

NUMÉRO SPÉCIAL - DÉMOGRAPHIE

**Contre le choc par de meilleures pratiques d'affaires
Pour produire autant, voire plus, avec moins de monde, il faut jouer sur la productivité en travaillant intelligemment**

Chantal Dauray

Et si toute l'imagination que vous déployez pour recruter et conserver vos employés clés ne suffit pas ? Il reste une carte majeure à jouer : l'amélioration de la productivité, c'est-à-dire produire autant, voire plus, avec les mêmes ressources. Ce qui ne signifie pas nécessairement travailler plus fort, mais mieux.

Processus d'affaires : le ménage du printemps

C'est ce qu'ont fait René-Pierre Roussel et Hugo Leclair, tous deux dans la trentaine, après avoir acheté Les Reproductions BLB, une PME de Boucherville spécialisée en sérigraphie industrielle. Les six premiers mois, ils ont questionné tout un chacun, et mis la main à la pâte.

Après analyse, ils ont modifié les façons de faire : " Nous avons créé un département des ventes et réparti les tâches autrement, de façon à ce que chacun puisse travailler dans ses forces, dans la mesure du possible. En conséquence, il a fallu revoir l'organisation des espaces de travail et le style de gestion."

Enfin, ils ont partagé avec l'équipe leur vision afin que tous se concentrent sur la création de valeur, en laissant de côté la micro-gestion, que le duo considère comme la

béquille de certains dirigeants qui cherchent à compenser une insécurité ou un besoin de contrôle : " Parfois, le temps consacré à régler certains détails ou à chercher la perfection absolue n'est pas vraiment rentable. " Résultat : le chiffre d'affaires a doublé en trois ans, avec l'ajout de deux employés seulement et ce, sans horaires démentiels. Et pourtant, les anciens propriétaires les avaient avisés qu'une croissance de 5 % allait faire exploser le département de production !

Après avoir repensé l'organisation interne, les deux entrepreneurs ont mis le nez dehors. " Beaucoup de PME fonctionnent en vase clos, disent-ils. Pour gérer le savoir, il faut se dégager des opérations, faire de la recherche stratégique, bien connaître ses fournisseurs et ses clients, sans oublier la compétition. Le réseautage est important. En étant ouvert, les possibilités de consolidation de marché se présentent plus naturellement. " Ils n'hésitent pas à partager leur expérience avec d'autres entrepreneurs désireux d'acquiescer une entreprise existante, et font même l'objet d'une étude de cas à HEC Montréal !

L'effet réseau, à exploiter à fond !

C'est d'ailleurs la première recommandation de Réal Jacob, professeur titulaire à HEC Montréal et directeur de la direction de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres.

" Nos données indiquent que plus une entreprise travaille en réseau, plus elle est performante, souligne-t-il. Le problème de pénurie de main-d'oeuvre a toujours été abordé de manière individualiste par la plupart des PME, pour combler leurs propres emplois. Or, plus que jamais, elles doivent apprendre à collaborer pour innover."

Jean-François Michaud, PDG de l'Association des fabricants de meubles du Québec, affirme que c'est la clé de voûte du développement des entreprises manufacturières face aux défis colossaux de la prochaine décennie : " Il faudra rationaliser les opérations, mettre en commun des ressources et des facilités de production et coopérer davantage. Les entrepreneurs, individualistes à la base, se montrent de plus en plus ouverts à cette nécessité. "

Dans son secteur, on étudie des projets reliés à la chaîne logistique (celle du transport, entre autres), conjointement avec le PARIM

(Partenariat de recherche sur l'industrie du meuble), dans lequel les fabricants ont investi 1,5 M\$ pour réfléchir à de nouvelles façons de faire.

