139
TABLEAU 16 Perception de l'impact/Résultats	143
TABLEAU 17 Actions déployées en matière de formation/Résultats	145

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- GAC** : Groupe d'amélioration continue
- PDRH** : Plan de Développement des Ressources Humaines
- UP(s)** : Unité(s) de production

REMERCIEMENTS

J'aimerais avant tout souligner la disponibilité des gestionnaires de la compagnie Kenworth du Canada qui ont accepté de participer à cette étude.

J'aimerais également remercier mon directeur de recherche, Monsieur Larouche pour son support ainsi que sa persévérance à mon égard dans ce projet de recherche.

Une personne m'a stimulé et encouragé à poursuivre cette étude et a su ranimer ma flamme plus d'une fois dans ce projet. Johanne, merci!

Finalement, je veux mentionner le support constant de ma famille ainsi que le rôle prédominant joué par mon conjoint Yvan au cours de ma rédaction. Son appui quotidien et son assistance par son esprit critique et analytique m'ont aidé tout au long de cette étude.

Merci Seigneur...

INTRODUCTION

Nous avons tous pu remarquer avec quelle rapidité les divers environnements (international, économique, politique, social, juridique...) évoluèrent au cours des années '80, apportant avec eux une multitude de changements auxquels devaient sans cesse faire face les entreprises et leurs gestionnaires.

Les années '90 n'échappèrent pas à cette ère de tumultes et de bouleversements, si bien que nous pouvons prétendre aujourd'hui que les organisations qui ne parviennent pas à suivre, voire à s'adapter à ces diverses transformations, s'exposent à de sérieuses difficultés, allant même jusqu'à la mort de l'entreprise.

Ces changements influencent les entreprises à plusieurs niveaux, tant internes qu'externes. Nombreux sont les auteurs qui traitent et discutent de ces transformations au sein des organisations et de la nécessité de s'adapter aux exigences d'un nouvel environnement, qui lui aussi est appelé à changer continuellement. Notre époque est caractérisée par le mouvement et la transformation. Il devient donc essentiel pour les organisations de comprendre les contextes les influençant et de s'adapter à leurs nouvelles réalités.

À cet égard, le changement organisationnel est un facteur d'une importance capitale en matière de relations industrielles. Il est devenu la pierre

angulaire des années '90, de sorte qu'il est important d'être à l'affût de ce phénomène, et par le fait même, d'être en mesure de l'analyser pour ainsi le comprendre davantage.

C'est dans ce contexte que se situe la présente étude, plus spécifiquement à la suite du changement organisationnel qu'a entrepris la compagnie Kenworth du Canada, en 1994.

L'objectif de ce travail est d'analyser l'impact de la formation dans le cadre d'un processus de changement organisationnel. Trois facteurs seront donc abordés dans notre recherche afin d'identifier le modèle d'analyse qui nous permettra de vérifier l'impact réel de la formation lors du changement organisationnel qui fut implanté à l'usine Kenworth de Ste-Thérèse. Chacun de ces facteurs est inter-relié, en ce sens, que le premier servira à introduire le deuxième et ainsi de suite.

1- Changement organisationnel:

Bélanger (1994) nous dit que le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré. Pour sa part Bergeron (1995) prétend que le processus par lequel on modifie la structure d'une organisation se nomme changement organisationnel. Dans notre cas, ce que nous entendons par changement organisationnel, ce sont les modifications de structures qui étaient nécessaires pour implanter la nouvelle stratégie d'entreprise. Il est important de comprendre l'état dans lequel désirait parvenir la compagnie

Kenworth du Canada afin d'identifier les structures qui devaient être modifiées ainsi que la stratégie qui allait être utilisée par l'entreprise pour parvenir à cette fin.

2- Stratégie d'entreprise:

La stratégie d'entreprise est caractérisée par l'ensemble des dispositions qui sont prises par une entreprise afin d'orienter ses efforts vers un but bien précis. Dans leur ouvrage, Le projet d'entreprise, les auteurs Boyer et Equilbey (1986), stipulent qu'une organisation qui veut survivre et se développer dans la société actuelle se doit de miser sur des choix stratégiques influencés à partir de l'analyse des menaces et des opportunités générées par l'environnement immédiat qui la caractérise. Dans la situation vécue par la compagnie Kenworth du Canada ce sont les menaces de fermeture comme nous le verrons plus tard qui ont incité cette entreprise à miser sur le changement organisationnel pour assurer sa survie. Il va sans dire qu'il est important pour notre recherche de connaître les dispositions qui furent prises par l'entreprise afin de pallier à cette situation. Car, ces dispositions vont influencer la stratégie de formation qui sera développée afin de répondre aux nouveaux besoins de l'organisation.

3- Stratégie de formation:

Benabou (1993) caractérise la stratégie de formation par un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées ayant pour objectif de fournir

l'entreprise en personnels compétents et aptes à répondre aux nouvelles exigences de l'organisation. À cet égard, nous entendons par stratégie de formation, l'ensemble des dispositions qui seront déployées par le département de formation pour pallier aux diverses transformations inhérentes au changement. C'est grâce à la stratégie de formation que nous serons en mesure d'identifier le type d'activités de formation requis afin de contrer les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui accompagnent souvent le changement.

Lorsque nous aurons constitué le modèle d'analyse à partir de la compréhension du changement organisationnel, de l'identification de la stratégie d'entreprise ainsi que de la stratégie de formation, nous serons en mesure d'intégrer les composantes de formation à ce modèle. Ces composantes vont par la suite permettre d'identifier le type d'activités de formation nécessaire au changement organisationnel de la compagnie Kenworth du Canada.

Nous savons aujourd'hui qu'il existe un lien entre l'orientation d'une entreprise et l'impact qu'elle a sur les ressources humaines. La formation est d'ailleurs un atout privilégié au sein des ressources humaines dans de un processus de transformation. En ce sens, qu'un changement requiert habituellement des modifications au niveau des connaissances, des habiletés ainsi que des attitudes du personnel des organisations.

«L'essence même de la formation est de pourvoir les organisations en individus détenant les compétences (techniques et personnelles) afin de répondre aux nouveaux défis des organisations. De plus, comme nous l'a si bien présenté Benabou (1993), «La formation est également un agent de changement, en ce sens qu'elle facilite les nouveaux rapports de l'individu avec son travail lors de bouleversements et souvent elle atténue la résistance, le stress et les conflits inhérents à l'incertitude qui accompagne une nouvelle organisation du travail» (p.420). «Nous pourrions donc dire que l'outil qui est nécessaire lors d'un changement organisationnel, est la formation.

Avant d'aller plus loin dans notre étude de l'impact de la formation sur le changement organisationnel survenu à l'usine Kenworth de Ste-Thérèse, nous tenterons d'abord, d'analyser et de comprendre les principaux motifs qui ont motivé la compagnie Kenworth du Canada à modifier sa structure organisationnelle qui pourtant semblait efficace depuis près de trente ans.

L'usine faisant l'objet de notre étude est située à Ste-Thérèse, petite ville localisée au nord de Montréal, dans la région des Basses Laurentides. Cette entreprise est la seule usine de fabrication de camions lourds de marque **KENWORTH** ⁽¹⁾ au pays.

1. La compagnie Kenworth Trucks a son siège social à Kirkland dans l'état de Washington et appartient à la corporation PACCAR Inc (Bellevue, WA). PACCAR détient également les deux usines d'assemblage de Peterbilt Motors (Denton, TX; Madison, Te) et enfin l'usine Foden Trucks en Angleterre (Sandbach, Cheshire). Trois autres usines d'assemblage de camions Kenworth sont situées aux États-Unis (Chillicothe, Oh; Renton, WA; et Seattle, WA), une autre à l'extrémité nord-ouest du Mexique (Mexicali) et une dernière en Australie (Bayswater, Victoria).

Cette usine est passée de sept camions assemblés par jour en 1991, et a franchi le cap de la vingtaine d'unités en 1994, soit environ 21% du volume total de la production de camions Kenworth à travers ses différentes usines. En 1994, son ratio de camions était de vingt classe 8 (33 000 livres de capacité de charge) et de cinq classe 7 (26 000 livres à 33 000 livres de capacité de charge) par jour. C'est en mai 1994, que les usines Kenworth américaines y compris celle de Ste-Thérèse, atteignirent un nouveau record de production, soit un total de 100 camions assemblés par jour.

À la fin de 1994, PACCAR contrôlait 26.4% du marché nord-américain des camions lourds. L'objectif de la compagnie n'était pas d'avoir la plus grande part de ce marché, mais bien d'être la compagnie la plus rentable en matière de fabrication de camions lourds. En 1995, la compagnie PACCAR⁽²⁾ a déclaré des bénéfices après impôts d'environ 252.8 millions de dollars, soit plus du quadruple de 1991. Dans cette même année, PACCAR affichait un chiffre d'affaires de 4.6 milliards de dollars, ce dernier provenait en majeure partie de ses activités d'assemblage de camions. On peut donc prétendre que la compagnie PACCAR est une institution financièrement solide. Il est également intéressant de souligner que cette compagnie a fait des profits chaque année depuis 1938.

2. Données financières provenant des rapports annuels de la compagnie Kenworth du Canada de 1991 à 1995.

Nous avons entrepris cette recherche pour de multiples raisons. Outre le désir profond de comprendre et d'analyser une entreprise dans laquelle nous avons oeuvré pendant plusieurs années, notre position d'acteur privilégié, la rareté des documents sur l'entreprise ainsi que plusieurs discussions avec les responsables de ce changement organisationnel nous ont stimulé.

De plus, dans une perspective de relations industrielles, ce sujet d'étude est intéressant car il analyse l'impact d'un élément déterminant à toute transformation organisationnelle, soit celui de la formation. Finalement, la situation particulière vécue par cette entreprise, soit la fermeture de l'usine à la suite d'une grève de huit mois, entraînant la perte de presque 900 emplois, fait de cette recherche une des dernières à traiter de cette organisation. Sa valeur symbolique et son importance académique sont renforcées par la fermeture de l'entreprise.

Notre étude de l'impact de la formation sur le changement organisationnel vécu par la compagnie Kenworth du Canada se divisera en cinq chapitres. Le premier chapitre abordera un aspect à caractère plus historique de l'organisation, à savoir sa situation dans le monde du transport, son positionnement face aux autres usines, ses relations avec la maison-mère ainsi que les caractéristiques des gestionnaires de cette grande corporation. Ce chapitre traitera également de l'évolution du changement vécu par la compagnie Kenworth du Canada. C'est-à-dire, la transformation de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle. Dans le second

chapitre, nous dégagerons un modèle d'analyse afin de vérifier l'impact de la formation au sein du changement organisationnel. Le troisième chapitre, abordera la méthodologie qui fut utilisée pour effectuer cette étude (description de la population de l'organisation observée, instruments de cueillette des données, méthode d'analyse privilégiée dans le traitement des données).

Une fois la méthodologie décrite suivra la présentation des résultats qui se dégagent de notre étude. Nous ferons alors état des activités de formation qui ont pris place dans ce contexte de changement organisationnel. Finalement, le chapitre cinq analysera les résultats présentés au chapitre précédent, il formulera également quelques suggestions quant à ce qui aurait dû être fait en matière de formation.

CHAPITRE I : HISTOIRE ET ÉVOLUTION DU CHANGEMENT DE LA COMPAGNIE KENWORTH TRUCK

Afin de mieux comprendre le monde dans lequel évoluait l'usine de Ste-Thérèse ainsi que la problématique de changement auquel était exposée cette entreprise, nous diviserons ce premier chapitre en deux sections, soit:

- 1.1. Historique de la compagnie Kenworth du Canada;
- 1.2. Évolution du changement de la compagnie Kenworth du Canada.

1.1. Historique de la compagnie Kenworth du Canada

Nous amorcerons ce volet de notre travail en décrivant les différentes composantes de l'histoire de cette organisation. Il est à noter que toutes les informations recueillies pour les fins de cette étape se retrouvent dans le livre: Paccar, The Pursuit of Quality.⁽¹⁾ Trois caractéristiques seront considérées dans cette section, soit:

1. GRONER, A., Paccar The Pursuit of Quality, Washington, Ed. Documentary Book Publishers Co., 1981.

1.1.1. PACCAR Inc. la multinationale;

1.1.2. La tradition KENWORTH;

1.1.3. L'usine de STE-THÉRÈSE.

1.1.1. PACCAR Inc. la multinationale

Vers le milieu du 19^e siècle, la famine fait rage en Irlande et pousse de nombreux irlandais à quitter leur terre natale. C'est le cas de Michael et Anna Burne Pigott qui quittent l'Irlande pour s'installer aux États-Unis. Après son arrivée au pays, Michael Pigott se trouve un emploi dans une compagnie d'acier. Le 27 juin 1860 suivant naquit son premier fils du nom de William.

Ses études terminées, le jeune William est employé dans la compagnie Andrews & Hitchcock Iron où il devient un excellent vendeur. À la suite de nombreux voyages et riche de discussions avec plusieurs personnalités, l'idée de posséder sa propre entreprise germe dans son esprit. Sa première expérience dans l'achat d'un haut fourneau (pour fondre le métal) fut un échec complet, d'ailleurs le seul qu'on puisse lui attribuer jusqu'à sa mort. Sa seconde tentative lui fut plus profitable. C'est avec la collaboration d'un partenaire du nom de William Hofius que William Pigott s'empare, le premier juillet 1892, de la compagnie Trinidad Rolling Mill.

William vint rejoindre à Seattle les rangs de la compagnie W.D. Hofius à titre de vice-président. L'épopée vers l'or de 1897 donne un élan phénoménal à la région de Seattle qui devient alors la plaque tournante pour l'Alaska. La prospérité touche donc la compagnie W.D. Hofius, mais en 1901, suite à diverses mésententes, William Pigott vendra ses actions à son partenaire Hofius.

En 1902, William Pigott décide de fonder sa propre compagnie du nom de Railway and Steel Supply. Sa mission était de construire des wagons à bois (tirés alors par des chevaux ou des boeufs).

En 1905, la compagnie Railway and Steel Supply devient la Seattle Car Manufacturing. Pour William Pigott, la construction de wagons destinés à répondre aux besoins des bûcherons de l'époque était perçue comme une très grande opportunité d'expansion. En effet, étant donné que ces derniers devaient faire leur coupe de plus en plus loin en forêt et de plus en plus loin des cours d'eau, il devenait nécessaire de développer un nouveau moyen de transport. Les premières énergies de William Pigott furent consacrées à la construction d'énormes wagons aux fins du transport des billots de bois.

C'est en 1911 que la Seattle Car devint la Seattle Car & Foundry. De cette façon, on voulait démontrer la diversité des produits offerts par cette entreprise. C'est au cours de cette même année qu'on innova une fois de plus en matière de sécurité, en améliorant le système de freinage de ces véhicules en installant des freins à air sur les wagons.

Le premier juillet 1917 marque la fusion de la Seattle Car & Foundry avec la compagnie Twohy pour former la Pacific Car and Foundry. Cette fusion s'explique par l'émergence et l'importance qu'avait prises la Twohy sur le marché de la fabrication de wagons. On pensait alors que le marché ne serait peut-être pas suffisant pour permettre aux deux compagnies de survivre. William Pigott sera nommé, le 6 septembre de la même année, président de la nouvelle compagnie.

En mars 1924, certains principaux actionnaires (alors en manque d'argent) demandent la vente de la compagnie Pacific Car and Foundry à l'American Car qui deviendra l'American Car and Foundry (elle conserva néanmoins les actions de la Pacific Car and Foundry sous le même nom). William Pigott ne voulut jamais assister à une seule de leur réunion d'actionnaires.

William Pigott fera sa dernière acquisition en septembre 1925, avec la compagnie Pacific Coast Steel. Il deviendra le président du comité administratif et prendra Paul, son fils, comme secrétaire.

À la lumière de ces expériences, William Pigott apparaît comme un homme d'affaires qui aimait construire une entreprise avec l'argent des autres. Lorsqu'il devait effectuer un changement il hésitait toujours, pour ensuite s'adonner à de judicieux calculs, afin de s'assurer qu'il en sortirait gagnant. C'était un opportuniste, constamment à l'écoute de son environnement. Il préférait de loin le développement d'industries à l'accumulation personnelle de gains. Il s'impliquait activement dans le développement des entreprises acquises, allant jusqu'à s'informer du passé personnel et de l'expérience de chacun de ses employés. William Pigott mourut à l'âge de 69 ans, à Vancouver, des suites d'une crise du coeur.

Les années de dépression économique qui suivirent le crash de 1929, affectèrent gravement toutes les industries de Seattle. C'est alors que Paul Pigott voit l'opportunité de reprendre les actions de la Pacific Car & Foundry à la compagnie American Car and Foundry. C'est en 1934 qu'avec un petit groupe d'associés, ils rachetèrent les actions de la Pacific Car and Foundry et en devient le président.

Paul Pigott, tout comme son père était constamment à l'écoute de son environnement. En 1939, après considération de certains indicateurs lui démontrant la chute du marché dans le domaine de la fabrication de wagons, il avisa les actionnaires, dans un rapport annuel, de son intention de ne plus miser sur la construction de wagons comme activité principale de la compagnie. C'est pourquoi il avait démontré un très grand intérêt depuis la fin des années 1930 à la compagnie Kenworth Motor Truck. Ce n'est pourtant qu'en 1944 qu'il acquiert les actions de Kenworth Motor Truck pour la rondelette somme de \$1 222 500.

En 1946, Paul Pigott déménage la Kenworth Motor Truck dans l'ancien édifice de Boeing situé à Seattle. Les Pigott ont toujours été reconnus pour avoir la tendance à tout rapatrier près de la maison mère (fournisseurs, contractuels...). Ils aimaient garder un oeil ouvert et la main haute sur leurs opérations!

Avec le début des années '50, on assiste à l'accroissement des ventes, cette dernière est telle que la compagnie se vît dans l'obligation d'ouvrir des concessions pour offrir un meilleur service à sa clientèle. En plus de la clientèle américaine, le marché canadien semblait également ouvert à l'achat de ce type de camions lourds. En raison d'une augmentation de la taxe de vente en 1954 par le gouvernement canadien, la compagnie Pacific Car and Foundry décida de fabriquer ses camions au Canada. La Canadian Kenworth Limited fut donc créée et ses bureaux installés à Burnaby à Vancouver.

C'est le 12 septembre 1955 que le conseil d'administration de la Pacific Car and Foundry dissout la corporation Kenworth Motor Truck pour former la compagnie Kenworth Truck, qui sera désormais une division de la Pacific Car and Foundry.

En 1956, après des études collégiales et un service militaire au sein de la marine américaine, Charles Pigott, fils de Paul, s'associe à la direction de la compagnie. Afin de parfaire ses connaissances de l'organisation, il fut envoyé à titre d'ingénieur industriel pendant trois ans à la Canadian Kenworth. Il quitta Vancouver pour l'usine de Renton à l'âge de 30 ans.

Au cours de l'année 1958, dans le but de compléter sa ligne de camions et de renforcer sa position sur le marché, la Pacific Car and Foundry acheta la compagnie Dart Truck, ce qui donna naissance à KW-Dart-Truck. Cette dernière entreprise fut mise à contribution dans la fabrication de camions suite à une hausse dans la demande de camions lourds jumelée à une grève de 113 jours dans la division Kenworth Truck. On dut même, par le biais d'arrangements spéciaux, faire appel à la compagnie Sicard Inc. (située au Canada près de Montréal) pour fabriquer ces camions.

Le 24 juin 1958, la compagnie Pacific Car and Foundry acquit la compagnie Peterbilt Motors qui évoluait dans la même industrie que la division Kenworth et qui était alors considérée comme son compétiteur direct.

En 1960, une nouvelle alliance fut établie entre Gustavo Vildosola Castro et Paul Pigott afin de vendre et de fabriquer des camions Kenworth au Mexique par le truchement de la compagnie Kenworth Mexicana Ltd.

Paul Pigott était perçu de tous comme un homme intègre et juste. Il lui arrivait fréquemment, tout comme son père, de s'intéresser à ses employés, ainsi qu'au fonctionnement de ses usines. Il était intelligent, très exigeant pour lui-même. Il était également perçu comme un homme très persévérant (le syndicat en savait quelque chose), allant même jusqu'à accepter une

grève dans ses usines pour défendre un élément qui lui tenait vraiment à coeur. Comme son père, Paul Pigott avait également développé le flair des bonnes opportunités, il mourut le 23 janvier 1961. En juin 1965, Charles Pigott est nommé président de la Pacific Car and Foundry. Il applique ce que son père et son grand-père lui ont enseigné, c'est-à-dire, être constamment à l'affût d'opportunités en affaires et prévoir ses opérations et activités plusieurs années à l'avance.

Tout comme le Canada dans les années '50, le marché australien était propice à la vente de camions Kenworth. Comme les coûts d'exportation devenaient de plus en plus lourds, la Pacific Car and Foundry décida de fonder la Kenworth Motor Truck Pty Ltd à Victoria, en Australie et installa son usine à Bayswater (1970).

Pacific Car and Foundry, voulant desservir plus adéquatement son marché de l'Est, décida au cours de l'année 1967 d'acheter la compagnie canadienne Sicard Inc. pour la somme de 5.5 millions de dollars .

Charles Pigott, tout comme son père avant lui, est un homme juste et très déterminé. D'ailleurs, il n'a jamais eu peur de sacrifier une production (due à une grève) pour conserver ce qu'il croyait être juste et équitable. Dans les années '70, lors d'un conflit de travail à l'usine de Sicard Inc. concernant les heures supplémentaires, l'assignation des tâches ainsi que l'absentéisme, Charles Pigott menaçait de déménager ses opérations si le syndicat ne revenait pas sur ses positions.

Avec l'arrivée des années '70, le conseil d'administration ainsi que Charles Pigott sentent le besoin de faire peau neuve. On croit alors que la compagnie doit être plus représentative de son époque. Un nouveau nom est alors proposé, un nom qui sonne plus moderne mais qui ne néglige en rien les anciennes racines de la Pacific Car and Foundry. L'adoption de ce nouveau nom - **PACCAR Inc.**- est dévoilé le 25 janvier 1972.

1.1.2. La tradition KENWORTH

L'histoire de Kenworth remonte à l'arrivée à Portland de la famille Gerlinger. C'est en 1914 que la compagnie Gerlinger Motor Car décide de construire ses propres camions pour satisfaire les besoins particuliers de ses clients qui sont divers.

Vers la fin de 1915 les Gerlinger conçoivent et fabriquent à Portland (Orégon) un nouveau produit qu'ils appellent le Gersix. Il s'agit d'un camion adapté aux besoins de chaque entreprise. A cette époque, le Gersix se vendait sans cabine ni boîte.

Éprouvant certaines difficultés financières, la jeune compagnie dut déclarer faillite en 1917. Elle est immédiatement reprise par deux hommes d'affaires de Seattle du nom de Edgar K. Worthington et du Capitaine Frederick S. Keen qui décidèrent de la renommer la Gersix Manufacturing.

Vers la fin de 1920, le Capitaine Keen décida de se retirer de la Gersix Manufacturing. Suite à ce départ, Worthington prit comme partenaire Harry W. Kent. On décida, en 1923, de réincorporer la compagnie existante sous le nom de **KENWORTH**, dérivé du nom des deux principaux actionnaires de la Gersix Manufacturing, soit M.H.W. Kent et E.K. Worthington.

