

PME

LES NOUVELLES
FAÇONS DE FAIRE

Deuxième cahier d'une série de trois

Productivité et INNOVATION

PME
LES NOUVELLES
FAÇONS DE FAIRE

**LA SEMAINE PROCHAINE,
SURVEILLEZ LA PARUTION DU 3^E GUIDE**

Thèmes abordés :

MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES TECHNOLOGIE

Merci à nos partenaires



Et bien simple.[™]



Banque de développement du Canada
Business Development Bank of Canada



innovation différemment...

... à votre façon. À la Banque de développement du Canada, nous savons que le potentiel d'innovation de chacun de nos clients est unique, tout comme le sont les stratégies utilisées pour demeurer chef de file dans leur domaine. Voilà pourquoi nous proposons des solutions d'affaires taillées sur mesure, basées sur une approche proactive, une vision de partenariat à long terme et des décisions prises dans votre région. L'innovation dans votre entreprise nous tient à cœur.

Parce que vos affaires diffèrent.

Canada

| 888 INFO-BDC
| www.bdc.ca |

Banque de développement du Canada
Business Development Bank of Canada



LES GRANDS BESOINS



S'organiser pour innover

Impossible d'être productif sans innover et imaginer de nouvelles façons de faire.

Mais trop souvent, les PME y vont à tâtons, sans plan précis, en travaillant en vase clos. Pour être une entreprise innovatrice, il faut adopter une démarche bien structurée et intégrer tous les employés et ses partenaires dans le processus.

C'est à lire, en pages 3 et 4.



S'adapter à son marché

Pour être une PME d'avant-garde qui répond parfaitement aux besoins du marché actuel,

il faut aller aux bonnes sources et bien gérer l'information. Cela implique de faire une veille technologique efficace et d'être très près de ses clients.

C'est à lire, en page 6.



La qualité, un processus continu

Après avoir réussi le long et difficile processus de certification ISO, plusieurs entreprises

ont poussé un soupir de soulagement. Puis, peu à peu, elles ont cessé d'être moins vigilantes dans l'application des principes de qualité. Mais maintenir la qualité, c'est un processus continu et indispensable pour être une entreprise compétitive.

C'est à lire, en page 7.

Suscitez la créativité de tous vos employés

Nathalie Vallerand
dossiers@transcontinental.ca

La communication est l'une des conditions essentielles pour favoriser la créativité et l'innovation chez les employés.

« C'est le point de départ. Lorsque l'employeur maintient le dialogue avec son personnel sur ce qui va bien et ce qui va mal, sollicite ses suggestions et en tient compte, le consulte sur les changements à venir, le terrain est propice à la créativité », estime Jean David, président des consul-



S'ORGANISER POUR INNOVER

tants en créativité Une idée dont le temps est venu.

Selon lui, plusieurs entreprises ont tendance à encourager la créativité chez une minorité d'employés seulement. « Ceux qui développent les produits ont carte blanche et sont payés pour avoir des idées. Mais les autres sont confinés à une description étroite de tâches qui décourage tout esprit d'initiative. Pourtant, l'innovation va bien au-delà des nouveaux produits. C'est aussi l'instauration de nouvelles façons de faire. »

Le Groupement des chefs d'entreprise a déterminé 11 dimensions dans lesquelles l'innovation est possible : la mission et la vision, la planification annuelle et stratégique, la formation, la coordination, les résultats, les clients et les produits, les ressources humaines, les processus, les finances, les fournisseurs

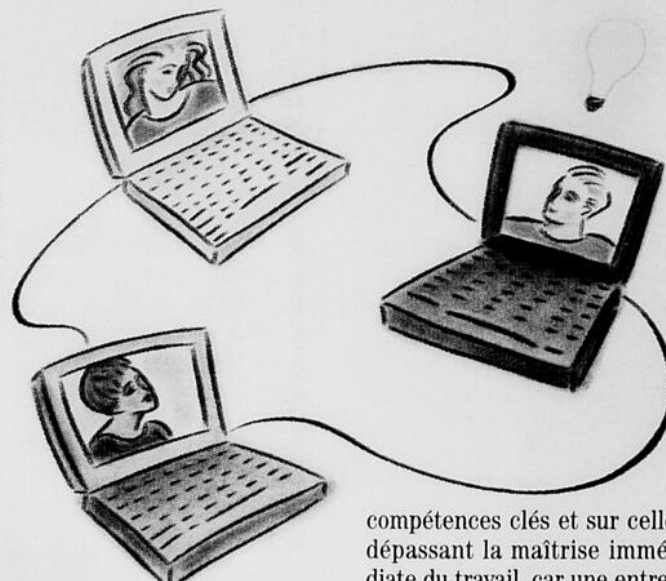
et, finalement, la continuité.