Dans le même registre, Réal Jacob évoque le réseau Acier-Plus, qui regroupe des fabricants et fournisseurs de structures d'acier nord-américains : " En plus d'obtenir un meilleur pouvoir d'achat sur certaines fournitures, ils ont mis ensemble leurs besoins de formation. Lorsqu'on a déjà rempli la classe, il est plus facile de cogner aux portes des commissions scolaires et des institutions d'enseignement. "

L'usine-école du Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière est un projet que Réal Jacob voudrait voir se multiplier à travers la province. Il suggère également aux PME de participer à leur comité sectoriel de main-d'oeuvre et de faire partie d'une grappe industrielle : " Cela facilite le recrutement, vous place au coeur de l'action et vous donne accès à des services communs et à des analyses sectorielles. "

Adapter les programmes selon la main-d'oeuvre

René-Pierre Roussel et Hugo Leclair reconnaissent la pertinence de ces études pour faire de l'étalonnage dans leur secteur d'activités. " Par contre, ajoutent-ils, les programmes de formation sont souvent conçus sur de l'équipement high tech qui est loin d'être présent dans les petites PME manufacturières. Comme la plupart de nos emplois ne sont pas spécialisés, il faut donc prévoir du temps pour former à l'interne. "

D'autres questions peuvent survenir. Chez Construction Albert Jean, spécialisée en construction commerciale, industrielle et institutionnelle, le taux de maintien des employés ferait pâlir d'envie bien des entreprises. " Des montres pour souligner 25 ans de service, nous en avons donné plusieurs. Certains employés sont avec nous depuis 35 ans, certains de père en fils ", affirme Patricia Jean, vice-présidente finances et petite-fille d'Albert Jean, le fondateur de cette PME qui célèbre ses 80 ans cette année.

Du côté des contremaîtres, l'ancienneté moyenne est de 14 ans, une statistique honorable dans ce secteur. Puisqu'il s'agit d'un poste clé, il fallait tout de même songer à préparer la relève. " Nous avons réalisé que le souci du détail prédisposait à devenir contremaître, dit-elle. Or, nous n'avions pas assez de travail de finition pour nos employés, car l'installation de l'ébénisterie était donnée en sous-traitance. Nous avons donc décidé de monter notre propre équipe d'installation. "

Ce type d'initiative doit être encouragée, prône Réal Jacob : " Résoudre des problèmes en équipe, à la méthode Kaizen, favorise le maintien des employés et a un effet positif sur la qualité et le développement de l'employabilité. "

Parmi les autres éléments gagnants, il souligne les programmes de participation aux bénéfices, l'importance d'expliquer où on s'en va, de donner une rétroaction et d'investir dans une bonne gestion. " Les employés quittent souvent à cause d'un patron ", dit-il.

Encadré(s) :

Le réseautage comme planche de salut

Lise Cardinal, figure bien connue dans le monde du réseautage, vante les vertus de cette pratique pour faciliter le recrutement.

" Certains dirigeants craignent de se faire voler leurs employés lorsque ces derniers circulent dans des réseaux. Au contraire, s'ils sont heureux dans votre entreprise, ils seront fiers de la représenter et agiront comme des ambassadeurs pour recruter d'autres gens de talent. "

Lise Cardinal, elle, ne cache pas ses collaborateurs. Au contraire, elle met leur expertise en évidence : " Je m'associe à des gens qui ont des forces que je n'ai pas. Pour avoir accès à des experts, il faut les laisser rayonner dans leur domaine. C'est ainsi qu'on prendra de l'expansion. "

À titre d'exemple, elle a fait la une du magazine PME de mars aux côtés d'Yves Lavoie, un ingénieur avec qui elle s'est associée pour percer le difficile marché de l'ingénierie. Elle fait aussi équipe avec d'autres experts, dont Claude Lortie, un conseiller en communications spécialiste en diversité culturelle.

Lise Cardinal lance d'ailleurs un message aux dirigeants : " N'attendez pas de faire face à la pénurie de main-d'oeuvre. Étirez-vous le nez pour voir ailleurs, entre autres dans le bassin des immigrants reçus. Il y a encore des dirigeants qui ont peur d'embaucher des gens qui ne s'appellent pas Gagnon ou Tremblay ! "