La compagnie Kenworth Motor Truck continua donc à se développer et à prospérer et fut la première compagnie de camions en 1933 à installer un moteur diesel comme équipement original dans ses camions. Vers la fin de cette même année, elle vendait ses premiers camions avec une cabine couchette. Depuis lors, la compagnie n'a cessé d'innover et d'améliorer son

produit en offrant des cabines en aluminium, des moyeux en aluminium, des freins hydrauliques, etc.

En 1944, suite à la mort de son président, l'entreprise fut vendue à la Pacific Car and Foundry où on nomma un nouveau président du nom de Paul Pigott. Ce dernier resta en accord avec la philosophie développée par les anciens gestionnaires qui voulaient fabriquer un camion spécifique aux besoins de chaque client (custom built truck).

Aujourd'hui, les camions Kenworth sont reconnus à travers le monde entier pour leur qualité et durabilité légendaires.

1.1.3. L'usine de STE-THÉRÈSE

Son fondateur Arthur Sicard était considéré comme un homme à l'esprit éveillé et constamment à la recherche de solutions des problèmes avec lesquels il était confronté. Cet homme travaillait au début du siècle comme laitier sur la ferme familiale. Il devait tous les jours transporter le lait de la ferme de Saint-Léonard au centre-ville de Montréal. En période hivernale, il était fréquent que les routes soient enneigées et difficilement praticables. Ces dernières étaient entretenues par des grattes tirées par des chevaux, ce qui les rendaient souvent impraticables. Ces conditions empêchèrent plus d'une fois le jeune Arthur de respecter son horaire de livraison de lait surtout lorsque son «bobsleigh» restait pris dans la neige. Ces nombreux déboires déclenchèrent chez lui le désir de trouver une solution à ce problème. Alors qu'il avait à peine 18 ans, une idée de génie lui traversa l'esprit en observant le fonctionnement d'une batteuse à grain. C'est à l'âge de 49 ans (1927), qu'Arthur Sicard termine son projet, ce dernier allait devenir une des inventions les plus utiles que les pays nordiques n'aient jamais connu, soit l'apparition de la souffleuse à neige.

En septembre 1946, Arthur Sicard mourut à l'âge de 68 ans ayant à son actif la production de 250 souffleuses à neige. Ses successeurs surent gérer efficacement son entreprise en développant de nouveaux produits (les

balayeuses d'aérodrome, les arroseuses, les fondeuses à neige, les bennes à rebuts et les tracteurs routiers). La diversification de leurs produits et l'essor spectaculaire de la firme SICARD nécessita la construction d'une nouvelle usine de fabrication. C'est en date du 1er octobre 1960 qu'on assista à l'ouverture officielle de cette nouvelle usine localisée à Ste-Thérèse.

En 1965, avec la ratification de l'entente de libre-échange entre le Canada et les États-Unis sur les véhicules moteurs, les administrateurs de la compagnie Sicard Inc. décidèrent de vendre l'entreprise. Elle fut acquise par la compagnie Pacific Car & Foundry en 1967 pour la somme de 5.5 millions de dollars canadiens.

Depuis 1967, l'usine a produit de nombreux modèles de camions en passant par les souffleuses à neige, aux camions réservés à des fins militaires, pour finalement se limiter à la fabrication de camions sur route et hors route.

En résumé nous pourrions dire que dans les années '40, le design et l'ingénierie furent plus poussés et de nombreuses options virent propulser l'industrie du camion. De plus, c'est dans ces mêmes années que la Pacific Car and Foundry fait l'acquisition de la compagnie **KENWORTH**, qui deviendra plus tard une de ses plus importantes divisions.

Dans les années '50, Pacific Car and Foundry concentrera le plus gros de ses efforts dans l'industrie du camion, et ainsi put commencer à conquérir les marchés internationaux dans les années '60. C'est également dans les années '60 que la Pacific Car and Foundry s'approprie l'usine **SICARD** située à Ste-Thérèse près de Montréal.

Les années '70 marque l'arrivée d'un tournant majeur pour la compagnie Pacific Car and Foundry, soit l'adoption d'un nouveau nom plus représentatif de son époque, **PACCAR Inc.** Les années '70 et '80 furent également utilisées à consolider et augmenter les parts de marché, et cela par le biais de l'augmentation de production des usines acquises au fil du temps par PACCAR Inc. L'acquisition de compétiteurs, la construction de nouvelles usines vinrent contribuer à cette consolidation.

1.2. Évolution du changement de la compagnie Kenworth du Canada

Afin de permettre une meilleure compréhension du changement organisationnel survenu chez Kenworth du Canada, nous présenterons les deux points qui suivent:

- 1.2.1. Les motifs qui justifient le changement organisationnel;
- 1.2.2. Les composantes de la nouvelle structure.

1.2.1. Les motifs qui justifient le changement organisationnel

L'environnement dans lequel évoluait la compagnie Kenworth du Canada est à l'origine des transformations organisationnelles entreprises par cette compagnie. Pour être plus précis, nous pourrions dire que c'est l'environnement externe et interne de cette entreprise qui justifient le changement au sein de cette organisation. Ces environnements sont composés de divers facteurs, c'est précisément ces facteurs que nous allons observer dans cette section de notre recherche.

FACTEURS EXTERNES

Le premier facteur qui a motivé la compagnie Kenworth du Canada à amorcer un changement organisationnel fut sa vulnérabilité face à une baisse de production engendrée par le cycle de vie économique du produit.

Le marché du camion est de nature cyclique. De 125,000 camions vendus en 1992, le marché Canada/États-Unis en a absorbé 173,500 unités en 1993, soit 14% de plus que l'année précédente. L'année 1994 fut exceptionnelle, avec un record de vente de près de 200,000 camions.

Le cycle normal de production de camions suit habituellement le cycle économique, pour être plus précis nous pourrions dire qu'il le suit d'environ un an. Donc, l'industrie du transport est souvent la première affectée par une crise économique (à un an près) et à l'inverse lorsqu'il y a reprise, c'est également une des premières à emboîter le pas.

Lorsque l'économie est favorable, les gens consomment des produits et ces produits doivent donc circuler librement à travers les différents marchés. Évidemment, ce qui permet cette circulation, c'est l'industrie du transport. Conséquemment, lorsque l'état économique se ressert, cela a un effet négatif immédiat sur le roulement de cette même industrie.

De même, lorsque l'économie se porte bien, ce sont les gros transporteurs (ceux qui commandent le plus grand nombre de camions, appelés communément flottes de camions) qui amènent le plus d'eau au moulin, ou si vous préférez, font monter le carnet de commandes. L'usure de ces camions est beaucoup plus rapide (soit entre 2 et 5 ans) que celle caractérisant les camions des propriétaires indépendants (dits «brokers»). Par contre, lorsque l'économie est défavorable, ce sont les propriétaires

indépendants qui deviennent la principale source de commandes quant à la vente et fabrication de camions lourds.

La baisse de production engendrée par le cycle économique rendait donc l'usine de Ste-Thérèse très fragile, vulnérable en matière de fabrication de camion. Il était alors primordial pour cette organisation de planifier sa stratégie bien à l'avance, de sorte qu'elle ne soit pas trop ébranlée par cette instabilité du marché.

L'usine devait donc pallier à cet élément en s'assurant qu'elle était la meilleure usine de fabrication de la corporation et ce, autant par sa productivité que par sa qualité. De ce fait, elle diminuerait ses chances d'être exposée à des variations de production lorsque le marché serait moins clément.

Le deuxième facteur externe qui incita la direction à restructurer son organisation fut relié à la compétition du marché. Lorsque nous parlons de compétition nous englobons autant la compétition extérieure qu'intérieure.

La compétition extérieure est caractérisée par des concurrents qui se disputent le marché de l'assemblage de camions. Outre Kenworth et Peterbilt dans le marché des camions de classe 8, on peut citer par exemple Freightliner, Volvo, Mack, Ford et Navistar (International). Ces compagnies sont bien établies et habituées à la complexité du produit. Elles sont donc

une entrave non-négligeable lorsque vient le temps de se diviser la part du marché de la vente de camions.

La réputation légendaire des camions Kenworth est basée sur leur qualité de construction, leur durabilité ainsi que sur leur prix de vente. Ces camions sont considérés comme les plus dispendieux de leur catégorie, ce qui n'est sûrement pas perçu comme un avantage en temps de récession. N'ayant pas le monopole de fabrication de poids lourds, la compagnie Kenworth doit sans cesse travailler à la réduction des coûts d'opération et de fabrication afin de réduire constamment la marge de coûts entre ses camions et ceux des autres compagnies rivales.

À cette première forme de compétition, s'ajoute celle qui existe entre les usines. La compagnie Kenworth du Canada devait non seulement réussir en vue de concurrencer les autres compagnies mais elle devait également réussir pour conserver sa place à l'intérieur même de la corporation.

L'usine de Ste-Thérèse était peut-être la seule à fabriquer des camions lourds au Canada, mais pas la seule en Amérique du Nord. Comme mentionné précédemment, d'autres usines fabriquaient des camions Kenworth et l'usine de Ste-Thérèse devait faire sa place dans cet environnement. A l'époque où le changement fut discuté, la situation de la compagnie Kenworth du Canada n'était pas à son meilleur. Plusieurs usines américaines surpassaient en performance et en qualité les résultats de l'usine canadienne.

Ce phénomène de compétition inter usine a joué un rôle prépondérant, dans la décision d'enclencher un changement organisationnel. L'usine de Ste-Thérèse livrait des camions de qualité et respectait ses échéances, mais ces derniers coûtaient plus chers que ceux fabriqués ailleurs en Amérique du Nord. La corporation comparait constamment les résultats et performances de l'usine canadienne à ses autres usines. Ste-Thérèse n'avait d'autres choix que d'améliorer sa position, ainsi que ses performances.

Un dernier facteur externe important qui incitait à restructurer l'organisation de l'usine de Ste-Thérèse était l'abandon progressif du pacte de l'automobile et la ratification de l'accord de Libre Échange Nord Américain (ALENA) qui annulait progressivement la protection qu'avait l'usine Ste-Thérèse.

Voici quelques-unes des conséquences qu'avait le pacte de l'automobile sur la division de camions de la compagnie **PACCAR**:

Pour tout camion (Kenworth ou Peterbilt) vendu au Canada mais fabriqué aux États-Unis, il fallait pour cette compagnie compenser cette vente par un dédommagement monétaire auprès du gouvernement canadien.

Effectivement, pour éviter les frais supplémentaires occasionnés par le pacte de l'automobile, PACCAR devait s'assurer que ses ventes (valeur monétaire) de camions canadiens équivalaient aux coûts de fabrication de son usine canadienne, ou presque, sinon des pénalités (soit la différence

entre le montant total des ventes canadiennes et le montant de fabrication américaine sur ces mêmes ventes) devaient être déboursées au gouvernement fédéral et ce selon une proportion qui diminuait année après année jusqu'en 1997.

Ce pacte était alors perçu comme très avantageux pour l'usine de Ste-Thérèse, car cette dernière était la seule à fabriquer des camions Kenworth dans tout le Canada. Ce pacte était donc considéré comme une protection sur l'import/export.

Par contre, cet avantage ne devait plus être comptabilisé, puisque l'abandon du pacte de l'automobile était prévu pour l'année 1997. L'usine de Ste-Thérèse n'allant plus être sous la protection d'aucune loi, elle serait laissée à elle-même et considérée sur le même pied d'égalité que ses consoeurs américaines. Alors, tel que mentionné précédemment, l'usine de Ste-Thérèse, à cette époque, n'affichait pas les meilleurs résultats de la corporation. Il devenait donc primordial de remédier immédiatement à la situation.

FACTEURS INTERNES

Au niveau des facteurs internes, nous considérons que deux éléments majeurs ont amené la compagnie Kenworth du Canada à effectuer un changement organisationnel, soit la productivité et la qualité.

En ce qui concerne la productivité de l'usine de Ste-Thérèse, cet élément ne favorisait guère la situation de celle-ci à cette époque.

C'est en voulant améliorer la productivité de l'entreprise que la direction locale s'est attardée aux éléments qui freinaient cette dernière. Dans un premier temps, la direction locale avait remarqué que les communications au sein de son organisation étaient plutôt mauvaises, les employés n'arrivant pas à obtenir les informations concernant le bon fonctionnement et déroulement de leur travail. Pour ne donner qu'un exemple, soulignons une situation qui survenait fréquemment dans l'entreprise: le département de l'ingénierie avertissait souvent trop tard le département de production d'une erreur de dessin qui causait des difficultés sur la ligne d'assemblage, ce qui engendrait par la suite des délais considérables au niveau de la production.

Les membres du comité directeur avaient également observé que les objectifs des différents départements étaient pour la plupart du temps diamétralement opposés les uns aux autres, ce qui occasionnait très souvent des situations de frictions et de conflits. Alors que le département de production devait trouver des moyens pour améliorer ses heures de fabrication et assurer les livraisons, le département du matériel avait comme objectif entre autres de maintenir au plus bas le niveau des inventaires. Ce département s'acquittait tellement bien de cette tâche, qu'à l'occasion, il survenait une pénurie de pièces; ce qui engendrait des délais parfois catastrophiques sur la ligne de montage.

Un autre élément découvert par la direction lors de son analyse en vue d'augmenter sa productivité fut de réaliser que son secteur de production ainsi que ses services fonctionnaient «en silos», c'est-à-dire, que tous les départements travaillaient comme des unités fermées sans se soucier de leur environnement. L'aspect d'interrelation entre chacun des départements n'était pas considéré. Tant qu'un département atteignait ses objectifs en termes d'échéanciers, il était considéré par la direction comme performant et on ne se souciait pas de voir s'il avait mis les autres dans le pétrin. Cette situation s'appliquait également aux services qui devaient assurer le support à la production.

Dans un second temps, l'indice de qualité n'étant pas le meilleur de la corporation, le comité directeur de cette époque avait entrepris de remédier à cette situation.

C'est au cours de cet exercice que ce comité a découvert que l'élément principal du faible indice de qualité était relié au manque de responsabilités des employés face à leur travail et ce à tous les niveaux. La structure de travail qui était alors en place ne favorisait en rien leur implication ou leur responsabilisation.

C'est en voulant augmenter sa productivité ainsi que sa qualité que la direction locale a réussi à cerner les facteurs qui nuisaient au bon fonctionnement de son organisation. Ainsi, il nous apparaît que ces deux éléments sont à l'origine du désir de la compagnie Kenworth du Canada de

s'orienter vers un changement organisationnel. Afin d'augmenter sa productivité et sa qualité, l'entreprise devait donc se doter de moyens pour rencontrer ses objectifs. Le moyen choisi par la direction fut celui d'enclencher un changement organisationnel majeur qui pourrait pallier aux diverses lacunes du système en place.

En résumé, nous pourrions dire que le marché du camion de classe 7 et 8 en Amérique du Nord est très complexe, mais que Kenworth a la chance d'y être bien positionnée. Quant à l'usine de Ste-Thérèse, elle devait faire la preuve que son existence était souhaitée, voire même requise.

Dans un avenir incertain, où semblait pointer à l'horizon une tendance à la diminution dans le volume total de camions à produire, Ste-Thérèse n'avait d'autres choix que de surpasser les autres usines et de changer.

1.2.2. Les composantes de la nouvelle structure

Le but recherché dans ce volet de notre étude est d'identifier les composantes qui différencient l'ancienne structure organisationnelle de la nouvelle, afin de pouvoir préciser les éventuelles activités de formation nécessaires à la réalisation du changement organisationnel, c'est-à-dire, à l'implantation de la nouvelle structure. Afin de faciliter la compréhension des deux structures organisationnelles, le tableau 1 présente les principales composantes de l'ancienne et de la nouvelle structure.

TABLEAU 1**PRINCIPALES COMPOSANTES DE L'ANCIENNE ET DE LA NOUVELLE
STRUCTURE**

ANCIENNE STRUCTURE	NOUVELLE STRUCTURE
<p>Fonctionnement interne en silos</p> <p>Découpage de l'usine en fonction de l'ancienne structure</p> <p>Services extérieurs à la production</p> <p>5 paliers hiérarchiques</p> <p>Absence de responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation</p> <p>Gestion traditionnelle</p>	<p>Fonctionnement interne en unité de production (UP)</p> <p>Découpage de l'usine en fonction des UPs</p> <p>Services intégrés à la production</p> <p>3 paliers hiérarchiques</p> <p>Responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation</p> <p>Gestion participative</p>

Nous savons que le changement organisationnel influence non seulement les structures d'une entreprise mais aussi ses ressources humaines. C'est d'ailleurs dans cette perspective que se poursuivra notre recherche, c'est-à-dire faire ressortir les connaissances, les habiletés ainsi que les attitudes requises par les ressources humaines pour être à même de traverser ce changement.

FONCTIONNEMENT INTERNE: EN SILO VS EN UNITÉ DE PRODUCTION (UP)

L'ancienne structure de fonctionnement implantée à l'usine Kenworth de Ste-Thérèse était caractérisée par des objectifs départementaux différents, une absence de relation clients-fournisseurs, ainsi que par une inégalité dans la répartition de la charge de travail. Ces phénomènes engendraient bien de la confusion et des frustrations au sein de l'organisation. L'arrivée de la nouvelle structure devait pallier aux effets destructeurs générés par l'ancienne structure. Ce qui nous intéresse ici est plutôt de vérifier si l'organisation était prête à répondre aux nouvelles exigences engendrées par son fonctionnement. En effet, la nouvelle structure amenait de nouvelles valeurs, des changements dans les comportements des personnes de même qu'au niveau de leurs habiletés et attitudes envers le travail.

La nouvelle structure imposait un fonctionnement en équipe ainsi qu'un meilleur niveau de responsabilisation du personnel face à leur nouveau rôle de clients-fournisseurs. L'objectif était que tous devaient travailler ensemble. Il s'agit là de transformations majeures et on peut se demander si l'organisation était prête à absorber ces changements et les gens à fonctionner dans ce nouvel environnement.

Afin d'illustrer ces propos, nous utiliserons plusieurs exemples démontrant à quel point certaines personnes n'étaient pas prêtes à s'engager dans la nouvelle structure. L'ancienne mentalité prônait l'individualisme, alors que la nouvelle structure accordait de l'importance au travail d'équipe et au partage des responsabilités. Les individus devaient donc être préparés adéquatement à ce changement d'orientation, soit celui d'abandonner un mode de fonctionnement individuel au profit d'une démarche en équipe. Ce changement s'applique également à la responsabilisation du personnel.

DÉCOUPAGE DE L'USINE: L'ANCIENNE VS LES UPS

Sous l'ancienne structure, le contrôle et la responsabilité de la production relevaient de 2 personnes (surintendants). La nouvelle structure proposait une redistribution de cette responsabilité parmi 5 personnes (coordonnateurs). Bien sûr, ces transformations allaient être profitables à l'organisation, mais qu'en était-il des individus concernés par cette modification?

La direction de l'usine s'était-elle assurée que ces individus avaient les connaissances, habiletés et attitudes requises pour rencontrer les nombreuses exigences de leurs fonctions? Le poste de coordonnateur nécessitait plusieurs connaissances, autant au niveau du fonctionnement de l'usine que des divers départements de services. Le coordonnateur devait être capable d'élaborer un budget, en assurer son suivi, gérer le personnel, les conflits de travail, la sécurité, l'ingénierie, etc.. Non seulement devait-il connaître l'ensemble du fonctionnement des opérations de l'organisation mais il devait également avoir un bon sens du leadership, de la communication ainsi qu'un sens développé de la collaboration.

Avait-on prévu l'impact de ce changement sur les employés? Un exemple à cet égard, est celui des superviseurs qui évoluaient sous la direction des deux surintendants de l'ancienne structure. Lorsque vint le moment d'assigner un nouveau coordonnateur à ces superviseurs, il se créa un froid entre le nouvel arrivant et les superviseurs qui ne fit que s'amplifier au cours des mois qui suivirent. Ce phénomène se produisit parce que le nouveau coordonnateur n'avait pas les connaissances suffisantes afin de prendre les bonnes décisions au bon moment. Il perdit rapidement le respect de ses superviseurs qui eux regrettaient leurs anciens surintendants.

Il est vrai que la nouvelle structure permettait une meilleure communication, augmentait le travail d'équipe en favorisant l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, elle allait également demander aux intervenants un plus grand leadership. Cette caractéristique, qui n'est pas donnée à tous, était essentielle à la réussite du fonctionnement de cette nouvelle structure. Elle nous semble essentielle dans un processus de changement, car elle permet de rallier les troupes vers un but commun qui était d'accepter la nouvelle structure.

Un leader doit savoir motiver, rassembler et convaincre son personnel du bien-fondé de ses décisions et actions. Les gens auront confiance en lui s'il

apparaît comme une personne crédible aux yeux de son entourage. C'est exactement ce que le coordonnateur devait posséder.

Enfin, ce nouveau découpage des responsabilités retirait à 2 personnes (surintendants) en fonction un pouvoir certain. Avait-on calculé, à juste titre, les répercussions d'une telle modification? Nous savons combien il peut être difficile pour un être humain de se voir restreindre son champ d'activités, même si c'est pour une bonne cause. Souvent la motivation et l'intérêt en prennent un coup au point que ces personnes peuvent devenir disfonctionnelles.

LES SERVICES EXTÉRIEURS À LA PRODUCTION VS LES SERVICES INTÉGRÉS DANS LES UPS

Les services sous l'ancienne structure étaient localisés à l'extérieur du secteur de la production alors qu'avec la nouvelle, ils étaient intégrés à la production. À cet effet, les services devenaient partie entière de la production, ce qui augmentait leur efficacité étant plus près des opérations. Cependant, le fait d'être plus près des opérations avait aussi certains inconvénients sur les nouveaux arrivants. Ces derniers devaient changer de patron et quitter leurs bureaux «confortables» pour s'installer dans l'usine près des ouvriers.

Nous avons souligné antérieurement à quel point il peut être difficile pour certaines personnes de changer de patron. Les individus touchés par l'intégration des services voyaient leur aire de travail déplacée et modifiée ce qui engendrait de l'insécurité chez certains d'entre eux. De plus, ces personnes devaient travailler avec des gens qui n'avaient pas la même formation qu'eux, ce qui risquait d'entraîner des problèmes de communication et de sentiment d'appartenance. Lorsqu'on a été habitué à être entouré de gens qui vivent les mêmes problèmes que nous et qui pratiquent le même métier, il s'installe et se tisse souvent une complicité au travail qui, dans certains cas, va même jusqu'à créer des amitiés profondes. Le fait d'être entouré de gens d'un autre métier, ayant une autre mentalité, des problèmes différents peut parfois créer des situations de mésententes et de conflits. À tout ceci s'ajoutait également une certaine méconnaissance des services de la part des nouveaux coordonnateurs responsables des unités de production. Leur nouvelle équipe de travail devenait tout à coup multidisciplinaire. Ce phénomène risquait de prendre de l'ampleur si la direction n'assurait pas une formation adéquate aux nouveaux coordonnateurs.

Imaginons seulement la communication du coordonnateur avec ses nouveaux employés, compte tenu du fait que ce dernier ne connaît pas

vraiment leur fonction. Comment pouvait-il les évaluer le moment venu, ou encore les assister dans leur travail lorsqu'ils avaient besoin de son appui? Les coordonnateurs devaient se sentir confortables avec chacun des nouveaux venus dans leur équipe sans quoi des situations de mésententes et de frustrations réciproques allaient inévitablement apparaître.