Luc Lambert, copropriétaire de cinq supermarchés IGA de la Rive-Sud et de Laval dont les employés sont particulièrement imaginatifs, est convaincu que les idées de tous sont importantes. Il encourage chacun à innover dans le cadre de ses fonctions. « Si des erreurs sont faites, c'est souvent la preuve que des initiatives ont été tentées », dit-il.

Donner une marge de manoeuvre

Yves Guillot, de la firme Actualisation, confirme que la confiance et le droit à l'erreur sont au cœur des entreprises innovatrices. « Des études ont révélé que les facteurs principaux pour voir naître la créativité sont la possibilité d'avoir une marge de manoeuvre, l'encouragement, la reconnaissance, la collaboration, les défis, la liberté de créer, l'ouverture à l'égard des idées et le temps pour les explorer. »

Une ambiance sans conflits
Votre entreprise laisse-t-elle de la place aux débats sur



de nouvelles idées ? « Pour réaliser des choses différentes, il faut d'abord pouvoir en discuter », souligne M. Guillot.

Une ambiance marquée par l'humour et l'absence de conflits est aussi une condition gagnante pour inciter les travailleurs à se creuser les méninges.

La formation de la main-d'œuvre est un autre atout à mettre dans sa manche. On ne doit pas lésiner en ce qui concerne la formation sur les

compétences clés et sur celle dépassant la maîtrise immédiate du travail, car une entreprise innove à la condition que ses employés aient une capacité d'apprentissage et de créativité.

De plus, il faut encourager l'échange d'information entre les travailleurs et le monde extérieur par l'entremise de réseaux, d'associations, de conférences, de foires commerciales, de groupes de discussion sur Internet et autres moyens. En revanche, un environnement très bureaucratique et rigide ne prédispose pas à la créativité. ■

DES SITES WEB UTILES

- > Association de la recherche industrielle du Québec : www.adriq.com
- > Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) : www.criq.qc.ca
- > Centres collégiaux de transfert technologique : www.reseautranstech.qc.ca
- > CRIM : www.crim.ca
- > Groupement des chefs d'entreprise du Québec : www.groupement.qc.ca
- > Info entrepreneurs : un carrefour d'information et de liens indispensables pour les PME : www.infoentrepreneurs.org
- > Institut de développement de produits : www.idp-ipd.com
- > Ministère du Développement économique et régional, volet Recherche,

- Science et Technologie : www.mrst.gouv.qc.ca/index.html
- > Office de la propriété intellectuelle du Canada : <http://cipo.gc.ca>
- > Portail des inventeurs : www.inventionquebec.ca
- > Programme IDÉE-PME de Développement économique Canada : www.dec-ced.gc.ca
- > Réseau canadien de technologie : <http://ctn-rct.nrc-cnrc.gc.ca>
- > Réseau science technologie Québec. Liens Internet vers plusieurs ressources en R&D : www.cst.gouv.qc.ca/rst_q.html
- > Strategis, le portail d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>

Les PME de la Banque Nationale 2003

10^{édition}

Avec grande distinction

Les grands lauréats provinciaux

PME

Petite entreprise

PME agricole

PME exportatrice



BHM Médical inc.
Magog
Martin Faucher
Chef, Recherche et développement



OmegaChem inc.
Lévis
Raynald Bourassa
Vice-président exécutif



Pépinière C.P.P.F.Q. inc.
Sainte-Anne-de-Beaupré
Jean-René Fortin
Président C.A.



FluoroSeal inc.
Montréal
Ziad G. Homsy
Riad A. Haffar
Vice-présidents

Voyez les gens d'affaires les plus **inc.** à TVA!

Regardez Salut Bonjour les lundis, mercredis et vendredis à compter du 24 novembre prochain.

BANQUE NATIONALE
LA PREMIÈRE BANQUE AU QUÉBEC

L'ingénierie simultanée fait gagner du temps et de l'argent

Nathalie Vallerand
dossiers@transcontinental.ca

Le développement de produits implique plusieurs transformations avant que ceux-ci se retrouvent sur le marché. En utilisant la méthode de l'ingénierie simultanée, les entreprises peuvent cependant réduire de 65 à 90 % le nombre de changements de conception et de 20 à 90 % le temps requis pour mettre au monde une nouveauté.