À cet égard, précisons que certains coordonnateurs n'avaient aucune formation technique et un faible niveau de scolarité. Du jour au lendemain, ils devaient diriger des ingénieurs, des techniciens, des acheteurs, etc. Il devenait donc très difficile pour ces derniers d'évaluer et d'encadrer leurs nouveaux employés, d'autant plus que ces nouveaux employés avaient non seulement des problèmes à se faire comprendre, mais également des problèmes à s'identifier à leur nouveau leader.

PALIER HIÉRARCHIQUES: CINQ PALIERS VS TROIS PALIERS

L'ancienne structure comprenait 5 paliers hiérarchiques alors que la nouvelle structure en proposait 3, rapprochant ainsi la direction des opérations. Ainsi, on augmentait la rapidité de la prise de décision et l'implication des gens dans leur travail.

La nouvelle structure, en éliminant deux paliers hiérarchiques, n'engendrait pas que des effets positifs pour l'organisation. Elle déstabilisait l'entreprise en insécurisant certains de ses membres. Le fait d'abolir certains postes ou fonctions causait aussi de la frustration, de l'insécurité et du stress chez ceux qui étaient concernés par cette modification.

À cet égard, nous pensons à certains directeurs de service qui voyaient leur département réduit considérablement. Le département de «l'assurance qualité» passait d'environ 30 employés à 5. De plus, il devenait de plus en plus évident que certains services seraient fusionnés avec d'autres (le département de l'assurance qualité, de l'ingénierie ainsi que celui du génie industriel ne formerait plus qu'un seul service dans la nouvelle structure), entraînant ainsi des coupures de postes au niveau des directeurs de services. Le fait d'éliminer des postes signifiait également que des gens avaient perdu du pouvoir et ce phénomène était non-négligeable pour l'organisation. Certaines personnes en réaction à cette transformation, cherchaient parfois à faire échouer les nouvelles tentatives de changements dans le simple but de retrouver leurs anciens postes. À cet égard, nous pourrions citer l'exemple de l'intégration du personnel du département de la manutention aux UPs. Certains superviseurs ont violemment réagi à leur mutation et n'ont même jamais accepté d'aider leurs confrères ou même

leurs coordonnateurs à pallier à leur manque de connaissance face aux opérations de manutentions.

D'autres facteurs devaient également être pris en compte, soit la notion de polyvalence et de flexibilité associée à l'abolition d'un certain nombre d'échelons hiérarchiques.

RESPONSABILISATION: ABSENCE VS AJOUT

Rappelons que l'ancienne structure ne favorisait guère le développement de la responsabilisation entre départements ou même entre employés, ce que la nouvelle structure imposait. Cette situation devait engendrer, pour tous les employés de l'organisation, une nouvelle façon de percevoir leur travail et d'y être plus impliqués. Les gens devaient être responsables de leur production et de leur qualité. Il n'était plus question de dissocier travail et qualité du travail, la nouvelle structure les considérant dorénavant comme un tout. Cela allait générer un vent d'autonomie au sein de l'organisation, mais du même coup, un sentiment de peur face à cette nouvelle responsabilité de l'employé envers son travail. On aurait pu penser que cette transformation serait bien reçue par les employés. Ce qui ne fut pas le cas pour tous, étant donné l'insécurité causée par l'implantation de la nouvelle structure.

Ce changement organisationnel demandait davantage d'engagement de la part des employés, davantage de questionnements par rapport à leur travail et aux méthodes utilisées dans l'exécution de celui-ci. Hélas! ce n'était pas tous les employés qui étaient prêts à s'investir dans leur travail à ce niveau. L'organisation demandait aux employés de développer des nouvelles attitudes face à leur travail, on voulait qu'ils soient plus autonomes, plus responsables, plus motivés et impliqués face à leur travail. Mais cette nouvelle façon de voir le travail n'était pas naturel chez tous les employés. Une période de résistance était à prévoir et à cet égard devait être suivie d'une étape de sensibilisation, afin d'aider les employés à intégrer ces nouvelles valeurs.

GESTION: TRADITIONELLE VS PARTICIPATION

La gestion est l'élément qui a prédominé lors du passage de l'ancienne à la nouvelle structure. Sous l'ancienne structure, cette gestion était autoritaire et très bureaucratique alors que la nouvelle structure accordait une place importante aux communications, aux responsabilités, à la motivation, au travail d'équipe, à la notion de client, etc.

Le fait d'initier un tel processus de changement allait également créer de nouveaux besoins. Ces besoins devaient être comblés afin de pallier aux nouvelles exigences de la structure. Comment pouvait-on augmenter la communication si les gens en place ne développaient pas leur niveau d'écoute envers leurs employés? Cela risquait de créer un sentiment de frustration parmi les employés, ces derniers sachant que la nouvelle structure leur permettait de communiquer, sans être plus consultés ou considérés pour autant.


—Le travail d'équipe est un autre élément qui se devait d'être bien planifié avant d'amorcer un processus de changement organisationnel. Il est vrai que ce mode de fonctionnement amène généralement des résultats très positifs quant à la motivation, l'implication et la responsabilisation des employés envers leur travail, mais encore faut-il que des connaissances, habiletés et attitudes soient développées afin de parvenir à de tels résultats. Comment faire travailler des gens qui n'ont jamais travaillé ensemble? Ce n'est pas chose facile à faire. S'était-on assuré en cas de problèmes que tous ces gens possédaient les outils appropriés afin de pallier à ces situations?

Dans cette nouvelle structure la notion de client/fournisseur prenait également une connotation importante. Puisque chaque département

devenait à la fois client et fournisseur. Dans ce contexte, le département fournisseur devait vendre son produit au prochain département, qui lui pouvait le refuser s'il le trouvait inadéquat pour ses opérations. De plus, la responsabilité du produit s'étendait jusqu'à la livraison finale. En d'autres mots, si une anomalie était détectée sur un produit, c'est le département qui l'avait généré qui devait rectifier la situation.

Un climat de travail ne peut être amélioré si on ne lui fournit pas tous les éléments dont il a besoin pour bien se développer. L'ancienne structure était caractérisée par un climat de travail imprégné de conflits et de frustrations. Si l'entreprise voulait amorcer avec sa nouvelle structure une ère propice à la participation et à la collaboration, elle devait s'assurer qu'elle avait tous les éléments qu'il lui fallait pour réussir. Dans le cas contraire, elle ne ferait que créer des illusions qui tôt, ou tard, mineraient le fonctionnement de son organisation et qui la placeraient dans une situation encore pire que celle dont elle aura voulu se défaire antérieurement.

En conclusion, le changement organisationnel proposé par la direction de l'usine Kenworth de Ste-Thérèse engendrait:

- 
- 1- la responsabilisation face à son travail;
 - 2- l'adoption du concept client/fournisseur;
 - 3- le travail d'équipe;
 - 4- la motivation;
 - 5- le besoin de nouvelles connaissances, et habiletés.

CHAPITRE II : CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET **FORMATION**

L'objectif de ce chapitre est de proposer un modèle d'analyse qui nous servira par la suite à comprendre le changement organisationnel survenu chez Kenworth du Canada. À cet égard, nous traiterons des trois facteurs de ce modèle puis du modèle lui-même.

- 2.1. changement organisationnel;
- 2.2. stratégie d'entreprise;
- 2.3. stratégie de formation;
- 2.4. modèle d'analyse.

2.1. Changement organisationnel

Nous savons à quel niveau élevé de compétitivité sont soumises les entreprises d'aujourd'hui. Le marché a bien changé depuis les années '30 où la seule présence d'un bon vendeur garantissait pratiquement la réussite d'une entreprise. Depuis ce jour, une telle présence n'est plus suffisante pour assurer le développement ainsi que l'épanouissement d'une entreprise. Le marché des clients diminue, l'inflation est souvent présente et le facteur de compétition externe est très bien implanté.

Nos gestionnaires sont influencés par la nouvelle réalité technologique, économique, politique, juridique et sociale. Ils doivent maintenant réorienter leur approche de gestion afin de répondre aux nouveaux défis des années à venir. La compétitivité des marchés ainsi que la course à la qualité se font de plus en plus sentir dans nos économies. Cette réalité semble s'appliquer à la situation de la compagnie Kenworth du Canada et expliquerait peut-être son désir d'amorcer un changement organisationnel au sein de son entreprise. Bref, comme nous l'avons déjà cité dans notre chapitre traitant des facteurs externes et internes qui ont motivé l'entreprise vers un changement organisationnel, la compétitivité ainsi que la qualité furent des éléments déclencheurs vers le processus de changement organisationnel. De plus, comme nous le verrons plus tard dans notre étude, ces propos sont également appuyés par les réponses recueillies auprès de certains gestionnaires de l'organisation lors de la réalisation d'entrevues structurées.

2.2. Stratégie d'entreprise

À cet égard, il devient donc essentiel de bien comprendre la stratégie adoptée par l'organisation dans sa démarche vers le changement organisationnel qu'elle s'est imposé. Dans cette perspective, plusieurs auteurs (Schuler, 1987; Bélanger et Al, 1988; Wils et Guérin, 1989) nous démontrent à quel point la stratégie adoptée par une organisation a une influence sur l'orientation stratégique que prendra le département des ressources humaines de cette même organisation.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est important d'identifier d'abord la stratégie adoptée par la direction de cette entreprise, ce qui nous conduira à la stratégie adoptée par la direction des ressources humaines, et plus particulièrement, à ses activités de formation. Connaissant cette stratégie, nous serons alors plus en mesure d'identifier le modèle qui correspond au type de formation appropriée à la stratégie organisationnelle.

Cependant, avant de poursuivre plus loin notre travail, nous pensons qu'il est à propos de rappeler que la stratégie d'entreprise est divisée en deux étapes, soit l'élaboration de cette dernière suivie de sa mise en oeuvre. L'élaboration doit répondre à deux questions fondamentales, soit:

- que veut-on faire?
- que peut-on faire?

À cet effet, Besseyre des Horts (1988) réplique que «La réponse à ces deux questions est dépendante de la capacité de l'entreprise à définir clairement sa mission, à diagnostiquer les contraintes et opportunités internes et externes, à formuler des objectifs spécifiques, à identifier des stratégies possibles et finalement, à choisir celle, parmi celles-ci, qui sera ensuite mise en oeuvre» (p.36).

Pour ce qui est de la seconde étape, celle de la mise en oeuvre, elle est caractérisée par la stratégie d'entreprise en action. C'est à ce moment que nous verrons si la stratégie choisie était la bonne.

Dans une conférence donnée sur la compétitivité, le président de la compagnie Del Monte, M. Robert A. Fox (1985) a présenté plusieurs stratégies afin de contrecarrer ce phénomène. Voici l'énumération des différentes stratégies qu'il a alors proposées:

- objectif orienté sur le profit;
- bâtir sur la force;
- exploiter les segments en croissance;
- investir grandement dans la recherche (innovation);
- importance de la qualité;
- éliminer le bois mort;
- réduire les coûts;
- efficacité du management.

Afin de mieux comprendre chacune de ces stratégies, nous vous proposons une brève description de ces dernières.

Dans la stratégie objectif orienté sur le profit, la notion d'objectifs clairs est très importante car c'est d'après ces objectifs que s'orientera l'action de l'entreprise. Ici, il est question de rentabilité, de retour sur l'investissement ainsi que de l'amélioration dans la part du marché exploité. Pour ce faire, cette stratégie doit fréquemment employer des moyens tels: la réduction des coûts, la réduction des inventaires, la réduction du personnel, ou encore l'augmentation des prix afin de parvenir à atteindre ces objectifs.

Dans la stratégie bâtir sur la force, il est question d'appuyer tous les efforts d'une entreprise sur ses forces. Par force il faut entendre tout ce qui peut distinguer l'entreprise des autres (que ce soit son produit, sa réputation, son personnel, sa technologie, etc.). Cette stratégie consiste donc à tirer avantage des forces déjà existantes au sein d'une organisation et à les exploiter en sa faveur.

La stratégie de l'exploitation des segments en croissance est caractérisée par les efforts déployés visant à identifier et à exploiter des segments en croissance dans un marché. Nous entendons par segment, une population d'individus d'un marché spécifique. Nous savons aujourd'hui que les consommateurs sont divisés en groupe d'acheteurs selon l'âge, le sexe, leur lieu de résidence, leur style de vie, leur ethnie, etc. Cette stratégie

consiste donc à cibler les «nouvelles clientèles» afin d'augmenter ou de développer une part plus grande du marché.

La recherche est au coeur de la stratégie sur l'investissement massif dans la recherche (innovation). L'intuition n'est plus un facteur qui garantit le succès lorsque l'on veut introduire, ou même changer un produit sur le marché. Cette stratégie mise donc sur la recherche afin d'innover et d'offrir des produits répondant exactement aux besoins des consommateurs. Par notre innovation, on veut satisfaire les besoins spécifiques de la clientèle, créer l'exclusivité d'un nouveau produit.

Plusieurs études réalisées sur l'importance de la qualité laissent voir qu'il existe une corrélation entre un produit de haute qualité et un haut retour sur l'investissement. De plus, nous savons que dans un marché compétitif comme le nôtre on se doit d'offrir un produit de qualité si on veut conserver une avance sur ses adversaires. Voilà essentiellement pourquoi cette stratégie vise à mettre de l'avant le concept de qualité.

La stratégie portant sur l'élimination du bois mort vise à assurer la continuité des produits qui sont rentables, et qui ont de l'avenir sur le marché. Dans le cas contraire, l'entreprise devra se départir des produits non rentables. Bien que certains produits d'une entreprise aient pu être rentables dans le passé, il reste que les fluctuations du marché (habitudes, goûts des consommateurs, etc.) en viennent à affecter la rentabilité de certains d'entre eux.

La stratégie de la réduction des coûts est orientée vers la réduction afin d'être plus rentable. Cette réduction passe par tous les aspects de l'organisation, du matériel, à sa distribution, à la production. Certaines entreprises vont même jusqu'à fermer des usines moins rentables afin d'obtenir du capital. Dans cette stratégie les coupures sont de mise.

La différence entre entreprises ne réside pas seulement dans ses produits ou dans ses technologies mais aussi dans ses ressources humaines. La stratégie sur l'efficacité du management accorde énormément d'importance au développement de son management, aux différents niveaux de l'organisation. L'expérience nous a longuement démontrée, qu'il n'y a rien comme la bonne personne à la bonne place!

Nous pourrions continuer ainsi à présenter une liste impressionnante de stratégies qui pourraient être mises en place par une organisation pour survivre dans son environnement. Nous nous limiterons cependant aux stratégies développées autour des thèmes de l'avantage compétitif et du cycle du produit. Ces thèmes nous semblent s'appliquer très bien à l'entreprise sous étude.

Le choix de ces deux types de stratégies est relié, comme nous l'avons vu précédemment, au marché très compétitif et cyclique de l'industrie du camion.

Rappelons-nous certains éléments qui justifient le changement organisationnel entrepris par la compagnie Kenworth du Canada. Parmi ces éléments, nous retrouvons la compétitivité à laquelle était soumise l'usine de Ste-Thérèse. Par compétitivité nous englobons autant la compétition externe qu'interne. La compétition externe était caractérisée par quelques concurrents qui se disputaient le marché de l'assemblage de camions lourds tels: Freightliner, Volvo, Mack, Ford, Navistar. Ces compagnies sont bien établies sur le marché et jouissent d'une bonne connaissance du produit. À ceci, s'ajoutait également la notion de compétition interne, soit celle qui existait entre les usines **KENWORTH**. Souvenons-nous qu'au sein de la corporation cinq autres usines portaient

ce même nom mais étaient situées à des endroits différents (Chillicothe, Renton, Seattle, Mexique, Australie). Ces dernières étaient constamment comparées les unes aux autres en terme de performance ainsi que de qualité de leur produit.

Comme deuxième élément, nous retrouvons celui du cycle du produit. Nous avons mentionné antérieurement comment ce dernier était directement influencé par le cycle économique. En ce sens que lorsque la récession frappe notre économie, la fabrication de camions lourds diminue, mais elle reprend en période de prospérité. N'oublions pas également que le cycle de vie de ce produit (camions lourds) est d'environ 5 à 7 ans (ces données pouvant changer selon la fréquence d'utilisation des camions lourds).

2.2.1. AVANTAGE COMPÉTITIF

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les stratégies d'entreprise influencées par l'avantage compétitif. L'auteur Michael E. Porter (1982, 1986, 1993) a d'ailleurs écrit plusieurs livres sur ce sujet. Nous nous référons donc à certains de ses écrits pour présenter les trois stratégies suivantes:

2.2.1.1. la stratégie de domination par la réduction des coûts;

2.2.1.2. la stratégie de domination par la qualité;

2.2.1.3. la stratégie de domination par l'innovation.

2.2.1.1. La stratégie de domination par la réduction des coûts

Cette stratégie est devenue de plus en plus populaire au cours des années '70. L'objectif de cette dernière consiste à parvenir à réduire les coûts d'opérations par le biais d'un ensemble d'éléments, tels: le contrôle serré des coûts et des frais généraux, la volonté d'éviter les comptes de clients marginaux, ainsi que par la minimisation des coûts dans le domaine du développement et de la recherche.

En agissant ainsi, l'entreprise cherche à parvenir à réduire ses coûts par rapport à ses concurrents, et ainsi obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur et cela malgré une concurrence féroce. Une telle stratégie peut parfois nécessiter des investissements massifs au niveau des équipements (modernisation) afin de rendre la fabrication plus facile. Il arrive également que des politiques de prix agressives soient utilisées afin d'acquérir une plus grande part du marché, ce qui engendre à l'occasion des pertes étant donné qu'elle doit consolider sa position sur le marché.

Il est important de comprendre ici que cette stratégie de domination par la réduction des coûts vise principalement à exploiter les ressources d'une entreprise de manière très rationnelle. Elle est présente dans une entreprise qui recherche le contrôle, qui est hautement autoritaire et bureaucratique, en plus de posséder de multiples niveaux hiérarchiques. La prise de décision y est donc centralisée, d'où une délimitation des responsabilités ainsi que de l'autonomie des employés, ce qui souvent engendre une éventuelle démotivation de ces derniers pour leur travail. En pareil contexte, l'accent est mis sur les pratiques d'organisation du travail, ce qui a pour effet de renforcer la spécialisation du travail ainsi que la standardisation des comportements.

Cette stratégie crée un environnement d'une très grande stabilité et permet ainsi d'obtenir des prévisions fiables et une planification pouvant facilement s'harmoniser avec les opérations.

La place de la formation dans ce type de stratégie est réduite et est davantage utilisée pour mettre à jour des connaissances techniques reliées aux exigences requises par le travail.

2.2.1.2. La stratégie de domination par la qualité

Porter (1982, 1986) avait nommé sa deuxième stratégie: la différenciation. Nous allons donc traiter cette différenciation par le biais d'une amélioration de la qualité, ce qui nous amène dorénavant à utiliser le nom de stratégie de domination par la qualité (Guérin et Wils, 1989).

Tout comme la stratégie de domination par la réduction des coûts, la stratégie de domination par la qualité cherche à atteindre ses objectifs en se situant au niveau de l'ensemble d'un secteur (Mercedes pour les automobiles; Coleman pour le matériel de camping, etc.). Ce qui caractérise la stratégie de domination par la qualité, est qu'elle cherche à créer quelque chose d'unique au niveau de l'ensemble du secteur (ex: KENWORTH veut être reconnu comme le fabricant de camions lourds ayant le meilleur indice de qualité ainsi que le plus haut niveau de satisfaction de sa clientèle). Par cette stratégie, on veut obtenir des profits supérieurs à la moyenne, tout en restant à l'abri de la concurrence, en raison de la fiabilité des clients envers l'entreprise. Cette fiabilité ayant bien entendu a été acquise par le biais de la stratégie de domination par la qualité.

Cette stratégie mise donc sur une recherche poussée, sur une conception originale, sur le recours à des matières de haute qualité ainsi qu'à une assistance intensive envers la clientèle (on est à l'écoute des moindres besoins du client). Dans un tel contexte, on est davantage orienté vers la participation et l'encouragement. La prise de décision ainsi que la libre expression des idées sont fortement encouragées. On va même jusqu'à demander à l'employé d'être responsable de son travail ainsi que de la planification de ce dernier. Sous l'emprise d'une telle stratégie, la fonction ressources humaines tient un rôle important (on recrute des gens en fonction de leur sensibilisation à la qualité ainsi qu'à leur identification à leur travail), et la formation s'avère d'une grande importance. Dans cette stratégie, on soutient que pour avoir un produit excellent, il faut développer le potentiel humain qui fabrique le produit.

2.2.1.3. La stratégie de domination par l'innovation

La troisième stratégie proposée par Porter (1982, 1986) était caractérisée par la concentration de l'activité. Nous allons orienter cette concentration de l'activité sur un aspect bien précis, soit l'innovation, de sorte que nous parlerons maintenant de stratégie de domination par l'innovation (Guérin et Wils, 1989).

La stratégie de domination par l'innovation est caractérisée par des objectifs qui sont concentrés sur un segment spécifique d'un secteur. Nous avons vu antérieurement que les deux stratégies précédentes orientaient plutôt leurs objectifs sur l'ensemble d'un secteur.

Dans cette stratégie, on recherche à satisfaire les besoins spécifiques de la clientèle par le biais d'un nouveau produit. Toutes les politiques d'une entreprise qui adhère à cette stratégie visent cet objectif. Certaines études démontrent que l'innovation découle davantage du désordre que des pratiques logiques et justifiées, ce qui semble a priori mal se concilier avec la planification. Il faudra donc que cette stratégie compose avec cet élément. La recherche de l'innovation doit permettre la mise en valeur des bons résultats, mais elle doit également encourager l'expérimentation qui découle de cet objectif. Il n'est pas rare de constater que toute bonne idée,

nécessite parfois quelques dizaines d'essais infructueux. Tout comme la stratégie de domination par la qualité, celle de l'innovation est orientée vers la participation et l'engagement de ses employés. Ce qui la distingue, c'est que le client est prêt à payer non pas parce qu'il veut de la qualité, mais bien parce qu'il veut de l'exclusivité. C'est à ce titre que cette stratégie mise sur la communication en minimisant les niveaux hiérarchiques et en simplifiant sa structure organisationnelle. On veut des esprits créatifs et innovateurs et afin d'y parvenir, l'accent est mis sur la prise de décision, l'autonomie ainsi que la responsabilité des employés.

La formation dans ce type de stratégie est très présente et tient une place de choix dans l'organisation afin de constamment stimuler les pratiques qui vont favoriser les éléments mentionnés précédemment.

2.2.2. CYCLE DU PRODUIT

Sous ce volet, nous retrouvons cinq types de stratégies d'entreprise qui ont comme dénominateur commun le «cycle du produit». Ce concept origine des écrits de Gerstein et Reisman (1983) et repris par différents auteurs (Bélangier, Benabou, 1988; Guérin et Wils, 1989). Voici la liste de ces stratégies:

- 2.2.2.1. la stratégie entrepreneuriale;
- 2.2.2.2. la stratégie de croissance;
- 2.2.2.3. la stratégie de profit et de rationalisation;
- 2.2.2.4. la stratégie de liquidation;
- 2.2.2.5. la stratégie de revirement.

2.2.2.1. La stratégie entrepreneuriale

Cette stratégie est caractérisée par «le nouveau», en ce sens, que l'entreprise est au début de son existence. Donc, on accorde peu d'importance aux règles, procédures et encore moins des règlements. Ce qui compte pour cette entreprise est de démarrer, ce qui implique que la structure de cette organisation est souvent à l'étape embryonnaire, que les règles, règlements ou procédures sont tenus à un niveau minimum.

Par voie de conséquence, le rôle qui sera attribué à la formation dans ce type de stratégie sera d'une très grande importance. Elle aura pour mandat de rendre le personnel de cette entreprise flexible et capable de fonctionner de façon autonome. Sachant que cette stratégie demande de la polyvalence ainsi que de la participation dans l'organisation du travail, le département de formation devra s'assurer que tous les employés de cette

organisation ont les outils bien en main pour fonctionner librement dans ce type d'environnement.

2.2.2.2. La stratégie de croissance

Cette stratégie s'applique à une entreprise qui n'est plus à ses débuts même si elle ne fait pas encore preuve d'une grande stabilité au niveau de son développement. Elle est caractérisée par une organisation qui subit une expansion très rapide ce qui nécessite un besoin de contrôle ainsi que l'élaboration de règles, de règlements et de procédures.

L'entreprise se voit souvent placée devant des choix d'orientation qui sont parfois difficiles à faire. Ce qu'on recherche dans cette stratégie c'est la cohérence.

La place que prendra la formation dans cette stratégie sera de s'assurer que le personnel de cette entreprise est en mesure d'exécuter ses tâches de façon à être à la fois autonome et responsable. Cette entreprise en plein développement se caractérise par une organisation du travail nécessitant une spécialisation ainsi qu'un certain enrichissement des tâches. Ce qui indique que le département de formation aura également

pour mission de transmettre les connaissances, habiletés et attitudes requises au poste de travail.

2.2.2.3. La stratégie de profit et de rationalisation

Nous retrouvons ici une entreprise qui a atteint une certaine vitesse de croisière, qui a fait son ou ses choix d'orientation, et qui atteste d'une certaine stabilité. Elle a su développer ses règles, règlements et procédures. On peut donc dire que les processus de planification et de contrôle sont bien intégrés et qu'elle recherche le maintien de son niveau de profit ainsi que de rentabilité.

Dans cette stratégie, la stabilité est de mise. Le personnel sait quoi faire et le travail de chaque personne est détaillé, peu de place est laissée à l'initiative, dû à l'implantation d'un système de contrôle rigide.

Ce qui semble indiquer que le rôle joué par le département de formation est plutôt effacé, en ce sens que les services de formation ne sont requis que pour assurer le maintien des connaissances techniques ou des exigences requises pour un emploi.

2.2.2.4. La stratégie de liquidation

Lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de liquidation c'est parce qu'elle est en très grande difficulté. Il serait même plus juste de dire que cette dernière est sur son déclin. Elle cherche à se débarrasser de tout ce qui ne lui apparaît pas rentable. La politique qui est appliquée est celle de la réduction d'effectifs. Les coupures sont à l'agenda dans cette stratégie et le personnel n'est pas épargné dans ce processus, ce qui engendre souvent du stress et de la démotivation auprès de celui-ci.

Une telle stratégie vient renforcer le rôle du département des ressources humaines, car les coupures engendrées par cette stratégie vont nécessiter plusieurs interventions de la part de ce département (aide aux employés, primes de départ, etc.). La formation ne sera pas laissée pour compte dans toute cette situation. Dû aux nombreuses coupures, ainsi qu'au mouvement de personnel engendré par ces dernières, la formation devra assurer un suivi sur l'enrichissement des tâches ainsi que sur la responsabilisation des employés face à leurs nouvelles tâches.

2.2.2.5. La stratégie de revirement

Cette stratégie est caractérisée par une réaction à la menace du déclin de l'entreprise. Même si l'étape de réduction d'effectifs a été franchie, qu'une politique de réduction des coûts a été mise en place, l'accent est quand même mis sur des programmes qui vont relancer l'entreprise, tels: de nouveaux produits, des nouvelles méthodes de travail, ou une nouvelle philosophie de gestion (l'apport de sang neuf est souvent utilisé pour implanter une nouvelle philosophie de gestion).

La recherche de renouveau est à l'honneur dans cette stratégie, faisant en sorte que l'organisation est relancée mais avec son expérience passée.

Dans cette stratégie, l'organisation du travail est orientée vers la flexibilité, la décentralisation ainsi que vers la multidisciplinarité. L'accent est également orienté vers les efforts de groupe et les exigences individuelles sont fréquemment mises en veilleuse.

Le rôle de la formation dans ce type de stratégie est d'une très grande importance. L'organisation du travail requiert du personnel très motivé, prêt à s'impliquer, à s'engager, qui doit être flexible, prêt à travailler en équipe et ne pas avoir peur du changement. Voilà la mission qui sera donnée au département de formation: s'assurer que tous ces nouveaux besoins engendrés par cette stratégie de survie sont comblés. La formation devra donc mettre à jour les connaissances et les habiletés des employés, de plus, elle devra également s'assurer que ces mêmes employés sont sensibilisés aux attitudes requises par leur nouvel environnement de travail.

Nous avons brièvement présenté un aperçu des diverses stratégies susceptibles d'être adoptées par les entreprises selon leur réalité organisationnelle.

Maintenant que nous connaissons certaines de ces stratégies, nous allons pouvoir identifier si l'une d'entre elles s'est appliquée à la réalité qu'a connue la compagnie Kenworth du Canada lors de son changement organisationnel.

2.2.3. STRATÉGIE DE KENWORTH DU CANADA

Les nombreuses entrevues effectuées avec des membres du comité directeur ainsi que certains cadres de l'entreprise Kenworth du Canada nous ont révélé la place précaire qu'occupait cette organisation au sein de la multinationale PACCAR Inc. Même chez les employés, ce sentiment était bien connu, cela faisait au moins 30 ans que la maison-mère menaçait d'arrêter les opérations de cette usine. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre portant sur l'historique de la compagnie, M. Charles Pigott au cours des années '70 avait menacé le syndicat de déménager les opérations de l'usine si ce dernier ne revenait pas sur ses positions.

Cette menace s'est amplifiée avec la construction d'une nouvelle usine de fabrication de camions située à Renton non loin de Seattle. Cette nouvelle usine qui permettait de construire une vingtaine de camions par quart de travail, devenait ainsi une concurrente majeure à l'usine de Ste-Thérèse en desservant, elle aussi, le marché de l'Est de l'Amérique du Nord. De plus, cette dernière était située à proximité de la maison-mère, ce qui l'avantageait sur l'usine québécoise située à plus de 5000 kilomètres (n'oublions pas comment les dirigeants de PACCAR Inc. aimaient avoir la main haute sur leurs usines).

Cette constante menace de fermeture était ressentie comme une Épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des dirigeants de l'usine de Ste-Thérèse. Les entrevues menées auprès des dirigeants de l'organisation, nous ont permis de constater que les raisons ayant motivé l'organisation à amorcer un changement organisationnel au sein de leur entreprise avaient comme principal motif d'assurer la survie de leur usine en la rendant indispensable aux yeux de PACCAR Inc.

Le changement organisationnel allait permettre à l'usine de Ste-Thérèse de réduire ses heures de fabrication tout en augmentant la qualité de son produit, mais avant tout, il allait permettre à cette entreprise d'assurer sa survie dans un environnement caractérisé par le cycle de son produit.

C'est pour toutes ces raisons que nous pensons qu'il ne peut y avoir une seule stratégie qui a influencé la compagnie Kenworth du Canada lors de son changement organisationnel. Nous croyions que ce changement avait été influencé par l'association de plusieurs stratégies. C'est d'ailleurs ce qui sera confirmé par le biais des entrevues structurées réalisées auprès de plusieurs gestionnaires de l'organisation.

La situation de survie qui caractérisait l'usine de Ste-Thérèse a incité les dirigeants de cette dernière qui voyaient l'éventuelle menace d'une fermeture à se prendre en main afin d'éviter le pire. Il fallait donc se lancer dans l'application de nouveaux programmes, tels la course à l'accréditation ISO 9001 (afin d'être les premiers certifiés au sein du groupe PACCAR Inc., en plus d'augmenter la qualité du produit), la mise sur pied d'UPs (qui allaient engendrer une réduction des heures de production), des nouvelles méthodes de travail (basées sur la flexibilité ainsi que la responsabilité des employés face à leur travail).

Tous ces facteurs nous démontrent que c'est bel et bien la stratégie de revirement qui est considérée comme la pierre angulaire des stratégies adoptées par la compagnie Kenworth du Canada lors de son cheminement vers son processus de changement, mais ce n'est pas tout!

Ce changement s'est également déroulé comme nous l'avons souligné précédemment dans un climat de compétitivité, où la réduction des coûts ainsi que l'amélioration de la qualité étaient présentes. De plus, ce changement était également caractérisé par l'arrivée d'une nouvelle structure organisationnelle (UP). Ces dernières allaient prédisposer l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité.

Voilà pourquoi nous pensons que deux des trois stratégies découlant de l'avantage compétitif (la domination par la réduction des coûts, ainsi que la domination par la qualité) étaient également présentes lors du processus de changement entamé par la compagnie Kenworth du Canada. La stratégie de domination par l'innovation ne s'appliquant pas à cette situation, dû au fait que cette dernière a trait à l'innovation liée au produit. Cet élément n'était pas présent à l'usine de Ste-Thérèse (tout ce qui concerne la conception et l'innovation du produit se faisant à Seattle).

2.3. Stratégie de formation

Les stratégies d'entreprise ayant été identifiées, nous sommes maintenant en mesure de rechercher les éléments qui constituent la stratégie de formation. Mais avant d'aller plus loin, nous précisons ce que doit contenir

une stratégie de formation. À cet égard, nous adhérons à la définition de Charles Benabou (1988), sur la formation stratégique. Selon ce dernier, «La formation est un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, habiletés et attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation» (p. 229).

Nous savons également à partir des écrits de plusieurs auteurs (Larouche, 1984; Richardson, 1985; Crozier, 1989; Bergeron, 1995) que lors d'un changement organisationnel, un des meilleurs supports dont puisse se munir une organisation réside dans l'implication et l'utilisation de la formation afin de contrecarrer les effets engendrés par ce changement. De plus, la formation agit comme facilitateur lorsque vient le moment de modeler certains comportements et attitudes, afin qu'ils correspondent à la nouvelle philosophie de gestion adoptée par l'organisation.

Nous proposons un tableau des éléments qui devraient se retrouver dans la stratégie de formation associée avec les stratégies d'entreprise identifiées précédemment, soit par l'association entre la stratégie du cycle du produit (le revirement) et celles découlant de l'avantage compétitif (la

domination par la réduction des coûts, ainsi que la domination par la qualité).

À cet égard, nous entendons utiliser la combinaison de ces deux stratégies afin d'identifier les composantes qui seront retenues dans notre stratégie de formation.

Nous pensons que la stratégie de formation utilisée sera influencée par la notion de réduction des coûts ainsi que d'amélioration de la qualité. Ceci en tenant compte des nouveaux programmes que l'entreprise voulait mettre sur pied. Nous avons mentionné antérieurement qu'une telle stratégie nécessitait un personnel fortement motivé, flexible, prêt à s'impliquer, à s'engager, et capable de travailler en équipe.

À cet égard, afin de parvenir à répondre adéquatement aux nouveaux besoins engendrés par les stratégies d'entreprise, nous allons énumérer les composantes qui devraient se retrouver dans la stratégie orientée vers le développement de la formation. Il est à noter que ces composantes sont tirées des propos tenus par Guérin et Wils (1989), Benabou (1993) ainsi que Allaire (1994).

TABLEAU 2
STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET COMPOSANTES DE
FORMATION

Stratégie de revirement	
Domination par la réduction des coûts	Domination par la qualité
1- connaissances et habiletés	8- le client
2- changement	2- changement
3- travail d'équipe	4- résolution de problèmes
4- résolution de problèmes	6- motivation
5- gestion de conflits	7- nouveaux employés
6- motivation	
7- nouveaux employés	

Afin de bien cerner les éléments mentionnés ci-haut, nous allons décrire brièvement chacun de ces derniers. Soulignons que plusieurs aspects de la formation sont communs aux deux «orientations» retenues, soit la domination par la réduction des coûts et la domination par la qualité.

1- Formation axée sur les connaissances et habiletés

Cette formation est orientée vers les aspects plus techniques des tâches qui devront être exécutées par les participants dans leurs diverses fonctions au sein de l'organisation. Un volet plus théorique sera donc développé afin de transmettre les nouvelles connaissances requises aux divers emplois de l'entreprise. Le but recherché par cette formation est de rendre les participants plus flexibles, plus polyvalents face aux différentes tâches de l'organisation.

De plus, cette activité par le biais d'exercices pratiques, de simulations ainsi que de manipulation en usine tentera de développer les habiletés nécessaires aux participants dans l'accomplissement de leur travail.

2- Formation axée sur la gestion du changement

L'objectif visé par cette formation est de traiter les différentes peurs, les craintes, le stress associé au changement et même les résistances accompagnant souvent l'arrivée d'un changement organisationnel.

Cette activité familiarise ses participants avec le pourquoi du changement ainsi que sur sa portée (les modifications engendrées par ce changement: leadership, responsabilisation, adaptations aux nouvelles affectations, etc.). Il aura également pour objet de répondre aux diverses questions et commentaires qui pourraient être suscités par ce changement.

Cette activité de formation cherchera à faire ressortir toutes les oppositions face au changement (identification), puis elle tentera de les faire disparaître en écoutant et rassurant les participants. De plus, on familiarisera les participants avec le concept d'innovation de manière à développer chez ces derniers la notion d'adaptation au changement.

3- Formation axée sur le travail d'équipe

Cette formation est orientée vers la notion d'équipe et sa raison d'être. Les participants à cette activité doivent comprendre la mission de l'organisation ainsi que les buts que doit se fixer une équipe pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Cette activité doit sensibiliser chacun des participants aux normes du groupe (rôle et responsabilités de l'équipe). Quelques autres notions devront également être abordées lors de cette formation, soit: l'écoute, la communication, etc.

4- Formation axée sur la résolution de problèmes

Qui dit équipe, dit aussi interrelations. Donc, lorsque vient le temps de résoudre des problèmes, on dit souvent que deux têtes valent mieux qu'une, mais encore faut-il qu'elles sachent comment canaliser leurs efforts. Le but de cette formation a donc pour objectif de fournir aux participants une méthode quant à la résolution de problèmes, méthode qui consiste en diverses étapes, telles que: identification du problème, compréhension du problème, identification des causes du problème, recherche de la solution, mise en place de la solution, et suivi de la solution proposée.

Des outils adaptés à la méthode enseignée seront également vus lors de cette activité, soit: le remue-méninges, le vote simple, le diagramme causes-effets, le diagramme de Pareto, la fiche de données, etc.

5- Formation axée sur la gestion des conflits

On dit qu'un conflit est généré par la menace qu'un individu peut ressentir face à la satisfaction de certains besoins (les besoins définis ici réfèrent aux différentes théories sur la motivation inspirées de Maslow ainsi que de Deci et Ryan).

Cette formation tente de sensibiliser les participants à la gestion de conflits. Une approche sera donc développée et les participants seront formés sur les diverses étapes qui en découlent, en passant par l'identification de la menace éprouvée, à l'évaluation de l'ampleur ainsi que de la nature du conflit, à l'apprivoisement de ce dernier et enfin à la recherche de la stratégie de résolution.

À cet effet, plusieurs stratégies de résolution de conflits seront soumises aux participants tel que: l'évitement, la moitié/moitié, la victoire totale, l'accommodation ainsi que la collaboration. C'est la stratégie de collaboration qui sera identifiée comme stratégie recherchée.

6- Formation axée sur la motivation

Le but recherché par cette formation est de motiver les participants à adhérer aux objectifs de l'entreprise. On veut de la sorte, développer un sentiment d'appartenance chez les participants envers l'organisation.

Cette activité familiarisera les participants avec des notions comme: l'autonomie au travail, la responsabilité face à son travail, la créativité, la libre expression de ses idées, comment donner un feed-back constructif, etc. Les participants seront amenés à s'intéresser et à être curieux face à leur milieu de travail. Le goût du défi et du dépassement personnel (accroissement des connaissances ainsi qu'habiletés) fera l'objet de cette activité de formation. Des outils seront fournis aux participants afin de leur permettre de faire des choix et de contrôler leur environnement immédiat.

7- Formation des nouveaux employés

Ce qui est recherché dans cette activité de formation est la modélisation des nouveaux employés aux attitudes et comportements souhaités par l'entreprise. L'accent doit être mis sur la sensibilisation aux méthodes de travail utilisées par l'entreprise ainsi qu'au fonctionnement des diverses structures composants l'organisation.

Pour ce faire, une session de formation sera donc donnée aux nouveaux arrivants sur les différents aspects-clés préconisés par l'organisation, tels, le travail d'équipe, les relations clients/fournisseurs, la motivation, le fonctionnement de l'organisation (structures, méthodes de travail, etc.).

8- Formation axée sur le client

Cette formation devrait contenir des informations sur l'importance du client. Chaque client est unique et coûteux à remplacer. Donc, ceci implique qu'il vaut mieux lui donner satisfaction que de tout simplement le remplacer.

Les participants à ces activités de formation sur le client seront en mesure de connaître qui sont les clients de leur organisation, leur attentes ainsi que leurs besoins. Ils devront également être sensibilisés à l'importance de la qualité et du travail bien fait (concept de relations clients/fournisseurs).

Donc, tous ces éléments nous incitent à croire que la formation est essentielle, voire majeure, dans un projet de changement organisationnel. Plusieurs auteurs (Bélanger, 1988; Benabou, 1988) prétendent même qu'un changement organisationnel ne peut être pleinement réussi sans le support de la formation.

2.4. Modèle d'analyse

À l'aide des composantes présentées dans ce chapitre, nous pouvons maintenant proposer un modèle ou cadre d'analyse qui nous guidera dans l'analyse des données concernant l'usine Kenworth de Ste-Thérèse.

À cet effet, rappelons que la stratégie de revirement a été celle que nous avons retenue pour caractériser le changement organisationnel survenu à l'usine de Ste-Thérèse. Cette stratégie de revirement comprend deux volets particuliers, soit celui de la réduction des coûts et de l'importance à accorder à la qualité du produit. Pour que chacun de ces volets puisse être opérationnalisé, certaines activités de formation doivent être offertes aux employés impliqués dans ce changement organisationnel.

Le tableau 3 présente les composantes des 2 volets de la stratégie de revirement retenue ainsi que les activités de formation qui sont associées à

ces composantes et qui devront être assumées pour tous les acteurs impliqués dans le changement si l'on souhaite que cette stratégie de revirement puisse être implantée avec succès.

Le lecteur comprendra mieux ainsi le sens de notre question de recherche qui est de comprendre quelle a été l'impact de la formation dans le changement organisationnel qu'a vécu la compagnie Kenworth du Canada à son usine de Ste-Thérèse.

TABEAU 3
ACTIVITÉS DE FORMATION APPROPRIÉES
À UNE STRATÉGIE DE REVIREMENT

STRATÉGIE DE REVIREMENT	ACTIVITÉS DE FORMATION ⁽¹⁾
<p><u>Domination par la réduction des coûts:</u></p> <p>1- connaissances et habiletés:</p> <p>2- changement:</p> <p>3- travail d'équipe:</p> <p>4- résolution de problèmes:</p> <p>5- gestion de conflits</p> <p>6- motivation:</p> <p>7- nouveaux employés:</p>	<p>formation technique (polyvalence, flexibilité)</p> <p>le leadership, adaptation aux nouvelles affectations</p> <p>rôle et responsabilités de l'équipe, la communication</p> <p>les outils de résolution de problèmes (Pareto, etc.)</p> <p>les stratégies de gestion de conflits (évitement, etc.)</p> <p>la créativité et l'autonomie</p> <p>le fonctionnement des structures et de l'entreprise</p>
<p><u>Domination par la qualité:</u></p> <p>8- client:</p> <p>2- changement:</p> <p>4- résolution de problèmes</p> <p>6- motivation:</p> <p>7- nouveaux employés:</p>	<p>sensibilisation à la qualité et aux besoins du client</p> <p>responsabilisation face à son travail, innovation</p> <p>les processus de groupe (écoute, feed-back, etc.)</p> <p>adhésion aux objectifs de l'entreprise</p> <p>sensibilisation aux nouvelles méthodes de travail</p>

1.: Richardson (1985), Adams (1988), Aubrey et Felkins (1988), Guérin et Wils (1989), Chauvel (1989), Benabou (1993), Curry et Ludovic (1993), Allaire (1994).

CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de la présente recherche est d'évaluer l'impact de la formation sur le changement organisationnel implanté à l'usine de Ste-Thérèse de la compagnie Kenworth du Canada. À cet égard, ce chapitre comprend trois volets:

- 3.1. présentation sommaire de la population sous étude;
- 3.2. les instruments de cueillette des données;
- 3.3. la méthode d'analyse des données.

3.1. Présentation sommaire de la population sous étude

Cette section du chapitre fera un bref survol de la compagnie Kenworth du Canada et analysera plus en profondeur les acteurs retrouvés au sein de cette compagnie.

L'entreprise Kenworth du Canada est une filiale canadienne de la multinationale PACCAR Inc. Cette usine est située dans la ville de Ste-Thérèse et est spécialisée dans la construction de camions lourds de haute gamme. Son objectif principal est de répondre aux exigences particulières de clients provenant de tous les coins de la planète.

La direction locale de cette entreprise décida dans les années '90, de s'orienter vers un nouveau style de gestion. L'entreprise amorça donc son changement organisationnel au début des années '90. Ce processus de changement constitue le coeur de notre recherche. Ce qui nous intéresse, est de comprendre l'impact de la formation sur cette activité de changement.

Le tableau 4 présente quelques caractéristiques concernant les ressources humaines de l'usine Kenworth à Ste-Thérèse.

TABLEAU 4
CARACTÉRISTIQUES BIOGRAPHIQUES DU PERSONNEL DE
L'ENTREPRISE KENWORTH du CANADA ⁽¹⁾

Caractéristiques Biographiques	Populations de l'usine Ste-Thérèse		
	Usine	Bureau	Cadre
Âge moyen (années)	39.7	41.3	40.4
Scolarité (%)			
- avec secondaire V	45%	80%	95%
- sans secondaire V	55%	20%	5%
Ancienneté moyenne (années)	12.2	13.3	9.4
Sexe (nombre)			
- Femme	36	50	21
- Homme	679	54	58
Population (nombre)	715	104	79

1. Les données statistiques proviennent du département des ressources humaines et sont contenues dans leur banque de données informatiques.

À la lecture du tableau 4, on observe que les travailleurs de l'usine étudiée constituent la majorité des employés de la compagnie Kenworth du Canada. Ces travailleurs sont âgés de 18 à 64 ans ($\bar{x} = 39.7$).

La moitié de cette population (ayant le plus haut niveau d'ancienneté) ne possède aucun diplôme. L'autre moitié (ayant un niveau d'ancienneté moins élevé) possède un diplôme d'étude secondaire V. Cette situation s'explique par le fait que la compagnie dans ses débuts, n'avait aucune exigence quant au niveau de scolarité exigé de ses employés. Au début des années '90, les nouveaux arrivants devaient faire la preuve qu'ils détenaient un diplôme d'étude secondaire V.

L'usine de Ste-Thérèse comptait une trentaine de femmes dans son personnel. Celles-ci se joignirent à l'organisation par le biais de l'application d'un plan d'équité en emploi. Cette situation s'explique également par l'augmentation massive du niveau de production aux cours des années '90.