« Avec l'ingénierie simultanée, il y a beaucoup moins de retours en arrière parce que l'équipe de conception est mul-



S'ORGANISER
POUR INNOVER

tidisciplinaire, ce qui procure une vision d'ensemble du produit », indique Guy Belletête, directeur général de l'Institut de développement de produits.

« Dès le départ, on tient compte de l'ensemble des besoins et des attentes de tous les clients, tant à l'interne qu'à l'externe. »

L'Institut de développement

de produits (anciennement l'Institut d'ingénierie simultanée) a été fondé en 1995 à l'initiative de l'Université de Sherbrooke, du Centre de recherche industrielle du Québec et d'une douzaine d'entreprises dont Bombardier produits récréatifs, Exfo, Prevost Car et Venmar Ventilation. La promotion de l'ingénierie simultanée est sa principale raison d'être.

Cette approche intègre en parallèle les différentes étapes du développement d'un produit (détermination des besoins, spécifications, conception du produit et de son procédé de fabrication, fabrication) tout en tenant compte du cycle complet de vie de celui-ci (service après-vente, entretien, mise au rebut ou envoi au recyclage).

Dès le début, tous les intervenants liés au projet sont regroupés dans une équipe multifonctionnelle.

À l'opposé, la méthode traditionnelle de développement de produits est séquentielle. Le besoin est défini, puis on étudie différents concepts pour finalement effectuer un design préliminaire. Ensuite, on étudie l'aspect de la production.

« Cela se traduit par des pertes de temps et d'efficacité, puisque les responsables des différentes étapes participent à la conception du produit chacun à leur tour et en vase clos, affirme M. Belletête. À chaque rajustement, il

faut retourner en arrière. » Or, les erreurs et les retours à la case départ sont coûteux, en temps et en argent.

Innover aussi dans ses façons de faire

Selon diverses études, plus de 50 % des ventes annuelles de plusieurs entreprises sont attribuables à de nouveaux produits.

« L'innovation et le développement sont au cœur de la compétitivité des entreprises, rappelle M. Belletête. L'introduction de nouveaux produits revêt de plus en plus un caractère stratégique. Dans ce contexte, les façons de faire traditionnelles ne tiennent plus la route. »

Malgré ses atouts, l'ingénierie simultanée est encore peu répandue dans les entreprises. Pourquoi ? « Même si elle est simple sur papier, elle nécessite un important changement de culture », dit M. Belletête.

« Les différents services sont habitués à travailler en solo, et

il y a peu d'interactions entre eux. L'ingénierie simultanée exige que les gens du marketing travaillent main dans la main avec ceux de la recherche et du développement, de la production et d'autres services. Ces gens ont des personnalités bien différentes, ne composent

pas avec les mêmes contraintes et ne poursuivent pas les mêmes objectifs. D'où la difficulté d'appliquer l'ingénierie simultanée », explique-t-il. ■



PME MODÈLE

VKI évite les mauvaises surprises

VKI Technologies, une filiale d'A.L. Van Houtte qui fabrique de l'équipement commercial de café, a récemment mis en marché son premier appareil conçu selon la méthode de l'ingénierie simultanée, soit une machine à café express (espresso). L'expérience a été concluante puisque le nombre de réajustements a été moins important qu'avec l'approche traditionnelle séquentielle de développement de produits.

« Nous avons eu moins de mauvaises surprises », dit le directeur de l'ingénierie, de la recherche et du développement, Stephen Grant. Le projet était d'autant plus important qu'il s'agissait de son premier appareil dans une catégorie autre que celle des cafés filtre.



« L'ingénierie simultanée exige une concertation entre tous les services dès l'étape de la feuille blanche », explique Stephen Grant.

Une équipe multidisciplinaire

L'ingénierie simultanée implique la formation d'une équipe multidisciplinaire intégrant des représentants de différents services. Dans le cas de VKI Technologies, l'équipe était composée de gens du marketing, de l'ingénierie, de l'assemblage, de la production et des services techniques. Et pas seulement de cadres mais aussi d'employés sur le terrain, comme cet installateur comptant 20 ans d'expérience qui a fait part des attentes de ses collègues.