Passons maintenant à la population de bureau. Âgé de 23 à 64 ans ($\bar{x} = 41.3$) ce groupe de personnes avait une scolarité qui variait selon la nature du travail. Plus les tâches étaient techniques et plus le niveau de scolarité était élevé. En d'autres termes, nous dirions que les départements de l'ingénierie, du génie industriel, de l'informatique et du matériel étaient les

endroits où le personnel était le plus scolarisés. Ces postes exigeaient bien souvent des études collégiales et même universitaires dans certains cas.

L'ancienneté de ce groupe d'employés était d'environ 13 années au sein de l'organisation. Cette population était composée de gens âgés de plus de 40 ans.

Nous retrouvions au sein du personnel de bureau une proportion approximativement équivalente de femmes par rapport aux hommes. La nature du travail explique l'accessibilité des femmes dans ces postes.

Quant au personnel cadre, la moyenne d'âge est de 40 ans et la majorité d'entre eux possède un diplôme d'étude universitaire ou un diplôme d'étude collégiale. Par contre, quelques-uns se retrouvaient sans diplôme, ce qui était compensé par leur nombre d'années d'ancienneté (30 ans et plus) au sein de l'organisation.

À cet égard, le niveau d'ancienneté du personnel cadre était inférieur à 10 années. D'ailleurs, il était remarquable d'observer que plus les gens détenaient une position hiérarchique influente et plus leur niveau d'ancienneté était bas.

La proportion de femmes par rapport aux hommes au sein de l'entreprise était d'environ de 1/3, soit une femme pour trois hommes. Les secteurs décideurs de l'organisation étaient en majeure partie composés d'hommes. Il est important de souligner qu'à cette période, on ne comptait aucune femme membre du comité de direction.

3.2. Les instruments de cueillette des données

Notre cueillette des données s'est effectuée en utilisant deux (2) sources de données:

3.2.1. l'entrevue structurée;

3.2.2. l'étude de documents.

Avant d'aller plus loin dans notre recherche, nous énumérerons la liste des intervenants qui participèrent à ces entrevues:

- le directeur général;
- le directeur des ressources humaines;
- le directeur de la production;
- le directeur de la qualité;
- le directeur de l'ingénierie;
- le directeur de l'approvisionnement;
- le contrôleur;
- des coordonnateurs (3);
- des superviseurs (5).

3.2.1. L'ENTREVUE STRUCTURÉE

Nous avons effectué diverses entrevues structurées auprès de plusieurs gestionnaires de l'entreprise, afin de comprendre les motifs qui furent à l'origine du processus de changement organisationnel. Nous voulions également comprendre les moyens utilisés pour parvenir à ce changement et surtout observer le rôle tenu par le département de formation dans ce processus.

Bien que nous soyons conscients des particularités de l'entrevue (interprétation de l'interviewer, formulation des questions différentes, interaction entre l'interviewer et l'interviewé, etc.) ainsi que de ses limites, nous pensons néanmoins qu'elle est un instrument approprié pour récolter des données pertinentes sur différentes situations et phénomènes. Comme le mentionne Bordeleau (1987), l'entrevue est un instrument très flexible qui donne à l'interviewer beaucoup de latitude et permet à l'interviewer d'accompagner et de guider les sujets dans leur réflexion en leur permettant souvent d'aller plus loin qu'ils ne l'auraient fait seuls.

Nous aimerions à cette étape détailler davantage ce volet de notre recherche, afin d'être à même de justifier nos choix d'intervenants.

La presque totalité de nos entrevues structurées se sont déroulées avec des membres du comité directeur de l'entreprise (80% de ces membres ont été rencontré). La raison entourant ce choix, vient du fait que c'est la direction qui entama le processus de changement. Il nous apparaissait donc pertinent de rencontrer les initiateurs de ce mouvement afin de bien comprendre les motifs qui justifièrent leurs décisions. Le reste de nos entrevues ont été réalisées auprès de certains gestionnaires de l'organisation. Ceux-ci évoluent dans les différents secteurs de la production et de la qualité. Nous voulions ainsi cerner les éléments de

productivité ainsi que de qualité de l'entreprise (sachant d'ores et déjà que ces derniers éléments étaient d'une très grande importance dans le changement organisationnel de la compagnie).

Nos cueillettes d'informations résultant des entrevues structurées se sont déroulées entre le mois de septembre 1994 et la fin de l'année 1996. Les entrevues étaient d'une durée approximative d'une heure, et ont toutes été réalisées à l'usine de Ste-Thérèse.

Notre canevas d'entrevue comprenait six thèmes bien précis, soit:

- 1) changement organisationnel;
- 2) stratégie d'entreprise;
- 3) stratégie de formation;
- 4) activités de formation;
- 5) embûches à la formation;
- 6) impact de la formation dans un changement organisationnel.

1) Le changement organisationnel

Le but visé par cette analyse était de comprendre le contexte dans lequel s'était déroulé le changement, d'identifier le moyen préconisé pour parvenir à ce dernier, et finalement, de brosser une rétrospective du déroulement des événements.

Nous retrouvons trois éléments sous ce titre, le premier porte sur le contexte dans lequel s'est déroulé le changement organisationnel. Les questions 1.1. et 1.2. permettront de comprendre et de situer le changement organisationnel de la compagnie Kenworth du Canada.

- 1.1. Avait-on discuté de cette éventualité de changement avec la corporation? Si oui, quand? Sinon, pourquoi?
- 1.2. Quel fut la réaction de la corporation lors de la présentation de ce projet de transformation?

Le deuxième élément traite du moyen utilisé par la compagnie pour parvenir à son changement, les questions 1.3. à 1.16. nous ferons comprendre le moyen mis en place par l'entreprise pour pallier au changement.

- 1.3. Qu'est-ce qui a influencé la direction locale à arrêter son choix sur les UPs comme moyen de transformation?
- 1.4. Avait-on planifié toutes les étapes afin de parvenir à l'implantation des UPs?
- 1.5. Décrivez les diverses étapes de cette implantation.
- 1.6. Décrivez la mission des UPs.
- 1.7. Décrivez le découpage des UPs.
- 1.8. Décrivez le fonctionnement des UPs.
- 1.9. Décrivez l'intégration des services aux UPs
- 1.10. Avait-on bien défini le rôle de chacun des niveaux au sein des UPs?
 - coordonnateur
 - superviseur
 - chef d'équipe
 - employé d'usine
 - employé de bureau
 - employé cadre

- 1.11. Avait-on défini le rôle des services qui n'étaient pas intégrés aux UPs?
- 1.12. Avait-on établi des critères de sélection dans le choix des éventuels coordonnateurs d'UPs? Si oui, lesquels?
- 1.13. Décrivez la nomination des coordonnateurs d'UPs.
- 1.14. Connaissait-on vraiment la vision de chacun des coordonnateurs sur les UPs?
- 1.15. Avait-on planifié la perception des UPs par les employés de l'organisation, ainsi que par le syndicat? Si oui, laquelle?
- 1.16. Avait-on envisagé des réactions face à l'implantation des UPs par les employés, ainsi que par le syndicat?
Si oui, lesquelles?

Enfin, nous retrouvons un troisième élément portant sur la rétrospective. Ce sont les questions 1.17. à 1.19. qui nous informeront sur les étapes du changement.

- 1.17. Pensez-vous que l'implantation des UPs se soit bien déroulée?
Pourquoi?
- 1.18. Pensez-vous que des erreurs ont été commises dans ce processus de changement organisationnel? Pourquoi?

1.19. Que feriez-vous différemment si vous aviez à recommencer cette expérience de changement? Pourquoi?

2) Stratégie d'entreprise

Rappelons que la stratégie de formation découle directement de la stratégie d'entreprise.

Les questions 2.1. ainsi 2.2. nous aiderons à identifier la stratégie d'entreprise adoptée par la compagnie Kenworth du Canada lors de son changement organisationnel.

- 2.1. Qu'est-ce qui a motivé la direction locale de l'entreprise Kenworth du Canada à amorcer un processus de changement organisationnel?
- 2.2. Aviez-vous identifié une stratégie qui répondait à votre réalité d'entreprise? Si oui, laquelle?

3) Stratégie de formation

L'objectif étant de vérifier si la stratégie de formation était directement influencée par la stratégie d'entreprise.

L'identification de la stratégie de formation sera possible grâce aux questions 3.1. et 3.3.

- 3.1. Avait-on identifié une stratégie de formation?
- 3.2. Avait-on développé un plan de formation afin de soutenir l'implantation des UPs au sein de l'organisation?
- 3.3. Décrivez le plan de formation développé.

4) Activités de formation

Le but visé ici était de vérifier si ces activités correspondaient à celles retrouvées au chapitre II. Souvenons-nous que dans ce chapitre, il était question d'activités de formation reliées à 8 thèmes bien précis soit: les connaissances et habiletés, le changement, le travail d'équipe, la résolution de problèmes, la gestion de conflits, la motivation, les nouveaux employés et le client.

C'est par le biais des questions 4.1. à 4.4. que nous pourrons comparer les 8 thèmes identifiés au chapitre II (connaissances et habiletés, changement, travail d'équipe, résolution de problèmes, gestion de conflits, motivation, nouveaux employés et client) aux activités de formation données au cours du processus de changement. Nous allons ainsi pouvoir constater si la théorie s'est reflétée dans la réalité.

- 4.1. Avait-on prévu de donner de la formation aux différents acteurs impliqués dans ce processus de transformation?
- 4.2. Décrivez le type de formation.
- 4.3. Est-ce que le type de formation donnée aux employés afin de les appuyer au travers des divers changements apportés par les UPs était orienté davantage sur l'aspect technique (afin de pallier aux écarts de connaissances et d'habiletés) ou sur l'aspect humain (afin de pallier aux écarts d'attitudes, de valeurs)?
- 4.4. Avait-on prévu des activités de formation ou de sensibilisation adaptées à chacun des niveaux reliés aux UPs? Si oui, lesquelles?

5) Embûches à la formation

Lorsque nous employons le terme embûche, nous entendons les obstacles qui auraient pu nuire au département de formation lors de son implication dans le processus de changement organisationnel, et dans la réalisation de ses activités de formation. L'objectif premier était d'observer la présence ou non d'obstacles et si cette présence était remarquée, d'identifier la nature de ces obstacles.

La question 5.1. allait nous indiquer si le département de formation avait rencontré des embûches lors de son implication dans le processus de changement organisationnel.

- 5.1. Y a-t-il eu des embûches rencontrées par le département de formation quant à son implication lors du processus de transformation de l'entreprise? Si oui, lesquelles et pourquoi?

6) Impact de la formation sur un changement organisationnel

Nous entendons par impact de la formation, l'influence de la formation dans le changement organisationnel. Le but visé étant de démontrer la perception qu'avait l'entreprise sur l'influence du changement et comment la formation aurait été comme moyen pour pallier à cette influence.

Nous retrouvons deux éléments dans cette section, la perception qu'avait l'entreprise du changement organisationnel et l'influence de celui-ci. Et enfin, les actions déployées par la formation afin de pallier à cette influence. Les questions 6.1. à 6.4. devaient nous indiquer la perception de l'entreprise sur le changement et sur son influence.

6.1. Croyait-on qu'il y aurait une résistance suite aux changements apportés par les UPs? Si oui:

- de qui?
- pourquoi?
- quelle résistance?

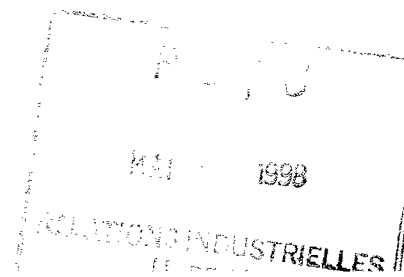
6.2. Le département de formation avait-il une influence dans le processus de changement organisationnel de l'entreprise?

- 6.3. Pensait-on que ce changement organisationnel allait engendrer des écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes auprès des différents acteurs affectés par ce changement?
- 6.4. Est-ce que la formation semblait un outil adéquat afin de fournir le support que l'organisation requérait lors de son passage de l'ancienne à la nouvelle structure?

Tandis que les questions 6.5. à 6.9. allaient nous identifier les actions prises par l'entreprise afin de résorber les effets engendrés par le changement.

- 6.5. Décrivez l'influence de la formation dans ce changement.
- 6.6. Avait-on établi un plan d'action afin de pallier aux éventuelles résistances engendrées par le changement? Si oui, lequel?
- 6.7. Pensez-vous que ce type de formation a vraiment permis de pallier aux écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes des acteurs touchés par ce changement? Pourquoi?

- coordonnateur (cadre);
- superviseur (cadre);
- chef de groupe (usine);
- employé d'usine;
- employé de bureau;
- employé cadre.



- 6.8. Pensez-vous que la formation fut adéquate lors de cette implantation? Pourquoi?
- 6.9. Pensez-vous que la formation a eu un impact dans le processus de changement entrepris par la compagnie Kenworth du Canada? Pourquoi?

Les entrevues structurées ont été réalisées en utilisant un certain canevas (voir annexe A). Nous allons donc vous présenter le tableau 5 qui illustre le lien entre les questions posées lors des entrevues structurées et les volets de notre recherche.

TABLEAU 5
RELATION ENTRE LES VOLETS DE NOTRE
RECHERCHE ET LES QUESTIONS POSÉES LORS
D'ENTREVUES STRUCTURÉES

SUJETS	QUESTIONS
1- Changement organisationnel <ul style="list-style-type: none"> - contexte - moyen préconisé - rétrospective 	1.1. à 1.2. 1.3. à 1.16. 1.17. à 1.19.
2- Stratégie d'entreprise	2.1. à 2.2.
3. Stratégie de formation	3.1. à 3.3.
4- Activités de formation	4.1. à 4.4.
5- Embûches à la formation	5.1.
6- Impact de la formation dans un changement organisationnel <ul style="list-style-type: none"> - perception - action 	6.1. à 6.4. 6.5. à 6.9.

3.2.2. ÉTUDE DE DOCUMENTS

Cet instrument d'analyse nous fut très utile lorsque nous avons procédé à la reconstruction des divers scénarios survenus lors du changement organisationnel de l'entreprise Kenworth du Canada. Les documents nous ont permis de vérifier l'impact de la formation dans le changement organisationnel de cette entreprise.

C'est grâce à eux que nous avons également pu constater l'ampleur de ce projet de transformation et les diverses étapes sous-jacentes.

Il y a cinq documents qui nous ont servi lors de notre analyse du changement ainsi que lors de nos observations quant l'impact de la formation dans le changement organisationnel, furent:

- 1) le PDRH (Plan de Développement des Ressources Humaines) de l'entreprise;
- 2) les rapports mensuels de formation;
- 3) les rapports annuels sur les crédits d'impôt accordés à la formation;
- 4) les dossiers de formation de tous les employés de l'entreprise;

5) les dossiers des activités de formation.

1) Le PDRH

Le PDRH (Plan de Développement des Ressources Humaines) de la compagnie Kenworth du Canada fut réalisé par une firme externe à la demande du département de formation. Ce document devait faire l'analyse des besoins de l'entreprise ainsi que des recommandations générales sur l'ensemble des activités. Voici quelques précisions concernant les grandes lignes contenues dans le PDRH. Nous retrouvons la démarche du PDRH (son diagnostic, l'établissement des écarts, l'apprentissage, etc.), l'observation de l'environnement de l'entreprise (international, compétitif, cycle du produit, produits très diversifiés, etc.), les aspects positifs de l'entreprise (investissement dans la formation, très grande capacité d'adaptation du personnel, etc.) ainsi que ceux qui devaient être améliorés (gestion en silo, manque de communication, manque de concertation, etc.), enfin nous retrouvons des observations sur la gestion de l'entreprise (perception de l'ensemble des gestionnaires quant au type de gestion de l'entreprise).

2) Les rapports mensuels de formation

Ces rapports étaient envoyés à chaque début de mois à la maison-mère. Ces derniers faisaient état des activités de formation s'étant déroulées dans le mois antérieur ils comptabilisaient également les heures ainsi que le nombre de personnes en formation à cette période.

3) Les rapports annuels sur les crédits d'impôt accordés à la formation

Ces rapports étaient envoyés au Ministère du Revenu à chaque fin d'année pour recueillir la somme d'argent résultant de crédits d'impôt remboursable à la formation pour l'année écoulée. Dans ces rapports, nous retrouvions toutes les activités de formation éligibles aux remboursements, ainsi qu'une identification précise (nom, salaire, no. assurance. sociale) de toutes les personnes ayant participé à ces activités de formation. Nous retrouvions également les divers organismes qui avaient fourni ces formations.

4) Les dossiers de formation de tous les employés de l'entreprise

Dans tous ces dossiers, nous retrouvons le nom ainsi que le numéro de matricule de chaque employé de l'entreprise, les activités de formation auxquels ils avaient assisté ainsi que les diplômes accordés lors de la réussite de ces activités de formation. Nous retrouvons également dans ces dossiers les diplômes académiques (sec. V, CEGEP, BAC., etc.) des employés et dans certains cas des certificats de spécialisation (soudure, peinture, électricité, etc.).

5) Les dossiers des activités de formation

Nous retrouvons dans ces documents des informations concernant toutes les activités de formation qui furent données à la compagnie Kenworth du Canada. Voici le résumé des documents qui pouvaient se retrouver dans un de ces dossiers: plan de cours, manuel du formateur, manuel des participants, liste de présence des participants à l'activité ainsi que des certificats de réussite.

Nos cueillettes d'informations découlant de l'étude des documents de la compagnie Kenworth du Canada se sont déroulées entre le mois de décembre 1992 et la fin de l'année 1996. Tous les documents furent consultés sur place, soit à l'usine de Ste-Thérèse.

Nous vous proposons l'utilisation d'un tableau afin d'illustrer le lien existant entre les documents de la compagnie Kenworth du Canada et les volets de notre sujet de recherche. Mentionnons que les volets retrouvés dans le tableau 6 sont les mêmes que ceux identifiés dans le tableau 5.

TABLEAU 6

RELATION ENTRE LES VOLETS DE NOTRE RECHERCHE ET LES DOCUMENTS DE LA COMPAGNIE KENWORTH DU CANADA ÉTUDIÉS

SUJETS	DOCUMENTS
1- Changement organisationnel - contexte - moyen préconisé	PDRH PDRH
2- Stratégie d'entreprise	PDRH
3- Stratégie de formation	PDRH
4- Activités de formation	-rapports mensuels de formation -rapports annuels (crédits d'impôts) -dossiers de formation des employés -dossiers des activités de formation
5- Embûches à la formation	PDRH
6- Impact de la formation dans un changement organisationnel: - perception - action	PDRH PDRH

3.3 La méthode d'analyse des données

C'est par le biais du modèle d'analyse développé au chapitre II que nous allons interpréter les données découlant de la réalisation des entrevues structurées et de l'étude des documents de la compagnie Kenworth du Canada.

Nous allons d'une part comprendre le changement organisationnel, puis identifier la stratégie d'entreprise ainsi que la stratégie de formation en découlant. D'autre part, nous allons vérifier selon la stratégie de changement retenu par la compagnie Kenworth du Canada si les dirigeants ont appliqué les activités de formation qu'ils auraient dû retenir selon le modèle d'analyse proposé au chapitre II.

Cette analyse nous permettra de vérifier l'impact de la formation dans le processus de changement entrepris par la compagnie Kenworth du Canada.

Cependant, afin d'être en mesure d'interpréter ces informations nous devons premièrement classer celles-ci sous 6 thèmes (changement organisationnel, stratégie d'entreprise, stratégie de formation, activités de formation, embûches à la formation et impact de la formation sur un changement organisationnel).

Une fois les informations classées dans chacun des thèmes appropriés, nous allons comparer toutes les informations concernant chaque thème en observant les similitudes. Puis, si nous retrouvons des similitudes entre ces données nous les regrouperons. Seuls les regroupements ayant un indice de 60% seront acceptés et utilisés dans notre interprétation. En d'autres termes, pour qu'un regroupement soit accepté, il faut qu'il y ait une corrélation entre les réponses de 60% des répondants.

À titre d'aide mémoire, nous utiliserons un tableau lors de notre analyse des données (voir annexe B).

CHAPITRE IV: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le principal objectif de cette étude était d'évaluer l'impact de la formation sur le changement organisationnel qu'a vécu l'entreprise Kenworth du Canada située à Ste-Thérèse. Afin d'atteindre cet objectif, nous allons identifier la stratégie de changement retenue par l'entreprise, et vérifier si dans le cadre de cette stratégie, la direction a retenu les activités de formation correspondant au modèle d'analyse que nous avons présenté antérieurement.

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus par le biais des entrevues structurées ainsi que des documents de la compagnie que nous avons consultés. Précisons que l'étude des documents de la compagnie ne concerne que les thèmes de la stratégie de formation ainsi que des activités de formation. Les documents consultés ne contenaient aucune information concernant les autres thèmes. Mentionnons également que les informations provenant des entrevues réalisées auprès des superviseurs de premier niveau ne purent être utilisées étant donné le peu de données qu'elles permirent d'obtenir. En effet, ces derniers n'ont pu répondre à plus de 50% des questions de l'entrevue structurée étant donné leurs visions incomplètes de l'organisation.

Les résultats obtenus furent classés en 6 thèmes: 1) changement organisationnel, 2) stratégie d'entreprise, 3) stratégie de formation, 4) activités de formation, 5) embûches à la formation, et 6) impact de la formation dans un changement organisationnel. Nous allons donc à l'aide de ces thèmes faire la présentation des résultats obtenus.

4.1. Changement organisationnel

Ce thème était divisé en trois sections, soit celle du contexte, du moyen préconisé et d'une rétrospective du changement. À cet égard, le tableau 7 met en relief le contexte caractérisant l'entreprise, les questions s'y rapportant ainsi que les réponses qui découlèrent de ces questions.

TABLEAU 7
CONTEXTE/RÉSULTATS
(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
- Avait-on discuté de cette éventualité de changement avec la corporation?	7	70
- Quel fut la réaction de la corporation lors de la présentation de ce projet de transformation?	0	0

CONTEXTE: Soixante-dix (70%) pour-cent des répondants affirment qu'il n'y a pas eu de présentation formelle du projet d'implantation des UPs à la corporation PACCAR Inc. En d'autres mots, les membres du comité directeur n'ont pas fait de présentation sur l'implantation des UPs au sein de l'usine de Ste-Thérèse et des nombreuses répercussions qui allaient être engendrées par cette nouvelle structure. Ils savaient peut-être que s'ils présentaient ce projet de changement à la direction générale, celle-ci allait le désapprouver étant donné qu'il remettait en question le fonctionnement même de l'usine de Ste-Thérèse.

Le tableau 8 présente les questions et résultats associés au moyen préconisé par l'entreprise afin de parvenir à sa nouvelle structure organisationnelle.