« L'ingénierie simultanée exige une concertation entre tous les services dès l'étape de la feuille blanche, explique M. Grant. Le marketing doit comprendre le langage de l'ingénierie et vice versa. »

Dès la première ébauche, l'appareil a été conçu en tenant compte de sa fabrication en série, de son assemblage, de son entretien et de son apparence. « Par exemple, nous avons tout de suite

pensé à le rendre facile d'accès pour les techniciens chargés de l'entretien et des réparations », indique M. Grant.

Au cours des travaux, l'équipe a réalisé qu'il était parfois difficile de faire comprendre aux autres certaines des caractéristiques souhaitées. On a ainsi vu le président de l'entreprise visiter des magasins de vélos à la recherche de leviers de changement de vitesse qui produisaient le bruit qu'il avait en tête pour la machine à espresso !

« Avec une approche traditionnelle, quelqu'un aurait eu une idée et le service d'ingénierie aurait conçu un prototype, explique M. Grant. Ensuite, la production et les services techniques auraient fait valoir leurs contraintes, et il aurait fallu retourner à plusieurs reprises sur les tables à dessin. Chacun

aurait tenté d'imposer ses idées sans réaliser que cela était incompatible avec d'autres aspects de la production. »

Au contraire, avec l'ingénierie simultanée, il est possible de valider les concepts auprès des membres de l'équipe avant de passer à une autre étape. Il y a un inconvénient, note M. Grant : « Plus il y a de gens concernés, plus il y a de gens à convaincre ! » Mais cela en vaut largement la peine, ajoute-t-il, en contemplant le nouvel appareil.

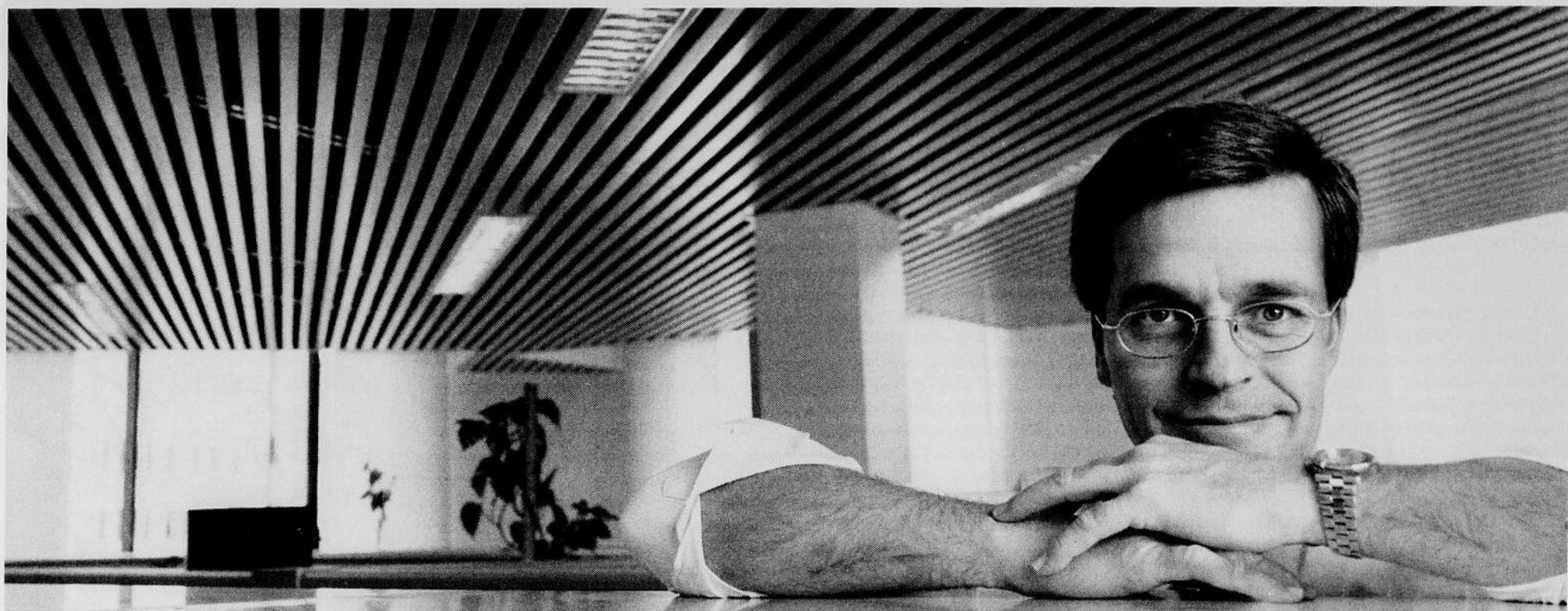
En fait, VKI Technologies (www.vki-tech.com) est si satisfaite du résultat que l'ingénierie simultanée est devenue un mode de pensée. « Nous intégrons divers spécialistes non seulement dans nos projets de produits, mais aussi dans ceux de modification ou d'amélioration de produits existants », dit-il. ■

LES TRUCS DU MÉTIER

> Le ministère du Développement économique et régional (MDER) du Québec a développé un programme de formation en 14 volets pour aider les dirigeants de PME à adopter les meilleures pratiques commerciales. Le programme *Formation MPA* aborde des aspects tels que l'analyse comparative, la gestion de la relation client, la production à valeur ajoutée et les outils de la qualité. Pour s'informer et consulter le calendrier des sessions : www.mic.gouv.qc.ca/competitivite/strategie-formation-01.html

> Le site www.balise.gouv.qc.ca permet aux entrepreneurs de mesurer gratuitement la performance de leur entreprise dans le cadre d'une démarche comparative (*benchmarking*). *Balise* évalue le rendement de l'entreprise selon plusieurs plans – gestion de la production, gestion financière et des ressources humaines, etc. – et compare les résultats obtenus avec ceux d'entreprises semblables.

> Une nouvelle philosophie de gestion est apparue ces dernières années : le *Lean Manufacturing* (ou production allégée). Cette philosophie implique que l'on cerne et élimine les activités de production qui n'ajoutent aucune valeur aux produits, qu'il s'agisse de conception, de fabrication, de gestion de l'approvisionnement ou de relations avec la clientèle. Dans les entreprises qui tendent vers la production allégée, les équipes de travailleurs sont multidisciplinaires, et des machines automatiques et flexibles peuvent produire une quantité importante et une grande variété de produits. (Source : Office de la langue française)



SI ON NE PEUT SE PAYER LA SOLUTION, CE N'EST PAS UNE SOLUTION.

Si votre entreprise est en croissance, il est fort probable que vos besoins en matière de nouveaux logiciels dépassent votre budget. C'est votre cas? SAP vous offre une gamme complète de solutions qui s'adaptent aux entreprises et aux budgets de toutes tailles. Des solutions qui peuvent être implantées rapidement – même en quelques semaines. Et comme elles sont modulaires et fondées sur une plateforme à normes ouvertes, elles peuvent évoluer et prendre de l'expansion au même rythme que vous. Depuis plus de 30 ans, SAP aide les entreprises de toutes tailles à trouver des solutions à leurs problèmes d'affaires. Des solutions vraiment abordables.

LES ENTREPRISES LES PLUS PERFORMANTES ONT CHOISI SAP



**VOYEZ TOUT CE QUE NOS SOLUTIONS PEUVENT FAIRE POUR VOUS.
RENDEZ-VOUS À SAP.COM/ABORDABLE**

Maîtriser l'information permet d'innover encore plus

Sylvie Lemieux

dossiers@transcontinental.ca

À défaut de savoir comment gérer l'information, plusieurs entreprises ratent le train de l'innovation.

« Les organisations sont submergées par un flot d'informations. Or, il faut pouvoir la traiter adéquatement pour la



S'ADAPTER À SON MARCHÉ

transformer en connaissances, qui sont à la base de l'innovation. Pour cela, les entreprises doivent exercer une veille technologique efficace », explique Pierre-André Julien, directeur de la Chaire Bombardier Produits récréatifs en gestion du changement technologique dans les PME de l'Université

du Québec à Trois-Rivières.

C'est là où le bât blesse. Encore trop peu d'entreprises savent comment procéder à cet exercice. « Faire une veille, ce n'est pas d'aller chercher le plus d'informations possible. C'est plutôt de savoir trouver la bonne information, celle qui s'applique réellement à l'organisation », explique M. Julien.

Et ce n'est pas tout de recueillir l'information, il faut savoir la transmettre. « Des études ont montré que parfois, la veille technologique est bien organisée, mais qu'elle n'apporte rien aux entreprises, dit M. Julien. Soit les gens diffusent mal l'information, soit l'organisation n'est pas assez participante. À ce moment-là, la démarche ne donnera pas d'aussi bons résultats que dans l'entreprise où la veille est moins bien faite mais où la récupération de l'information est efficace. »

Portez attention aux signaux faibles

Exercer une veille technologique permet à une entreprise de rester dans le peloton de

tête. À l'affût des changements du marché, elle est en mesure de réagir plus rapidement que ses concurrents ou de devancer les tendances.