TABLEAU 8
MOYEN PRÉCONISÉ/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
- Qu'est-ce qui a influencé la direction locale à arrêter son choix sur les UPs comme moyen de transformation?	10	100
- Avait-on planifié toutes les étapes afin de parvenir à l'implantation des UPs?	10	100
- Décrivez les diverses étapes de cette implantation.	10	100
- Décrivez la mission des UPs.	10	100
- Décrivez le découpage des UPs.	10	100
- Décrivez le fonctionnement des UPs.	10	100
- Décrivez l'intégration des services aux UPs	10	100
- Avait-on bien défini le rôle de chacun des niveaux au sein des UPs?		
- coordonnateur	7	70
- superviseur	9	90
- chef d'équipe	9	90
- employé d'usine	10	100
- employé de bureau	10	100
- employé cadre	10	100
- Avait-on défini le rôle des services qui n'étaient pas intégrés aux UPs?	8	80
- Avait-on établi des critères de sélection dans le choix des éventuels coordonnateurs d'UPs? Si oui, lesquels?	6	60
- Décrivez la nomination des coordonnateurs d'UPs.	10	100
- Connaisait-on vraiment la vision de chacun des coordonnateurs sur les UPs?	8	80
- Avait-on planifié la perception des UPs par les employés de l'organisation, ainsi que par le syndicat? Si oui, laquelle?	10	100
- Avait-on envisagé des réactions face l'implantation des UPs par les employés, ainsi que par le syndicat? Si oui, lesquelles?	10	100

MOYEN PRÉCONISÉ: Tous les répondants nous ont identifié l'unité de production comme moyen pour parvenir à implanter la nouvelle structure. Ils affirment également que l'application de ce concept nécessitait une réorganisation hiérarchique de l'usine (décentralisation du pouvoir), regroupant les services et la production sous un même département. De cette manière, on créait des centres de profits semi-autonomes. Chaque étape de l'implantation de UPs avait bien été planifiée, et tenait compte de la résistance du personnel à la nomination des nouveaux coordonnateurs (les responsables des UPs). Par contre, plusieurs répondants nous ont mentionné qu'il semblait y avoir une lacune au niveau de la description du rôle du personnel de certains niveaux, entre autres celui des superviseurs et des chefs d'équipe de la production. Le même commentaire s'applique aux employés de bureau et aux cadres qui n'étaient pas affectés aux UPs. À noter également que 60% des répondants nous ont révélé l'absence de critères de sélection lors de la nomination des futurs coordonnateurs.

Le tableau 9 présente les questions et résultats qui découlèrent des entrevues structurées portant sur la rétrospective du changement organisationnel vécu par la compagnie Kenworth du Canada.

TABLEAU 9
RÉTROSPECTIVE/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Pensez-vous que l'implantation des UPs se soit bien déroulée? Pourquoi?	7	70
-Pensez-vous que des erreurs ont été commises dans ce processus de changement organisationnel? Pourquoi?	8	80
-Que feriez-vous différemment si vous aviez à recommencer cette expérience de changement? Pourquoi?	7	70

RÉTROSPECTIVE DU CHANGEMENT: Soixante-dix (70%) pour-cent des répondants nous ont indiqué que l'implantation des UPs fut partielle (non complétée dû à l'arrêt des opérations au moins d'août 1995). Quatre-vingts (80%) pour-cent de ces répondants nous ont également affirmé que certaines erreurs de parcours s'étaient glissées lors du processus de changement et que somme toute, trop de projets avaient été mis de l'avant en même temps. Selon soixante-dix (70%) pour-cent de nos répondants une meilleure priorité pour les projets en cours auraient dû être établie. Ce phénomène sera expliqué en détail dans le volet traitant des embûches à la formation.

En résumé, nous remarquons que le contexte qui caractérise ce processus de changement atteste de l'absence de l'implication de la maison-mère dans ce projet de changement. Nous remarquons également que se sont les unités de production qui furent choisies comme moyen pour passer de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle. Finalement, il semble qu'en implantant ce changement, la direction de l'entreprise aurait dû éviter l'implantation d'autres transformations en même temps que ce projet de changement.

4.2. Stratégie d'entreprise

Le tableau 10 nous présente les résultats associés aux questions concernant la stratégie d'entreprise.

TABLEAU 10
STRATÉGIE D'ENTREPRISE/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Qu'est-ce qui a motivé la direction locale de l'entreprise Kenworth du Canada à amorcer un processus de changement organisationnel?	8	80
-Avez-vous identifié une stratégie qui répondait à votre réalité d'entreprise? Si oui, laquelle?	7	70

Quatre-vingts (80%) pour-cent des répondants confirment que c'est la survie de l'entreprise qui est au cœur du changement organisationnel à l'usine Kenworth de Ste-Thérèse. La concurrence est féroce dans le marché des camions lourds, mais elle est encore pire au sein des usines du même nom. Ces mêmes répondants ont ajouté que la survie fut le motif principal du changement organisationnel, mais que les facteurs de la réduction des coûts de l'entreprise ainsi que l'amélioration de sa qualité étaient également nécessaires à la réalisation de ce changement.

4.3. Stratégie de formation

Le tableau 11 nous dévoile les questions et résultats qui découlèrent du thème traitant de la stratégie de formation.

TABLEAU 11
STRATÉGIE DE FORMATION/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Avait-on identifié une stratégie de formation?	9	90
-Avait-on développé un plan de formation afin de soutenir l'implantation les UPs au sein de l'organisation?	6	60
-Décrivez le plan de formation développé.	6	60

Quatre-vingt-dix (90%) pour-cent des répondants indiquent qu'aucune stratégie de formation n'a été développée lors du processus de changement. Par contre, soixante (60%) pour-cent des répondants croient qu'un plan de formation fut développé pour soutenir l'implantation des UPs. À cet égard, ces mêmes répondants ajoutent que les renseignements contenus dans ce plan doivent sûrement se retrouver dans le département de formation.

À la lumière des consultations (entrevues et documents), nous avons donc constaté qu'il n'y a eu aucune stratégie de formation adoptée par le

département de formation relativement au support de l'organisation dans son processus de changement organisationnel. De plus, contrairement à ce que pensent soixante (60%) pour-cent de nos interviewés, aucun plan de formation n'a été développé par ce département afin de supporter l'organisation dans son processus de changement.

L'instrument de référence et d'appui qui fut privilégié à cette époque pour faire face à ce changement, fut la mise sur pied d'un Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH) alors réalisé par une firme externe. Ce plan proposait des recommandations visant à améliorer les opérations dans l'usine (entre autres la création des UPs), ainsi que les secteurs d'activités où la formation devait intervenir. Les informations contenues dans ce PDRH attestent que les orientations proposées pour les activités de formation sont plutôt d'ordre général. En effet, aucune forme d'activités de formation n'était vraiment décrite dans ce plan. On y relevait que quelques recommandations qui stipulaient que le recours à la formation était nécessaire quant à l'implantation des UPs et qu'elle devait s'étendre à tous les paliers de l'organisation.

4.4. Activités de formation

Le tableau 12 atteste des résultats correspondant aux questions posées lors des entrevues structurées concernant les activités de formation.

TABLEAU 12
ACTIVITÉS DE FORMATION/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Avait-on prévu de donner de la formation aux différents acteurs impliqués dans ce processus de transformation?	10	100
-Décrivez le type de formation.	6	60
-Est-ce que le type de formation donnée aux employés afin de les appuyer au travers des divers changements apportés par les UPs étaient orienté davantage sur l'aspect technique (afin de pallier aux écarts de connaissances et d'habiletés) ou sur l'aspect humain (afin de pallier aux écarts d'attitudes, de valeurs)?	6	60
-Avait-on prévu des activités de formation ou de sensibilisation adaptées à chacun des niveaux reliés aux UPs? Si oui, lesquelles?	6	60

Cent (100%) pour-cent des répondants affirment qu'ils existent des activités de formation pour chacun des différents acteurs impliqués dans le processus de changement. Par contre, soixante (60%) pour-cent des intervenants nous ont indiqué qu'il fallait se référer au département de formation pour obtenir les informations concernant ces activités de formation.

Nous allons donc présenter les résultats des recherches que nous avons effectuées en consultant les documents du département de la formation. Le tableau 13 fait état des composantes de formation retrouvées dans notre modèle d'analyse, des activités de formation données lors du changement ainsi que des populations qui furent touchées par ces activités de formation.

TABLEAU 13
COMPOSANTES DE FORMATION/ ACTIVITÉS DE
FORMATION/POPULATIONS

COMPOSANTES	ACTIVITÉS	POPULATIONS
1- Connaissances et habiletés	- Connaissances du produit - Familiarisation du produit - «Formation sur le tas» - Système manufacturier	cadre et bureau cadre et bureau cadre, bureau et usine cadre et usine
2- Le changement	- «Leadership» - «Leadership de première ligne»	cadre cadre
3- Le travail d'équipe	- «Leadership» - «Leadership de première ligne»	cadre cadre
4- La résolution de problèmes	- «Leadership» - Groupe d'amélioration continue	cadre cadre
5- La gestion de conflits	- «Leadership de première ligne»	cadre
6- La motivation	- «Leadership» - «Leadership de première ligne» - Groupe d'amélioration continue	cadre cadre cadre
7- Les nouveaux employés	- Familiarisation des nouveaux employés	usine
8- Le client	- Connaissance du produit - Familiarisation du produit - Familiarisation des nouveaux employés - ISO 9001	cadre et bureau cadre et bureau usine cadre, bureau et usine

Afin de s'assurer de la pertinence des activités de formation mentionnées ci-haut, nous proposons une brève description de chacune des ces activités.

Le département de formation avait développé deux activités traitant du produit fabriqué chez Kenworth. L'objectif visé par ces activités de formation était de fournir entre autres une plus grande connaissance des divers modèles de camions construits à l'usine, de leurs particularités et de leurs performances. Ces activités de formation traitaient également de la clientèle propre au produit **KENWORTH**, à ses attentes ainsi qu'à ses besoins bien spécifiques.

La formation portant sur la connaissance du produit amenait les participants à connaître et à expliquer les diverses particularités des modèles de camions, ainsi que leurs différents systèmes de fonctionnement. Quant à la familiarisation du produit, cette activité était davantage orientée sur des connaissances plus générales du camion. On démontrait la différence de modèles mais on restait en dehors des explications portant sur les systèmes et leur fonctionnement.

Une autre activité de formation fréquemment utilisée «formation sur le tas», permettait aux participants d'acquérir de nouvelles connaissances en milieu de travail, de sorte qu'un employé qui devait effectuer de nouvelles tâches, les apprenait en les exécutant à son poste de travail. Il était assisté par un «coach» qui assurait la supervision du travail et intervenait en cas de besoin.

Une formation sur le système manufacturier (système qui permettait au personnel du département du matériel de vérifier et d'ajuster l'inventaire physique de l'usine) avait également été développée. Ce programme de formation avait pour objectif d'expliquer aux participants le fonctionnement de ce système et la façon de l'opérer facilitant ainsi l'intégration du département d'approvisionnement aux UPs.

Nous retrouvons deux activités de formation sur le «leadership», une première qui a pour titre «leadership» et une seconde qui s'appelle «leadership de première ligne». Ces deux programmes de formation avaient pour objectif de fournir aux participants des outils de gestion afin de les aider à mieux s'adapter à leur nouvel environnement.

La première activité était caractérisée par une approche qui se voulait davantage orientée vers la notion de leader et personne. On y retrouvait trois volets bien distincts, soit: le gestionnaire de personnes, le gestionnaire de plans, et le gestionnaire de processus. Le rôle du gestionnaire était étudié sous trois aspects, l'émotif, le mental et le physique. Cette activité de formation fournissait donc des éléments aux participants afin qu'ils puissent évoluer adéquatement dans ces trois sphères. De plus, la direction s'est servie de cette activité de formation afin de présenter les nouveaux objectifs de l'organisation.

La seconde activité, soit le «leadership de première ligne» visait à développer le côté plus opérationnel des activités de gestion, fournissant des outils plus pratiques, plus adaptés au milieu de travail. Cette activité était divisée en 19 modules interdépendants. En début de formation on abordait des notions de bases pour fonctionner dans son milieu, pour ensuite ajouter des éléments précis pour chaque module. La liste de ces modules se présente comme suit: donner un feed-back constructif, obtenir des autres l'information adéquate, faire comprendre son point de vue, faire face aux comportements émotifs, encourager les résultats positifs, établir les attentes de rendement, développer les habiletés de travail, prendre des mesures correctives, «coaching» en vue d'un rendement optimal, définir le rôle et les responsabilités de l'équipe, diriger des réunions d'échange d'information, résoudre les conflits au sein de l'équipe, construire une relation positive avec son manager, apprendre à collaborer avec ses collègues, faire face à la controverse avec votre manager et vos collègues, gagner l'appui des autres, gérer le changement, et favoriser le progrès par l'innovation (1 et 2).

À cela s'ajoute une activité de formation intitulée groupe d'amélioration continue (GAC), inspirée de l'approche «Kaizen». L'objectif poursuivi par cette activité était de développer chez les participants la notion d'implication et d'autonomie dans la résolution d'un problème particulier. Les GAC étaient mis sur pied pour prévenir d'éventuels problèmes et trouver des solutions pour remédier à ces derniers, ou encore, régler une situation nuisible à l'organisation. Dans cette activité, les participants devaient d'abord apprendre à écouter, à respecter l'opinion des autres, à travailler vers un objectif commun, à faire appel à des notions de créativité et de résolution de problèmes.

Le département de formation avait développé un programme intitulé, familiarisation des nouveaux employés. Ce programme avait pour objectif l'intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise. D'une durée approximative de 40 heures théoriques et de 24 heures pratiques (travail dans l'usine), les sujets abordés dans le cadre de cette activité étaient très diversifiés, passant de la présentation de l'ensemble de l'entreprise (PACCAR Inc, autres usines, marché, concurrence, etc.), aux attitudes à développer au sein de l'organisation (travail d'équipe, responsabilisation, etc.), au fonctionnement des structures et à la connaissance particulière des méthodes de fabrication des camions assemblés à l'usine de Ste-Thérèse (lecture de plans, familiarisation avec la liste de fabrication, séquence

d'assemblage, etc.) et aux normes de qualité exigées par la corporation PACCAR Inc. (grille d'évaluation, relations clients/fournisseurs, norme ISO 9001).

Nous retrouvons finalement l'activité portant sur la norme ISO 9001. Cette activité visait à familiariser l'ensemble du personnel de l'entreprise à la norme de qualité ISO 9001 et informait également le personnel de l'organisation des motifs qui incitèrent la direction à se conformer à cette nouvelle norme de qualité.

À la lumière des éléments contenus dans le tableau 13, nous sommes en mesure de constater que les activités de formation ne se sont pas données à tous les niveaux de l'organisation. Le personnel de bureau ainsi que celui de l'usine semblent avoir été négligés. À cet égard, nous constatons que les composantes abordants le travail d'équipe, la résolution de problèmes, la gestion de conflits, la motivation, ainsi que le changement ne furent pas offertes à ces deux populations. Par contre, des activités de formation sur les connaissances et habiletés, de même que sur le client, furent couverts pour ces deux populations. Toutefois, lorsque nous observons les activités de formation qui furent données aux cadres, nous constatons qu'elles furent plus complètes, malgré l'activité portant sur les nouveaux employés.

À cet effet, voyons les activités de formation qui furent données à la population des cadres. Ce volet est important puisque la réussite de ce changement reposait sur la population des cadres. Richardson (1985) souligne qu'il est essentiel pour une organisation de voir son management s'impliquer dans sa stratégie d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts afin d'assurer sa survie. Comment vivre ce changement, si ce n'est en montrant l'exemple. C'est précisément ce que les cadres devaient démontrer au reste des employés de l'entreprise, qu'ils croyaient à ce changement et qu'ils désiraient s'impliquer dans la réussite de ce projet.

Nous tenterons donc, d'atteindre cet objectif par le biais de l'analyse du taux de participation aux diverses activités de formation. Nous croyons que ce taux sera un bon indicateur quant à l'implication des cadres dans ces activités de formation ainsi que leur souci de montrer l'exemple. Notons que cet indice fut calculé à partir des listes de présence des cadres aux différentes activités de formation.

Le tableau 14 reprend les activités de formation offertes à la population des cadres, et précise le nombre de ces personnes touchées par ces activités ainsi que le taux de participation (en pourcentage) pour chacune de ces activités.

TABLEAU 14
ACTIVITÉS DE FORMATION VS PARTICIPATION DES CADRES

ACTIVITÉS DE FORMATION	PARTICIPANTS	PARTICIPATION (%)
«Leadership»	- tous les cadres	60
«Leadership de première ligne»	- tous les cadres	90
Système manufacturier	- tous les coordonnateurs	40
	- tous les superviseurs	75
Connaissance du produit	-tous les coordonnateurs	20
	- tous les superviseurs	75
Familiarisation du produit	-tous les cadres	75
«Formation sur le tas»	-tous les coordonnateurs	20
Groupe d'amélioration continue	50 cadres	60
ISO 9001	-tous les cadres	100

À la lumière du tableau 14, nous remarquons que la participation des cadres aux activités de formation est importante. Par contre, nous constatons que la participation des coordonnateurs (responsables des UPs) à certaines activités est plutôt faible (connaissance du produit, «formation sur le tas», et système manufacturier).

Nous terminerons cette section du chapitre en comparant les activités de formation découlant de notre modèle d'analyse avec celles retrouvées lors du processus de changement organisationnel entrepris par la compagnie Kenworth du Canada.

CONNAISSANCES ET HABILITÉS

La polyvalence, la flexibilité ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances (formation technique) sont des éléments qui auraient du être développés selon notre modèle d'analyse.

À cet égard, on note que les activités de formation suivantes: la connaissance du produit, la familiarisation du produit, la «formation sur le tas», et le système manufacturier ont été développées pour répondre à ces besoins exigés par la nouvelle structure organisationnelle. De plus, l'activité portant sur la «formation sur le tas» devait assurer le transfert des nouvelles connaissances techniques.

CHANGEMENT:

Les éléments devant être développés selon notre modèle d'analyse pour la composante du changement sont: de traiter les facteurs reliés au changement, tels le «leadership», l'adaptation à de nouvelles affectations, la responsabilisation face à son travail, et la notion d'innovation.

L'activité de formation qui abordait le «leadership» visait à présenter la nouvelle structure organisationnelle. Elle devait également rassurer les gens concernant leur avenir au sein de l'entreprise, en plus de leur fournir des moyens pour mieux s'adapter au changement. Malgré tous les efforts mis en place par le département de formation, il s'avéra que ces moyens furent inadéquats, et ne répondirent pas exactement aux réels besoins des gestionnaires, du fait qu'ils n'étaient pas assez opérationnels pour le style de gestion alors utilisé par les gestionnaires.

La formation traitant du «leadership», de l'adaptation à de nouvelles tâches, à la responsabilisation ainsi qu'à la notion d'innovation était couverte par l'activité portant sur «leadership de première ligne». Cette activité bien que présente lors du changement organisationnel, avait été implantée au début de l'année 1990 à la demande de la direction pour fournir aux gestionnaires

des outils de «management», de sorte, qu'à l'étape de l'implantation du changement 75% des cadres avaient déjà suivi ce programme de formation.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Les éléments identifiés par notre modèle d'analyse concernant la composante du travail d'équipe étaient: le rôle et les responsabilités de l'équipe, la communication, etc.

La communication fut couverte dans l'activité de formation sur le «leadership». De plus, l'activité de formation «leadership de première ligne» couvrait également l'élément de communication en plus du rôle et des responsabilités associées aux équipes de travail.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Selon notre modèle d'analyse, nous devons retrouver une formation associée à la résolution de problèmes: Paréto, vote simple, vote pondéré, remue-méninges, etc.

Ces éléments ont été couverts dans la formation sur le «leadership», et dans l'activité sur les GAC (groupe d'amélioration continue).

GESTION DE CONFLITS

Les éléments de cette composante étaient: l'habileté à identifier les menaces, puis, identifier une stratégie de résolution de conflits (évitement, moitié/moitié, collaboration, etc.).

Ces éléments étaient intégrés à la formation sur le «leadership de première ligne».

MOTIVATION

Selon notre modèle d'analyse, l'objectif principal visé par cette composante était: l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. On voulait créer un sentiment d'appartenance envers l'organisation. De plus, les notions d'autonomie, de créativité, etc. devaient être développées afin de parvenir à cet objectif.

Bien que les nouveaux objectifs de la compagnie furent présentés aux employés dans le cadre de l'activité de formation sur le «leadership», l'adhésion des participants à ces nouveaux objectifs n'a pas été vérifiée. Cependant cette présentation des nouveaux objectifs de la compagnie a également été faite lors de l'activité sur le «leadership de première ligne». Contrairement à l'activité précédente, on s'est assuré de l'adhésion des participants aux nouveaux objectifs.

Quant aux éléments d'autonomie et de créativité ils furent abordés dans le cadre de l'activité portant sur les GAC.

FORMATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Dans le cadre de notre modèle d'analyse cette composante était structurée autour de la modélisation des comportements des nouveaux employés à la nouvelle structure organisationnelle. En effet, il fallait sensibiliser les nouveaux employés aux méthodes de travail utilisées dans l'entreprise ainsi qu'aux nouvelles structures de l'organisation.

Cet objectif fut très bien couvert par l'activité de formation portant sur la familiarisation des nouveaux employés et fut donné dès l'arrivée des nouveaux employés. Par contre, il est intéressant de constater que cette activité fut offerte uniquement aux nouveaux employés de l'usine. Aucune activité de formation n'avait été développée pour les nouveaux employés cadres et de bureaux.

CLIENT

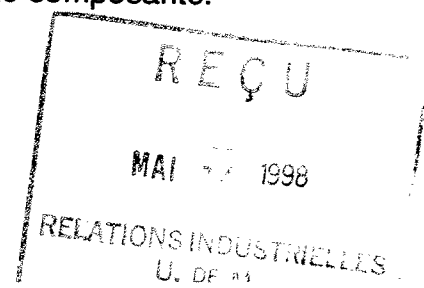
Les éléments de cette composante selon notre modèle d'analyse, sont: le client (qui est-il, quels sont ses besoins, etc.), et la sensibilisation à la qualité (concept de relations clients/fournisseurs, ainsi qu'au travail bien fait, etc.).

L'élément abordant le client était très bien couvert dans les activités de formation portant sur la connaissance du produit et la familiarisation du

produit. L'activité de formation sur la familiarisation des nouveaux employés traitait non seulement du client mais aussi de la sensibilisation envers la qualité et le travail bien fait. Finalement, l'activité de formation sur ISO 9001 abordait les caractéristiques associées à cette norme et les divers changements qui allaient être rattachés à cette dernière (feuilles d'auto-contrôle de la qualité, rôle des inspecteurs du département de la qualité, etc.).

Rappelons que l'activité de formation sur la sensibilisation des nouveaux employés à l'organisation se donnait uniquement aux nouveaux employés d'usine. Ce qui veut dire, que la notion de client-fournisseur n'était pas transmise en terme d'activité de formation aux autres membres de l'organisation.

En résumé, bien que les activités de formation s'étant déroulées lors du changement organisationnel correspondaient aux composantes de notre modèle d'analyse, on note que les éléments de formation qui devaient normalement se retrouver au sein de ces activités ne semblent pas avoir été tous couverts. Prenons l'exemple de l'activité de formation associée à la composante du travail d'équipe, on observe que les éléments concernant le rôle et les responsabilités de l'équipe n'ont pas été couverts pour l'ensemble des cadres par les activités de formation correspondant à cette composante.



4.5. Embûches à la formation

Le tableau 15 met en relief la question abordant les embûches à la formation et les résultats qui en découlent.