Pour cela, il faut faire une bonne lecture de l'information. L'entreprise comprend souvent les signaux forts mais moins les signaux faibles, c'est-à-dire des faits et des messages qui sont moins apparents.

« Les signaux forts, c'est ce qui nous conforte dans ce qu'on fait, dit M. Julien. Les signaux faibles, eux, nous interpellent. Ils viennent le plus souvent d'une source qui nous oblige à voir les choses sous un autre angle. Une bonne veille tient compte des signaux forts, mais surtout des signaux faibles. Ce sont eux qui constituent une source d'innovation. »

Prenons l'exemple d'un opérateur de machinerie qui se plaint du bris de son outil de travail. Il mentionne avoir entendu un bruit mécanique étrange trois semaines plus tôt. Voilà un signal faible qui n'aurait pas dû être ignoré.

« Il ne faut pas hésiter à aller voir ceux qui font les

choses différemment de nous, conseille-t-il. Ça permet de se dépasser. » ■



Des outils pour mieux structurer vos rapports avec vos clients

Près de 80 % de vos revenus proviennent de 20 % de vos clients. Désirez-vous connaître leurs noms ?

Renseignez-vous dès aujourd'hui en visitant :

www.gestisoft.com/crm/

-:- Fournisseur de solutions de gestion -:-

Comptabilité -:- CRM -:- Fabrication -:- Distribution
Point de vente -:- Ressources Humaines -:- Commerce électronique

GESTISOFT

www.gestisoft.com

514.399.9999

Pour une solution implantée avec intelligence



Les entreprises d'avant-garde portent de plus en plus d'intérêt à la gestion de la relation client (ou CRM pour *Customer Relationship Management* en anglais) afin d'appuyer leurs stratégies d'affaires.

Automatiser sa force de vente et constituer des fichiers de clients potentiels, faire le suivi des contacts clients réalisés par les employés du service des ventes et du marketing, dresser le profil et les comportements d'achat de ses meilleurs clients afin d'être en mesure de leur faire une offre personnalisée : voilà autant de possibilités que permet la gestion de la relation client.

La gestion de la relation client consiste à mettre en place une application informatique afin de prendre en charge la planification et le contrôle des activités avant et après la vente. Cela suppose notamment la mise en place d'un fichier de clients potentiels auxquels

l'entreprise proposera de manière systématique ses nouveaux produits ou services, ainsi que le suivi des demandes d'information et des réclamations exprimées par la clientèle.

Augmenter les profits

C'est pourquoi, au-delà de la dimension technologique, la gestion de la relation client se définit d'abord comme une stratégie d'affaires qui a pour objectif principal d'augmenter les profits de l'entreprise en attirant de nouveaux clients, mais également en fidélisant davantage la clientèle déjà acquise, en particulier les meilleurs clients.

La gestion de la relation client est une approche en fort développement. Dans une étude récente, **Gartner Group** prévoyait que d'ici la fin de 2004 60 % des entreprises américaines se seront dotées d'un tel outil. ■ M.D.S.

LES TRUCS DU MÉTIER

Un outil de veille accessible à tous

Le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) propose aux entreprises le logiciel *VigiPro*, un outil informatique disponible sur le Web (www.vigipro.com) permettant aux organisations de réaliser un service particulièrement efficace de veille concurrentielle, technologique, commerciale ainsi que normative.

Les clients ont le choix entre l'achat du logiciel ou son hébergement sur un serveur du CRIQ. L'organisme offre pour un montant minime les services de formation pour l'employé qui sera chargé du service de veille dans l'entreprise. ■

AU PROGRAMME

> **Gala des prix Technologie de l'ADRIQ.** Le 23 octobre à la Gare Windsor de Montréal. www.adriq.com

> **Congrès annuel du groupement des chefs d'entreprise du Québec.** Les 21 et 22 novembre au Centre Sheraton Montréal. www.groupement.qc.ca

> **Big Bang 2003**, le forum sur les ventes et le marketing pour les sociétés de technologies organisé par le Réseau interlogiQ. Un rendez-vous à ne pas manquer les 13 et 14 novembre, à Aylmer. www.lebigbang.ca

ISO doit être un outil pour bâtir son modèle d'affaires

Michel De Smet
dossiers@transcontinental.ca

Passage obligé pour beaucoup de PME afin de demeurer sous-traitantes de grands donneurs d'ordres, outil promotionnel servant à accroître leur visibilité au sein de la communauté d'affaires, les normes de qualité ISO de la série 9000 ont souvent été détournées de leur raison d'être : donner accès aux entreprises à un condensé des meilleures pratiques de production existant à l'échelle mondiale.