TABLEAU 15
EMBÛCHES À LA FORMATION/RÉSULTATS
(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Y a-t-il eu des embûches rencontrées par le département de formation quant à son implication lors du processus de transformation de l'entreprise? Si oui, lesquelles et pourquoi?	9	90

Quatre-vingt-dix (90%) pour-cent des répondants affirment qu'il y a eu plusieurs embûches à la formation lors du processus de changement et que ces embûches étaient associées à des problèmes de production et de qualité de la production, telles que:

L'AUGMENTATION DU NIVEAU DE PRODUCTION

Bien que cette situation soit courante pour cette entreprise, elle était néanmoins très pénible à gérer pour le département de formation. La pression pour augmenter la production créait une instabilité à travers l'organisation, ce qui nécessitait la mobilisation de ressources importantes pour rétablir l'équilibre au sein des opérations de l'usine. Ceci entraînait également des répercussions au niveau des activités de formation (ex: participation du personnel aux activités de formation, etc.).

L'AUGMENTATION DU PERSONNEL

De prime abord, ce facteur semble se dissocier des activités de formation. Pourtant, ce n'est pas le cas, car le personnel du département de formation est également responsable de la sélection ainsi que du recrutement de la main d'oeuvre de la compagnie Kenworth du Canada. Aussi, lorsque l'entreprise fut confrontée à une augmentation de la production, il s'en est suivi une augmentation du personnel, ce qui eut pour conséquence d'amener le personnel du département de formation à délaisser quelque peu les activités de formation (analyse de besoins de formation, développement d'activités de formation, etc.).

L'IMPLANTATION DES UPs

La contrainte majeure rencontrée par le personnel du département de formation face à l'implantation des UPs fut de planifier cette activité. L'activité de formation devait être planifiée de manière à tenir compte de l'intégration des UPs au sein de l'organisation. Ces deux activités se sont déroulées en même temps, de sorte que le personnel de l'entreprise fut confronté à une situation de changement sans pour autant avoir tous les outils nécessaires pour gérer ce changement.

L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX MODÈLES

Ce phénomène est généralement accompagné de transformations physiques au sein des départements affectés. Dans la plupart des cas, il nécessite également un rajustement au niveau des connaissances des employés de l'usine, ce qui force le département de formation à orienter ses efforts vers la disparition des écarts de connaissances associés à l'arrivée des nouveaux modèles. Ce faisant, le département de formation a encore moins de temps à consacrer au projet d'implantation des UPs étant donné qu'il est tenu de répondre à des nouvelles demandes de la production.

L'ACCREDITATION ISO 9001

La contrainte rencontrée par le département de formation relativement à l'implantation des normes ISO 9001 était de mobiliser le personnel du département de formation à appuyer le gestionnaire de ce projet afin que l'accréditation soit octroyée à l'entreprise. Ce faisant, le personnel avait moins de temps pour se préoccuper du changement.

Ce qui est remarquable dans cette section, est l'implication du département de formation aux diverses activités se déroulant au sein de l'entreprise lors de son processus de changement organisationnel. Ayant un rôle prépondérant dans la plupart des activités mentionnées précédemment, il survient que le département de formation n'a plus assez de temps ni de ressources pour travailler à la planification ainsi qu'à l'organisation du changement.

4.6. Impact de la formation dans un changement organisationnel

Cette section est divisée en deux volets, soit celui de la perception de l'impact de la formation et celui des actions qui furent mises sur pied afin de pallier à ces impacts. Le tableau 16 présente les résultats qui sont associés aux questions posées sur la perception de l'impact de la formation lors du processus de changement.

TABLEAU 16
PERCEPTION DE L'IMPACT/RÉSULTATS

(N = 10)

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Croyait-on qu'il y aurait une résistance suite aux changements apportés les UPs? Si oui:		
- de qui?	8	80
- pourquoi?	6	60
- quelle résistance?	6	60
-Le département de formation avait-il une influence dans le processus de changement organisationnel de l'entreprise?	8	80
-Pensait-on que ce changement organisationnel allait engendrer des écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes auprès des différents acteurs affectés par ce changement?	8	80
-Est-ce que la formation semblait un outil adéquat afin de fournir le support que l'organisation requérait lors de son passage de l'ancienne à la nouvelle structure?	10	100

PERCEPTION: Quatre-vingts (80%) pour-cent des répondants prétendent que la direction de l'entreprise savait qu'il y aurait une résistance au changement qu'elle proposait et que ce changement allait engendrer des écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes auprès des membres de l'organisation. Quatre-vingts (80%) pour-cent des intervenants affirment que la formation avait une influence dans le processus de changement, tandis que 100% des réponses recueillies dans les entrevues indiquent que la formation est un outil adéquat pour l'entreprise dans son passage de l'ancienne à la nouvelle structure.

Qu'en est-il maintenant des actions qui furent déployées pour pallier aux effets engendrés par le changement organisationnel. Le tableau 17 nous présente les résultats associés aux questions posées concernant les actions déployées lors de ce processus de changement.

TABLEAU 17**ACTIONS DÉPLOYÉES EN MATIÈRE DE FORMATION/RÉSULTATS****(N = 10)**

QUESTIONS	RÉPONDANTS (N)	POURCENTAGE (%)
-Décrivez l'influence de la formation dans ce changement.	8	80
-Avait-on établi un plan d'action afin de pallier aux éventuelles résistances engendrées par le changement? Si oui, lequel?	10	100
-Pensez-vous que ce type de formation a vraiment permis de pallier aux écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes des acteurs touchés par ce changement? Pourquoi?		
- coordonnateurs (cadres);	5	50
- superviseurs (cadre);	4	40
- chefs de groupe (usine);	4	40
- employés d'usine;	5	50
- employés de bureau	5	50
- employés cadre.	3	30
-Pensez-vous que la formation fut adéquate lors de cette implantation? Pourquoi?	4	40
-Pensez-vous que la formation a eu un impact dans le processus de changement entrepris par la compagnie Kenworth du Canada? Pourquoi?	5	50

ACTIONS DÉPLOYÉES: Quatre-vingts (80%) pour-cent des répondants affirment qu'il y a eu une influence de la formation dans le processus de changement. Cent (100%) pour-cent des répondants croient qu'il y avait un plan d'action élaboré par le département de formation afin de pallier aux éventuelles résistances engendrées par le changement. Mais une fois de plus, soixante (60%) pour-cent d'entre eux nous orientent vers le département de formation afin de recueillir davantage d'informations concernant les actions déployées par ce département afin de réduire les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes générées par le changement organisationnel.

En résumé, comme nous l'ont confirmé nos résultats, nous pouvons affirmer que c'est bel et bien une stratégie de revirement qui fut adoptée par la compagnie Kenworth du Canada lors de son processus de changement organisationnel. Cette stratégie fut également caractérisée par 2 autres volets, soit celui de la réduction des coûts et de l'amélioration de la qualité.

Nos résultats nous ont également confirmés qu'aucune stratégie, ni plan de formation ne furent développés pour supporter la stratégie d'entreprise. Cependant, nous avons pu identifier la présence de plusieurs activités de formation (tableau 13) qui se sont déroulées au sein de l'entreprise lors de son changement organisationnel. Il nous est donc apparu important de

vérifier si ces activités de formation correspondaient à celles proposées par notre modèle d'analyse.

À la lumière de nos résultats, nous observons que cette correspondance entre les activités proposées par le modèle d'analyse et celles s'étant déroulées dans la compagnie Kenworth du Canada fut mitigée. D'une part les activités de formation n'ont pas été offertes à l'ensemble de la population de l'organisation (tableau 13), et d'autre part, malgré le lien entre les composantes du modèle et les activités de formation, certains éléments manquaient. Plus spécifiquement, les éléments de formation reliés à la composante sur le travail d'équipe, l'aspect rôle et responsabilités n'ont pas été couverts pour l'ensemble des cadres. Il en fut de même, pour la composante gestion des conflits.

Quant aux embûches à la formation, il y en a eu plusieurs qui ont empêché l'implantation et le déroulement de certaines de ces activités, ce qui a nui à l'implantation du changement organisationnel. Rappelons ces embûches: l'augmentation du niveau de production, l'augmentation du personnel, l'implantation des UPs, l'arrivée de nouveaux modèles, ainsi que l'accréditation à la norme de qualité ISO 9001.

Notre prochain chapitre se consacrera exclusivement à l'analyse et à la discussion entourant les résultats que nous vous avons présentés dans ce chapitre. Des explications seront alors élaborées afin de mieux comprendre l'impact réel de la formation dans le processus de changement qu'a entrepris la compagnie Kenworth relativement à son usine de Ste-Thérèse.

CHAPITRE V: ANALYSE ET DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les résultats que nous avons présentés au chapitre précédent. Nous allons également discuter des actions qui selon nous auraient dû être entreprises par l'organisation pour que la formation ait un impact significatif sur le processus de changement qu'elle avait amorcé.

À cet égard, nous proposons d'effectuer cette analyse en reprenant les thèmes retenus lors de la présentation de nos résultats, soit: le changement organisationnel, la stratégie d'entreprise, la stratégie de formation, les embûches à la formation, ainsi que l'impact de la formation dans un changement organisationnel.

5.1. Changement organisationnel

Nous savons que ce thème est divisé en trois sections, soit celle du contexte, du moyen préconisé et d'une rétrospective du changement.

CONTEXTE: Nous savons maintenant qu'il n'y a pas eu de présentation formelle du projet d'implantation des UPs à la corporation PACCAR Inc., et ce parce que la direction locale craignait que la maison-mère refuse le

projet, qui risquait de bouleverser le rythme de la production de l'usine de Ste-Thérèse.

Il nous semble donc que la direction locale a commis une erreur stratégique importante lors de cette étape, en négligeant de s'assurer du support et de l'appui des dirigeants face à un exercice de ce genre. Suite aux entrevues structurées réalisées auprès de certains gestionnaires de l'organisation, nous sommes venus à la conclusion que la maison-mère n'était pas au courant de toutes les implications et répercussions qui allaient être générées par ce changement, de sorte que la direction locale de l'entreprise Kenworth du Canada s'est placée dans une situation précaire face à la maison-mère. Au moindre pépin rencontré lors du processus de changement, l'organisation ne pourrait compter sur l'appui de la maison-mère pour la supporter, ne lui ayant pas révélé l'ampleur et les conséquences de son projet de transformation.

MOYEN PRÉCONISÉ: Nous savons que c'est l'unité de production qui fut choisi comme moyen pour passer de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle. L'unité en elle même semblait bien défini (aspect structurel), mais les rôles des personnes qui devaient y travailler n'étaient pas précisés: la description du rôle des superviseurs, des chefs d'équipe, de certains employés de bureau, ainsi que de cadres (aspect humain).

Bergeron (1995) mentionne qu'une entreprise qui adopte un changement organisationnel doit considérer autant l'aspect structurel du changement que l'aspect humain qui l'accompagne. Nous adhérons parfaitement à cette philosophie, et ajoutons qu'à notre avis dans un changement organisationnel, l'aspect humain devrait être considéré comme primordial.

RÉTROSPECTIVE DU CHANGEMENT: Nos résultats laissent voir qu'il y a eu un manque de rigueur au niveau de la priorisation des projets. En effet, trop de projets étaient menés de front (augmentation de la production, augmentation du personnel, arrivée de nouveaux modèles, implantation des UPs, accréditation à la norme ISO 9001) dans l'entreprise, ce qui a généré un goulot d'étranglement en ce qui concerne la disponibilité des personnes ainsi que la répartition des ressources disponibles.

À cet égard, nous avons remarqué que la direction locale de l'usine de Ste-Thérèse avait sur-évalué la capacité d'absorption de ses ressources face à ce changement. Par exemple, les ressources du département de formation étaient déjà exploitées au maximum dû à leur implication dans d'autres projets (sélection et recrutement du personnel pour la hausse de production, accréditation à la norme ISO 9001, etc.). L'assignation d'une partie des ressources de ce département au changement organisationnel n'avait pour effet que de surcharger le personnel du service de la formation. Afin de

joindre les deux bouts, ils ont alors négligé certains aspects de leur travail, dont celui de l'analyse des besoins et du plan de formation. Nous pensons d'une part que l'organisation aurait dû libérer des ressources afin qu'elles soient assignées uniquement à l'implantation du changement. D'autre part, il nous semble qu'il aurait été préférable de traiter l'arrivée des UPs de façon isolée afin de bien planifier et organiser l'intégration de cette transformation. Le département de formation s'est retrouvé dans la position où il devait mettre sur pied des activités de formation en même temps que s'effectuait l'implantation des UPs. Ces activités auraient normalement dû être amorcées bien avant l'arrivée des UPs. Tel ne fut pas le cas.

À cette époque, plusieurs projets étaient en cours et de ce fait la capacité d'absorption de l'organisation était déjà à sa limite. Nous pensons que l'erreur stratégique effectuée alors, fut d'avoir procédé à ce changement et ce, sans avoir priorisé chacun des projets en plus d'avoir mal évalué les répercussions de ce nouveau projet d'implantation des UPs sur l'organisation.

5.2. Stratégie d'entreprise

À la lumière de nos entrevues structurées, nous avons décelé que c'est la stratégie de revirement caractérisée par la survie de l'entreprise qui fut la pierre angulaire de ce changement organisationnel. Cependant, nous savons également que deux autres facteurs se sont ajoutés au premier pour compléter la stratégie d'entreprise, soit: la réduction des coûts, ainsi que l'amélioration de la qualité. À cet égard, la première étape de notre modèle d'analyse s'avère exacte, du moins, en ce qui concerne les stratégies adoptées par l'entreprise lors du changement organisationnel. Nous verrons par la suite si ce modèle s'applique toujours en matière de stratégie de formation et des activités de formation qui en découlent.

Par contre, nous nous sommes également aperçus que la stratégie adoptée par l'entreprise lors du processus de changement n'était pas connue de tous (d'une part, les cinq superviseurs interviewés lors du changement ne savaient que répondre sur la stratégie d'entreprise, d'autre part, deux membres du comité directeur et un coordonnateur de production n'ont pu identifier cette même stratégie).

Nous pensons que la direction de l'usine de Ste-Thérèse aurait dû s'assurer que tous les niveaux hiérarchiques de son organisation connaissaient sa

stratégie d'entreprise. Il va de soi qu'il est important dans un tel processus de changement d'informer tous les membres de son organisation quant aux actions qui seront prises par l'organisation pour réaliser ce changement. Le personnel ainsi informé de la stratégie adoptée par la direction de l'entreprise sera sans doute moins réfractaire aux décisions pouvant être prises par les membres de la direction. De plus, si une organisation veut mobiliser ses membres et orienter leurs efforts vers une direction donnée, ne serait-il pas pertinent que ces derniers connaissent cette direction!

5.3. Stratégie de formation

Nous savons maintenant qu'aucune stratégie de formation n'a été développée lors de ce changement organisationnel. Il nous semble que l'absence d'une telle stratégie de formation a réduit l'impact de ces activités sur le changement organisationnel.

Cette absence de stratégie de formation s'explique par plusieurs facteurs, dont: le manque de ressources du département de formation, ainsi qu'un manque de temps accordé au projet d'implantation des UPs.

Rappelons-nous que le département de formation à cette époque était déjà très occupé à assister le personnel dans une multitude de projets (ISO 9001,

augmentation de la production, etc.). En lui demandant de supporter l'entreprise dans un projet de changement organisationnel, ce département devenait en quelque sorte inefficace.

La principale faiblesse du département de formation fut de ne pas élaborer de véritable stratégie de formation et de simplement s'inspirer des recommandations qui avaient été alors faites par une firme externe au sujet d'activités de formation qui devraient être mises sur pied en cas de transformation organisationnelle. Bien qu'il y ait eu des activités de formation associées à chacune des composantes de notre modèle d'analyse, ces activités n'ont pas été offertes à tous les niveaux de l'organisation. Pourtant, comme nous l'avons observé dans notre modèle, ces activités auraient dû être données à l'ensemble de l'organisation.

La présence d'une stratégie de formation aurait certes aidé à coordonner tous ses efforts afin de répondre aux nouveaux besoins engendrés par la stratégie d'entreprise. De plus, elle aurait permis d'identifier les composantes de la formation, qui comme nous le savons déjà, servent à identifier les activités de formation qui vont combler les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes engendrées par le changement organisationnel.

5.4. Activités de formation

Selon le PDRH développé par une firme externe, nous constatons que la firme n'a pas réellement saisi la complexité des interrelations entre les membres de l'organisation. Il en est résulté des activités de formation qui ne correspondait pas tout à fait à la réalité de l'entreprise, de sorte que la formation qui en découla n'a pas répondu aux besoins précis de l'organisation.

Si au lieu de s'inspirer des recommandations d'une firme externe, la direction de l'organisation avait pris le temps d'élaborer un modèle d'analyse correspondant exactement à sa réalité organisationnelle, les chances de réussite quant aux activités de formation auraient sûrement été plus grandes. Du moins, il aurait certainement correspondu davantage aux besoins de l'organisation.

Prenons pour exemple la composante de formation associée à la gestion des conflits. Les activités de formation associées à cette composante ne traitaient pas des outils à utiliser en cas de conflits. Il en fut de même pour le travail d'équipe, alors que le rôle ainsi que les responsabilités de l'équipe n'étaient pas présents dans les contenus de formation de ces activités.

Nous savons à quel point il peut être crucial pour une entreprise de bien analyser les besoins qui devront être comblés lors de son processus de changement. Cette prérogative semblait manquée dans la situation vécue par la compagnie Kenworth du Canada.

5.5. Embûches à la formation

Nous avons vu que la plupart des embûches à la formation rencontrées lors du processus de changement étaient associées à un problème de production et de qualité. Un autre facteur doit par contre être considéré lorsque nous abordons ces embûches à la formation, soit l'aspect temporel. C'est-à-dire qu'elles étaient toutes présentes en même temps.

Nous pouvons nous demander, pourquoi tant de projets à la fois? À cette question nous répondrons que plusieurs de ces projets découlent directement de décisions prises par la direction de la corporation. En effet, à cette époque, le carnet de commandes était très élevé et la direction de la corporation avait décidé d'augmenter la production de toutes ses usines, ce qui produisit une augmentation du personnel et en plus il faut ajouter l'arrivée de nouveaux modèles. Finalement, en plus de tous ces projets qui s'ajoutent au changement, la direction locale avait décidé de se démarquer

des autres usines Kenworth (elle voulait être la première usine **KENWORTH** à être certifiée à la norme de qualité ISO 9001).

Nous pensons que les effets engendrés par les embûches à la formation auraient pu être amoindris. En effet, si l'organisation avait pris le temps de prioriser ses projets en cours, elle aurait pu ainsi prévoir les répercussions générées par cette priorisation. Nous pensons également que le manque de transparence de la direction locale envers son projet d'implantation des UPs a alourdi considérablement les effets de ces embûches. La maison-mère n'aurait peut-être pas commandé de hausser immédiatement la production si elle avait su que son usine de Ste-Thérèse était déjà au prise avec un projet de transformation majeure. Ce dernier affectant non seulement son fonctionnement mais aussi sa capacité de production.

5.6. Impact de la formation dans un changement organisationnel

Cette section était divisée en deux volets, soit celui de la perception et celui des actions qui furent mises sur pied afin de pallier à ces impacts. Nous débuterons par le premier volet, soit celui de la perception.

PERCEPTION: À la lumière des informations que nous avons recueillies auprès de l'organisation, nous sommes en mesure d'affirmer que les attentes de la direction étaient très élevées en ce qui concerne les résultats devant découler des activités de formation. Cent (100%) pour-cent des gestionnaires interviewés ont affirmé que la formation était un outil adéquat dans le passage de l'ancienne à la nouvelle structure. Tandis que quatre-vingts (80%) pour-cent de ces même gestionnaires croyaient que la formation aurait pu avoir une influence certaine dans ce processus de changement.

Nous croyons que certains problèmes vécus alors par l'organisation ne pouvaient être réglés par le biais de la formation. La formation est un support essentiel lors d'un changement organisationnel, mais elle n'est pas la solution à tous les problèmes engendrés par les nombreuses transformations causées par ce changement. En effet, prenons l'exemple du choix des coordonnateurs. Ce choix était basé sur aucuns critères de

sélections spécifiques préalablement établis par la direction. On a choisi les titulaires de ces postes selon la fonction qu'ils occupaient déjà en pensant qu'ils feraient de bons coordonnateurs. Aucun profil inspiré des connaissances, habiletés ou attitudes ne fut dressé quant à ces individus. On les a nommés en espérant qu'ils pourraient travailler ensemble vers l'atteinte d'un but commun.

Nous savons très bien que la formation ne peut transformer des personnalités ou encore des façons de faire en un si court laps de temps. Qui plus est, certains coordonnateurs n'étaient pas prêts à adopter le style de gestion prôné par la direction de l'organisation et faisaient même fi de la formation qui leurs était destinée (tableau 14). Ils n'étaient pas prêts à collaborer avec les autres coordonnateurs, ils s'approprièrent de l'information privilégiée et la conservaient pour eux même, ils ne développaient guère la notion de clients-fournisseurs tant souhaitée par la direction.

Nous pensons que dans ce cas précis, la solution ne résidait pas dans de la formation mais bien au contraire dans une meilleure sélection quant au choix des coordonnateurs. La direction aurait dû développer un profil du gestionnaire type pour diriger les UPs. Ce profil aurait servi par la suite à guider le choix des coordonnateurs et même, à dresser une liste d'activités

de formation requises afin de pallier à certains écarts de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes.

L'auteur Patricia Pitcher (1994) abonde elle aussi dans le sens qu'une bonne sélection doit souvent précéder une formation lorsque vient le moment d'instaurer des changements importants. Elle prétend même que certaines personnes qui veulent changer n'y parviendront pas dû à leur type de personnalité et que même la formation ne pourra venir à bout de ces gens. La formation n'est pas le remède miracle à tous les maux d'une organisation.

ACTIONS DÉPLOYÉES: Généralement, c'est à partir de l'analyse de besoins qu'on élabore par la suite le plan d'action. Dans la situation actuelle, contrairement à ce que pensait la plupart des gestionnaires interviewés, aucun plan d'action concernant la formation ne fut développé lors de ce changement.

Un plan de formation sert à coordonner la mise sur pied d'activités de formation qui serviront à remédier à une situation donnée. Il sert également à cibler les groupes d'individus qui devront suivre ces activités de formation. Il établit le moment propice où auront lieu ces activités ainsi que leur durée.

L'élaboration d'un plan de formation afin de pallier aux répercussions générées par le changement organisationnel de l'usine de Ste-Thérèse aurait peut-être pu éviter les quelques situations qui se sont présentées lors de la mise sur pied des différentes activités de formation. En effet, certaines activités de formation ne se sont pas données à l'ensemble de la population de l'entreprise (tableau 13). De plus, dans certains cas, les activités de formation se sont déroulées en même temps que l'implantation des UPs (en temps normal, ces activités auraient dû précéder l'implantation).

Dans nos observations concernant les actions déployées, la majorité des gestionnaires interviewés affirment qu'il y a eu une influence de la formation dans ce processus de changement, mais personne ne s'entend sur son impact.

Nous pensons qu'étant donné l'absence de suivi des activités de formation, combiné à un manque d'indices de mesure élaborés pour chaque activité de formation, qu'il était difficile pour les gestionnaires de l'organisation d'évaluer exactement l'impact de la formation dans ce processus de changement.

Nous pensons que ces deux éléments devraient toujours accompagner chaque activité de formation. D'une part, ils permettent de constater le bon déroulement des activités et d'autre part, ils permettent également de vérifier les résultats engendrés par ces activités (réduction des écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes).

L'utilisation d'un indice de mesure sert à vérifier l'efficacité d'une activité de formation en considérant certains paramètres, tels: la capacité d'exercer de nouvelles fonctions, la réduction dans les heures de travail (assemblage requérant moins de temps), la diminution dans les reprises (moins d'erreurs de fabrication), etc.

Sans le suivi ainsi que l'élaboration d'indices de mesure des activités de formation, il devient très difficile pour une organisation de vérifier la réussite de ses activités de formation.

Un autre aspect qui selon nous aurait eu avantage à être développé par l'entreprise lors du changement organisationnel est un plan de contingence visant à éliminer les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui n'avaient pas été comblés par la mise sur pied des activités de formation. Cependant, pour développer un tel plan, il faut avant tout s'assurer de bien connaître ces écarts. Dans notre cas, l'absence de suivi des activités de formation ainsi que d'utilisation d'indices de mesure nous empêche d'apprécier de tels écarts.

En résumé, l'impact de la formation dans le changement organisationnel entrepris par la compagnie Kenworth du Canada à son usine de Ste-Thérèse fut moins significatif que ne l'aurait souhaité la direction locale. En effet, plusieurs éléments étaient absents lors de ce processus de transformation: l'implication de la maison mère à ce projet de transformation, la priorisation des projets de l'entreprise et leurs répercussions, la stratégie de formation, etc. Nous sommes cependant d'avis que l'impact aurait été plus significatif si l'entreprise avait respecté certains éléments que nous avons identifiés dans ce chapitre. Nous croyons qu'une entreprise qui se

lance dans un tel processus de changement, doit s'assurer de bien couvrir les divers éléments que nous avons proposés, soit:

- l'implication de la maison-mère dans le projet de changement;
- la priorisation des projets d'entreprise et l'analyse de leurs répercussions;
- une stratégie d'entreprise connue par tous les membres de l'organisation;
- l'élaboration d'une stratégie de formation;
- le développement d'activités de formation correspondantes aux réels besoins de l'organisation;
- l'élaboration d'un plan de formation;
- l'élaboration d'un suivi des activités de formation et développement d'indices de mesure;
- l'élaboration d'un plan de contingence.

Nous croyons que ces éléments auraient pu faire la différence entre un impact significatif de la formation sur le changement organisationnel qui fut implanté plutôt que l'impact mitigé qui en est résulté.

CONCLUSION

Notre recherche est l'étude d'une compagnie qui évoluait depuis de nombreuses années dans un secteur d'activité bien spécifique, soit celui de la construction de camions lourds de haute gamme. Cette entreprise est: **KENWORTH du CANADA** et l'usine sous étude est située dans la ville de Ste-Thérèse.

Notre travail nous a amené à connaître cette organisation ainsi que son fondateur et ses compétiteurs en passant par les diverses difficultés qu'elle a dû surmonter afin de parvenir à ce qu'elle est aujourd'hui. Une entreprise d'envergure internationale ayant une renommée mondiale.

Nous avons observé les facteurs (survie de l'entreprise, compétition externe et interne pour le marché du camion, cycle de vie économique du produit) qui ont incité l'entreprise à amorcer son changement organisationnel vers le début des années '90. Nous avons également observé les nombreuses transformations (apparition des UPs au lieu des silos, l'intégration des services aux UPs, l'adoption d'un nouveau style de gestion plus participatif, etc.) qui accompagnèrent ce changement.

Le cadre de notre étude est orienté sur ce changement organisationnel, plus précisément sur l'impact de la formation dans ce processus de changement.

À cette fin, nous avons décidé d'utiliser un modèle d'analyse afin d'étudier ce changement organisationnel et l'impact de la formation sur ce dernier. Ce modèle d'analyse fut conçu à partir de trois facteurs qui sont: le changement organisationnel, la stratégie d'entreprise, ainsi que la stratégie de formation. Le changement organisationnel nous indiquera l'orientation qui devra être prise par la stratégie d'entreprise afin de répondre aux nouveaux objectifs que s'est fixés l'entreprise. Une fois la stratégie d'entreprise adoptée, l'identification de la stratégie de formation pourra être amorcée. Cette dernière devra concilier ses efforts quant à l'identification de composantes de formation avec les objectifs établis par la stratégie d'entreprise. Les composantes de la formation identifiées permettront le développement d'activités de formation qui serviront à éliminer les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes engendrées par le changement organisationnel. C'est donc par le biais de ce modèle d'analyse que nous pourrions vérifier le réel impact de la formation dans ce changement.

Les moyens que nous avons utilisés comme instruments de cueillette de données sur l'entreprise Kenworth du Canada sont: l'entrevue structurée, et l'étude des documents de la compagnie. Ces instruments nous permirent de présenter et d'analyser nos résultats.

Nos résultats laissent voir que le changement organisationnel était caractérisé par un contexte où l'entreprise avait décidé de ne pas impliquer sa maison-mère à son projet de changement organisationnel. Que le moyen privilégié à cette époque afin de réaliser ce changement était l'unité de production (UP) et que somme toute, lors de ce processus de changement, trop de projets avaient été mis de l'avant. Quant à la stratégie d'entreprise, nous notons qu'elle fut influencée par un motif de survie de l'entreprise associée à deux autres facteurs qui sont la réduction des coûts ainsi que l'amélioration de la qualité. Nous notons également l'absence d'une stratégie de formation, bien qu'il y ait eu des activités de formation associées à chaque composante de notre modèle d'analyse. Cependant, le contenu de ces activités ne correspondait pas entièrement à celui proposé par notre modèle. Nous avons aussi identifié plusieurs embûches à la formation: augmentation de la production ainsi que du personnel, arrivée de nouveaux modèles, intégration des UPs, ainsi que l'accréditation à la norme de qualité ISO 9001. Finalement, nous pensons à l'impact de la formation sur ce changement organisationnel et nous constatons que la direction

locale avait trop misé sur l'influence que pouvait avoir la formation dans ce changement organisationnel, de sorte que l'impact anticipé de cette formation fut plutôt mitigé dans la réalité.

À cet égard, nous recommandons, que lors d'un changement organisationnel, les décideurs (corporation) soient mis au courant de ce projet. Une liste de priorités devrait être dressée en vue de répondre aux exigences de la corporation et que toutes les répercussions générées par ces priorités soient clairement identifiées et analysées.

Nous recommandons également qu'une stratégie d'entreprise soit élaborer en vue de répondre au nouveau défi et qu'elle soit connue par tous les membres de l'organisation. De plus, une stratégie de formation devrait être élaborée conformément aux exigences de la stratégie d'entreprise afin d'identifier les activités de formation qui devront permettre d'éliminer les écarts de connaissances, d'habiletés et d'attitudes engendrées par la stratégie d'entreprise. Ces activités de formation devront faire partie d'un plan de formation et devront également être suivies par le biais d'indices de mesure. Finalement, un plan de contingence devrait être élaboré advenant la persistance de certains écarts suite au déroulement des activités de formation.

Afin de réaliser ces recommandations, nous pensons que des ressources devraient être assignées uniquement à un tel projet de transformation, afin de maximiser les chances de réussite de ce changement (exemple: le département de formation assignerait une de ses ressources à la seule gestion de ce projet afin de mieux coordonner les efforts de ce département dans la planification des activités de formation). Enfin, nous recommandons, que les gestionnaires de l'organisation gardent à l'esprit que bien que la formation soit un outil indispensable lors d'un changement organisationnel, elle ne peut être considérée comme une garantie de succès.

À cet effet, nous pensons qu'il serait sûrement intéressant de pousser davantage de recherches sur cet aspect bien précis qui échappe quelquefois aux organisations, à savoir, l'importance de mettre la bonne personne au bon poste. Car, à cette époque comme nous l'avons vu précédemment, la direction pensait qu'avec de la formation, certains écarts de comportements ou attitudes pourraient être éliminés chez ses coordonnateurs. La direction ne s'était pas assurée que ces derniers adhèreraient à ce nouveau style de gestion (certains de ces coordonnateurs ayant évolué longtemps dans l'ancienne mentalité individualiste).

Nous pensons qu'il serait intéressant de pousser davantage cette notion si nous avons à effectuer une autre recherche visant à comprendre le processus de transformation vécu par la compagnie Kenworth du Canada: la notion de sélection du personnel.

Nous savons actuellement que les opérations de l'usine de Kenworth à Ste-Thérèse se sont arrêtées depuis le 8 août 1995. Que la fermeture de cette usine fut annoncée en avril 1996 et que la majorité de ses cadres furent remerciés le 14 juin 1996.

Par contre, avant de terminer notre étude nous avons été informés par le biais des médias ⁽¹⁾ (articles, reportages) que plusieurs pourparlers se sont gouvernements fédéral et provincial ainsi que les dirigeants de PACCAR Inc. afin de rouvrir cette usine. On nous dit que l'usine de Ste-Thérèse reprendra vie vers l'année 1999, car une entente aurait été signée par les intervenants mentionnés ci-avant. Un projet de modernisation de l'usine serait à prévoir, nécessitant un investissement de 108 millions \$ (un montant de 77 millions \$ serait investit par PACCAR Inc. et le reste par les gouvernements canadien et québécois)

1. BOUCHARD, S. DAUDELIN, É. DESCARRIES, J.L.R. et LAFRANCE, L., «Kenworth renaît à Sainte-Thérèse», L'Écho du transport, Septembre 1997, p.29.déroulés entre les

Cette modernisation de l'usine comprend: un agrandissement dans la superficie de l'usine (d'environ 125 000 pieds carrés), des nouveaux systèmes de peinture, de nouveaux équipements et de la machinerie, et bien entendu de nouveaux programmes de formation du personnel. L'usine devrait employer entre 400 et 800 employés et on prévoit atteindre une production de 30 camions par jour (avant sa fermeture, l'usine employait près de 900 travailleurs et fabriquait 27 véhicules par jour).

Espérons que les quelques conclusions qui découlent de notre étude pourront être utiles dans le futur concernant la relance de cette usine.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, D.J. and Al., Team Building Blueprints for Productivity and Satisfaction, California, Ed. Reddy/Jamison, 1988.
- ADIZES, I., L'ère du travail en équipe, Paris, Éd. d'Organisation, 1980.
- ALLAIRE, F., La mise en place, l'évaluation et le suivi d'un programme de formation continue, Ministère de L'Éducation, 1994.
- AUBREY, C.A. and FELKINS, P.K., Teamwork: Involving People Quality and Productivity Improvement, New York, Ed. American Society for Quality Control, 1988.
- BÉLANGER, L. et Al., La gestion stratégique des ressources humaines, Montréal, Éd. Gaétan Morin, 1988.
- BERGERON, P.G., La gestion dynamique. concepts. méthodes et applications, Montréal, Éd. Gaétan Morin, 1995.

BESSEYRE des HORTS. C.H., Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Éd. d'Organisation, 1988.

BOIVERT, M., Le manager et la gestion, Montréal, Éd. Agence d'Arc Inc, 1980.

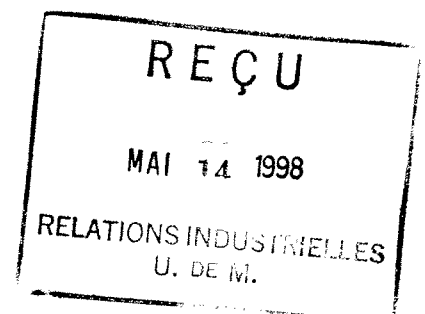
BORDELEAU, Y., Comprendre et développer les organisations: méthodes d'analyse et d'intervention, Montréal, Éd. Agence d'Arc Inc., 1987.

BOUCHARD, S. DAUDELIN, É. DESCARRIES, J.L.R. et LAFRANCE, L., «Kenworth renaît à Sainte-Thérèse», L'Écho du transport, Septembre 1997, p.29.

BOYER, L. et EQUILBEY, N., Le projet d'entreprise, Paris, Éd. d'Organisation, 1986.

CHANDLER, A.D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass., MIT Press 1962.

CHAUVEL, A.M., Résoudre un problème méthode et outils pour une meilleure qualité, Paris, Éd. Dunod, 1992.



COTÉ, N. BÉLANGER, L. et JACQUES, J., La dimension humaine des organisations, Montréal, Éd. Gaétan Morin, 1994.

CROZIER, M., L'entreprise à l'écoute, Paris, Éd. Inter-Éditions, 1989.

CURRY, J. LUDOVIC, S., Le client, capital de l'entreprise, Paris, Éd. d'Organisation, 1993.

DECI, E.L. and RYAN, R.M., Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York, Ed. Plenum Press, 1985.

DECI, E.L. and RYAN, R.M., A Motivational Approach to Self-Integration Personality, Nebraska, Symposium on Motivation, 1990.

DINSMORE, P.C., Human Factors in Project Management, New York, AMACOM, 1990.

DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. et CHRÉTIEN, L., Gestion des ressources humaines, Montréal, Éd. du Trécarré, 1988.

- DORAY, P., «Les stratégies des entreprises en matière de formation»,
Relations Industrielles, Vol. 46, No. 2, 1991, p.329-355.
- DYER, L., «Linking Human Resources and Business Strategy», Human
Resource Planning, Vol. 7, No. 2, 1984, p.79-84.
- FOULKES, F.K.,Strategy Human Resources Management, Englewood
Cliffs (N.J.), Ed. Prentice-Hall, 1986.
- FOULKES, F.K. and LIVERNASH, E.R., Human Resources Management,
Englewood Cliffs (N.J.), Ed. Prentice-Hall, 1982.
- FOX, A.R., «Competing in Maturing Markets», dans Competitive Leverage
(a report from The Conference Board), New York, Ed. Earl L. Bailey,
1985, p.32-35.
- GERSTEIN, M. and REISMAN, H., «Strategic Selection: Matching
Executives to Business Conditions», Sloan Management Review,
Vol. 24, No. 2, 1983, p.33-49.

GOGUELIN, P., Le management psychologique des organisations, Paris, Éd. ESF, 1989.

GRAWITZ, M., Méthode des sciences sociales, Paris, Éd. Dalloz, 1984.

GRONER, A., Paccar The Pursuit of Quality, Washington, Ed. Documentary Book Publishers Co., 1981.

GROUPE EXPANSION, Service et client. les valeurs clés de l'entreprise, Boston, Ed. Harvard l'Expansion, 1986.

GUÉRIN, G. LELOUARN, J-Y et WILS, T., «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel», Gestion, Vol. 13, No. 4, 1988, p. 23-33.

GUÉRIN, G. et WILS, T., «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans BLOUIN, R., Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Québec, Éd. Yvon Blais, 1989, p. 669-716.

- HALLETT, J.J., Worklife Visions. Redefining Work for the Information Economy, Virginie, Ed. American Society for Personnel Administration, 1987.
- KANTER, R.M., L'entreprise en éveil: maîtriser les stratégies du management post-industriel, Paris, Éd. Inter-Éditions, 1992.
- LAROUCHE, V., Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Chicoutimi, Éd. J.C.L., 1984.
- LECLERC, M., Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1990.
- McCLELLAND, D. and BURNHAM, D. II, «Power is the Great Motivator», dans Executive Success: Making it in Management, New-York, Ed. John Wiley & Son, 1983.
- MILES R.E. and SNOW, C.C., Organizational Strategy. Structure. and Process, New-York, Ed. McGraw-Hill, 1978.

- MILLER, P., «La gestion d'entreprise et la gestion des ressources humaines», Relations Industrielles, Vol. 40, No. 1, 1985, p.68-86.
- MINTZBERG, H., «Patterns in Strategy Formation», Management Science, Vol. 24, No. 9, 1978, p. 934-948.
- MINTZBERG, H., Power in and Around Organizations, Englewood Cliffs (N.J.), Ed. Prentice-Hall, 1983.
- PAQUIN, M., L'organisation du travail, Montréal, Éd. Agence d'ARC Inc., 1986.
- PETERS, T. and WATERMAN, R., Le prix de l'Excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Paris, Éd. Club France Loisirs, 1983.
- PETIT, A. BÉLANGER, L. BENABOU, C. FOUCHER, R. et BERGERON, L., Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Montréal, Éd. Gaétan Morin, 1993.

PITCHER, P., Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations,
Montréal, Éd. Québec/Amérique Inc., 1994.

PORTER, M.E., Choix stratégique et concurrence, Paris. Éd. Économica,
1982.

PORTER, M.E., L'avantage concurrentiel, Paris, Inter-Éditions, 1986.

PORTER, M.E., L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Éd. Du
Renouveau Pédagogique, 1993.

QUINN, J., «Managing Innovation: Controlled Chaos», Harvard Business
Review, May-June, 1985, p. 73-84.

RICHARDSON, P.R., «Courting Greater Employee Involvement Through
Participative Management», Sloan Management Review, Vol. 16,
No. 2, 1985, p. 33-44.

ROTHWELL, W.J.and KAZANAS, H.C., Strategy Human Resource
Development, Englewood Cliffs (N.J.), Ed. Prentice-Hall, 1989.

- ROWE, A.J. and Al., Strategic Management: A Methodological Approach,
Massachusetts, Ed. Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1994.
- ROWE, A.J. and BOULGARIDES, J.D., Managerial Decision Making,
Chicago, Ed. Macmillan Publishing, 1992.
- SAVOIE, A. et BRUNET, L., Psychologie du travail et des organisations,
France, Les Presses Académiques Neuchâtel (PAN), 1995.
- SCHOENNAUER, A., Problem Finding and Problem Solving, Chicago, Ed.
Nelson-Hall, 1981.
- SCHULER, R.S. and JACKSON, S.E., «Organizational Strategy and
Organization Level as Determinants of Human Management
Practices», Human Resource Planning, Vol. 10, No. 3, 1987, p. 125-
142.
- SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. et COOK, S., Les méthodes de recherche
en sciences sociales, Montréal, Éd. HRW, 1977.

SINETAR, M., «Entrepreneur, Chaos and Creativity - Can Creativity People Really Survive Large Company Structure?», Sloan Management Review, Vol 26, No. 2, 1985, p. 57-62.

THIÉTART, R.-A., La stratégie d'entreprise, Paris, Éd. McGraw Hill, 1984.

WERTHER, W.B., DAVIS, K. et LEE-GOSSELIN, H., La gestion des ressources humaines, Montréal, Ed. McGraw-Hill, 1990.

WILS, T., LELOUARN, J.Y. et GUÉRIN, G., Planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Éd. Les Presses de l'Université de Montréal, 1991.

ANNEXE A

CANEVAS D'ENTREVUE STRUCTURÉE

1) Changement organisationnel:

- 1.1. Avait-on discuté de cette éventualité de changement avec la corporation? Si oui, quand? Sinon, pourquoi?
- 1.2. Quel fut la réaction de la corporation lors de la présentation de ce projet de transformation?
- 1.3. Qu'est-ce qui a influencé la direction locale à arrêter son choix sur les UPs comme moyen de transformation?
- 1.4. Avait-on planifié toutes les étapes afin de parvenir à l'implantation des UPs?
- 1.5. Décrivez les diverses étapes de cette implantation.
- 1.6. Décrivez la mission des UPs.
- 1.7. Décrivez le découpage des UPs.
- 1.8. Décrivez le fonctionnement des UPs.
- 1.9. Décrivez l'intégration des services aux UPs.

1.10. Avait-on bien défini le rôle de chacun des niveaux au sein des UPs?

- coordonnateur;
- superviseur;
- chef d'équipe;
- employé d'usine;
- employé de bureau;
- employé cadre.

1.11. Avait-on défini le rôle des services qui n'étaient pas intégrés aux UPs?

1.12. Avait-on établi des critères de sélection dans le choix des éventuels coordonnateurs d'UPs? Si oui, lesquels?

1.13. Décrivez la nomination des coordonnateurs d'UPs.

1.14. Connaissait-on vraiment la vision de chacun des coordonnateurs sur les UPs?

1.15. Avait-on planifié la perception des UPs par les employés de l'organisation, ainsi que par le syndicat? Si oui, laquelle?

1.16. Avait-on envisagé des réactions face à l'implantation des Ups par les employés, ainsi que par le syndicat? Si oui, lesquelles?

- 1.17. Pensez-vous que l'implantation des UPs se soit bien déroulée? Pourquoi?
- 1.18. Pensez-vous que des erreurs ont été commises dans ce processus de changement organisationnel? Pourquoi?
- 1.19. Que feriez-vous différemment si vous aviez à recommencer cette expérience de changement? Pourquoi?

2) Stratégie d'entreprise

- 2.1. Qu'est-ce qui a motivé la direction locale de l'entreprise Kenworth du Canada à amorcer un processus de changement organisationnel?
- 2.2. Aviez-vous identifié une stratégie qui répondait à votre réalité d'entreprise? Si oui, laquelle?

3) Stratégie de formation

- 3.1. Avait-on identifié une stratégie de formation?
- 3.2. Avait-on développé un plan de formation afin de soutenir l'implantation des UPs au sein de l'organisation?
- 3.3. Décrivez le plan de formation développé.

4) Activités de formation

- 4.1. Avait-on prévu de donner de la formation aux différents acteurs impliqués dans ce processus de transformation?
- 4.2. Décrivez le type de formation.
- 4.3. Est-ce que le type de formation donnée aux employés afin de les appuyer au travers des divers changements apportés par les UPs était orienté davantage sur l'aspect technique (afin de pallier au écart de connaissances et d'habiletés) ou sur l'aspect humain (afin de pallier aux écarts d'attitudes, de valeurs)?
- 4.4. Avait-on prévu des activités de formation ou de sensibilisation adaptées à chacun des niveaux reliés aux UPs? Si oui, lesquelles?

5) Embûches à la formation

- 5.1. Y a-t-il eu des embûches rencontrées par le département de formation quant à son implication lors du processus de transformation de l'entreprise? Si oui, lesquelles et pourquoi?

6) Impact de la formation sur un changement organisationnel

- 6.1. Croyait-on qu'il y aurait une résistance suite aux changements apportés par les UPs? Si oui:
 - de qui?
 - pourquoi?
 - quelle résistance?
- 6.2. Le département de formation avait-il une influence dans le processus de changement organisationnel de l'entreprise?
- 6.3. Pensait-on que ce changement organisationnel allait engendrer des écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes auprès des différents acteurs affectés par ce changement?
- 6.4. Est-ce que la formation semblait un outil adéquat afin de fournir le support que l'organisation requérait lors de son passage de l'ancienne à la nouvelle structure?
- 6.5. Décrivez l'influence de la formation dans ce changement.
- 6.6. Avait-on établi un plan d'action afin de pallier aux éventuelles résistances engendrées par le changement? Si oui, lequel?

6.7. Pensez-vous que ce type de formation a vraiment permis de pallier aux écarts de connaissances, d'habiletés ainsi que d'attitudes des acteurs touchés par ce changement?

Pourquoi?

- coordonnateur (cadre);
- superviseur (cadre);
- chef de groupe (usine);
- employé d'usine;
- employé de bureau;
- employé cadre.

6.8. Pensez-vous que la formation fut adéquate lors de cette implantation? Pourquoi?

6.9. Pensez-vous que la formation a eu un impact dans le processus de changement entrepris par la compagnie Kenworth du Canada? Pourquoi?

ANNEXE B

RELATION ENTRE LA MÉTHODE D'ANALYSE ET LES 6 THÈMES

Thèmes	Méthodes d'analyse					
	Classement	Comparaison	Regroupement	Acceptation	Interprétation	
Changement organisationnel						
Stratégie d'entreprise						
Stratégie de formation						
Activités de formation						
Embûches à la formation						
Impact de la formation sur le changement organisationnel						

2.