Pierre L'Espérance, prési-

dent du Groupe Qualiso, reconnaît que, pour plusieurs PME, la venue d'ISO a été vécue comme une sorte de punition entraînant des débours importants pour acquérir l'accréditation et n'apportant aucune plus-value pour l'organisation.

Des gestionnaires qui doivent être convaincus

« S'il n'y a pas, au départ, la conviction chez les dirigeants que la norme leur permettra de se doter d'un mode de gestion efficace de leur exploitation, les efforts déployés pour implanter la



LA QUALITÉ, UN PROCESSUS CONTINU

norme seront irrémédiablement voués à l'échec », dit M. L'Espérance.

ISO, pour être efficace, doit être compris par l'entreprise comme un outil qui lui

permettra de se bâtir un modèle d'affaires.

M. L'Espérance estime que, malheureusement, trop de gestionnaires ne réalisent pas qu'ISO leur permettra de mieux respecter les exigences de leurs clients. « La pire attitude consiste à documenter les processus dans le seul but d'être fidèle à la norme et non en fonction des objectifs de leur entreprise », dit-il.

De sérieuses lacunes

Jocelyn Tremblay, président de Groupe conseil Qualitech, conseille aux entreprises certifiées ISO de prêter

davantage d'attention à la relation avec leur clientèle.

« Souvent, les entreprises se contentent d'effectuer de temps à autre un sondage maison auprès de leurs clients. Ce serait beaucoup plus efficace de demander à leur service des ventes de documenter systématiquement tous les commentaires reçus de la part des clients. »

Une nouvelle version de la norme

Par ailleurs, M. Tremblay estime que peu de PME manufacturières ont un plan de gestion de la non-conformité.

Le 15 décembre 2003, toutes les organisations certifiées ISO 9001, 9002 et 9003 devront posséder un certificat attestant de la conformité aux exigences de la nouvelle version de la norme appelée ISO 9001:2000.

La norme ISO, créée en 1987, est révisée tous les six ans.

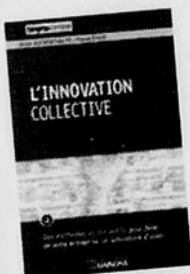
La version 2000, contrairement à la précédente en 1994, apporte des changements en profondeur en précisant de nouvelles exigences axées sur les besoins du client, mais aussi en prévoyant un processus détaillé de gestion de la qualité au bénéfice des gestionnaires de l'entreprise. ■

LES TRUCS DU MÉTIER

Pour se comparer aux meilleurs

Afin d'aider les entreprises à bien cibler les améliorations à apporter dans leurs processus, le Mouvement québécois de la qualité a développé un outil de diagnostic baptisé le *QUALImètre*. Il permet aux organisations québécoises de comparer leurs pratiques avec celles des meilleures entreprises dans le monde.

LE COIN DE LECTURE



L'innovation collective

Brice Auckenthaler et Pierre d'Huy, Éditions Liaisons, 2003

L'entreprise du XXI^e siècle adopte de plus en plus des modes d'organisation en réseau. À partir d'exemples, les auteurs apportent une série de méthodes pour favoriser l'innovation collective au sein de l'entreprise.

Tout est dans l'exécution

Larry Bossidy et Ram Charan, Éditions First, 2003

C'est au dirigeant de s'assurer que le travail est exécuté avec efficacité. Les auteurs utilisent ce qu'ils appellent les trois piliers de l'exécution et proposent des méthodes qui aideront le leader à bien coordonner les processus stratégique, humain et opérationnel.

par Mario Gagnon, Librairie de la Coop HEC Montréal, www.caophec.com



PME MODÈLE

Canlyte transformée par la méthode Kaizen

Il y a sept ans, l'usine Canlyte, un fabricant de systèmes d'éclairage de Montréal, faisait un premier pas timide vers l'amélioration permanente en effectuant son premier *Kaizen*. Depuis, rien n'est plus pareil : la direction et les travailleurs se sont lancés dans une cascade d'améliorations, la plupart inspirées de modèles de production japonais.

« Je sais que cela peut paraître incroyable, mais alors qu'autrefois il pouvait s'écouler six semaines entre la prise de commande d'un client et la livraison, aujourd'hui nous pouvons facilement accomplir les mêmes opérations en quelques heures », affirme Gilles Leblanc, vice-président, exploitation, de Canlyte.

Les premiers *Kaizen* réalisés dans l'usine ont entraîné une réorganisation des lieux de travail. Jusque-là, les ouvriers s'acquittaient de leurs tâches sur de grandes tables. La distance entre chaque travailleur était importante, sans compter les déplacements incessants pour se rendre jusqu'à un convoyeur.

« Dès le début, on a gagné un temps précieux lorsque notre personnel a été regroupé en une trentaine de cellules



Grâce au *Kaizen*, Canlyte a réussi à réduire considérablement ses délais de livraison.

de travail. Chaque travailleur de la cellule exécute des tâches similaires, mais chacun est installé individuellement au milieu d'un poste de travail qui a la forme d'un U. Tous les outils dont il a besoin dans son travail sont à portée de main. Les postes de travail sont proches les uns des autres, ce qui permet aux ouvriers d'une même cellule d'interagir

sans délai », explique M. Leblanc.

À l'origine, l'entreprise a fait appel à des consultants pour implanter la méthode *Kaizen*.

« Depuis, le pli est pris. Ce sont souvent les employés qui nous suggèrent les améliorations à apporter. Nous les soutenons en leur fournissant la formation. » ■ M.D.S.



Au-delà des ressources, des solutions ...

Au-delà des solutions, des gens!

Depuis 1977, Gestion informatique OKA est toujours en mesure de vous fournir les ressources dont vous avez besoin, mais peut faire bien plus encore. Nous vous offrons des solutions d'affaires; des solutions qui correspondent vraiment à vos besoins spécifiques et qui vous permettront d'atteindre vos objectifs, à coûts raisonnables et à moindre délai.

- Services-conseils
- Gestion de la relation client (CRM)
- Informatique décisionnelle (BI)
- Gestion des infrastructures technologiques
- Recrutement permanent en TI
- Gestion des ressources

Gestion informatique OKA Itée

2075, rue University, bureau 750
Montréal (Québec) H3A 2L1
Téléphone : (514) 282-9334

CERTIFIÉE
ISO 9001

www.oka-info.com



Une pièce manquante à votre équipe?
Offrez un contrat!

Agent Solo.com

3000 PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS
PRÊTS À SOUMISSIONNER.

■ INFORMATICIEN ■ COMPTABLE ■ RÉDACTEUR ■ FORMATEUR ■
■ GESTIONNAIRE ■ GRAPHISTE ■ INTÉGRATEUR ■ TRADUCTEUR ■
■ ET PLUS...

www.agentsolo.com
514.282.1200

netsym

Heureusement,
vous n'avez pas
à vous soucier
de votre accès
Internet.

Vos journées sont déjà
remplies d'imprévus, inutile de
rajouter un problème sur votre
liste. Obtenez la tranquillité
d'esprit avec l'accès Internet
Haute Vitesse d'affaires de Bell.
Une gamme complète
de solutions en matière
d'accès Internet. C'est ce qui
s'appelle avoir un bon tuyau!

Abonnez-vous dès maintenant et obtenez :

- Votre nom de domaine personnalisé¹
(ex. : monsieurmadamex@macompagnie.ca)
- Une trousse d'installation²
- Une réduction sur vos frais de service
pendant 6 mois³

Une valeur de
260\$

310-4447
www.bell.ca/pme1

Disponible là où la technologie le permet. L'offre se termine le 31 décembre 2003 et est réservée aux nouveaux clients qui s'abonnent pour la première fois à un service Internet d'affaires de Bell. Offre/tarifs sujets à changement/annulation sans préavis. Taxes en sus. Dans le cas d'un contrat, des frais s'appliquent en cas de résiliation anticipée. Certaines conditions s'appliquent. Certains noms de domaine ne sont pas disponibles. Des frais annuels pour maintenir la réservation du nom de domaine sont facturés par un organisme indépendant. L'installation par un technicien n'est pas comprise. Tarif de 49,95\$ pour les 6 premiers mois (modem inclus). Le tarif régulier de 59,95\$ avec contrat de 12 mois s'applique par la suite (modem inclus).



Et bien simple.SM