

PME PRODUCTIVITÉ

LAPRESSEAFFAIRES.CYBERPRESSE.CA

Ce reportage sur la productivité est disponible sur lapresseaffaires.cyberpresse.ca/portfolio/pmeproductivite

BÂTIR SUR LA PRODUCTIVITÉ

Marc Dutil, président et chef de l'exploitation du Groupe Canam, a refusé trois fois de participer au troisième et dernier cahier spécial PME qui, après la croissance et l'innovation, porte cette fois sur la productivité. Puis il a cédé. En regard de son agenda chargé et de son désir de discrétion, c'est dire l'importance qu'il accorde au sujet. Spécialisé dans la conception et la fabrication de produits de construction, Groupe Canam compte un demi-siècle d'existence. Ses huit segments d'affaires emploient plus de 3350 personnes en Amérique du Nord, en Chine, en Inde et en Roumanie. Ses 20 usines spécialisées au Québec, en Alberta et aux États-Unis ont une superficie totale de 287 000 m², avec une capacité de production combinée de 764 000 tonnes. Canam fabrique en usine et assemble sur chantier. Un seul exemple: le segment d'affaires Structural-construction métallique lourde vient de construire le toit ouvrant, composé de 8000 tonnes d'acier, qui couvrira le Miami Ballpark, futur domicile de l'équipe de baseball des Marlins de la Floride. On ne construit pas un tel édifice – ni une telle entreprise – sans un souci constant de l'amélioration continue et de la productivité.

— Marc Tison

LES TROIS DÉFIS DES PME

Trois cahiers spéciaux sur les PME et leurs défis: croissance, innovation, productivité. Trois dirigeants réputés qui agissent comme entrepreneurs invités. Pas pour servir de modèles, mais pour offrir leurs expériences à ceux qui rêvent de voir leurs petites entreprises devenir grandes.

Pour cette dernière semaine, Marc Dutil, président du Groupe Canam, prend la barre du cahier PME Productivité. Il a été précédé, le 4 octobre, par Alain Bouchard, d'Alimentation Couche-Tard pour le cahier PME Croissance, et, le 11 octobre, par Alain Lemaire, du Groupe Cascades pour le cahier PME Innovation.



Marc Dutil



ILLUSTRATION DANIEL RIOPEL, LA PRESSE

PRODUCTIVITÉ ET COMMUNICATION

CE QUI SE CONÇOIT BIEN S'ÉNONÇE CLAIREMENT



MARC TISON

Cet article doit être bref et concis : productivité et communication l'obligent.

Il existe trois grands rapports entre les deux notions.

La communication peut accroître la productivité. Elle peut restreindre la productivité. Et elle peut aider à en faire accepter la nécessité.

« Mal communiquer, peu communiquer ou trop communiquer peut nuire à la productivité », rappelle Diane Bazire, conseillère d'affaires en ressources humaines

à la Banque de développement du Canada.

« Les entrepreneurs doivent apprendre à communiquer, soutient-elle. Leur comportement au quotidien, leur façon de communiquer avec leur employé, a un impact direct sur la productivité. »

Une simple promenade dans l'usine peut avoir un effet positif... ou négatif. « Si le propriétaire a l'air de mauvaise humeur ce matin-là, les employés vont penser que c'est parce que l'entreprise va fermer, que quelque chose ne fonctionne pas », observe la conseillère.

L'essentiel, soutient-elle, est de maintenir la régularité de la communication – sans toutefois réduire sa pertinence.

Car la multiplication des canaux augmente le risque d'usage excessif

des technologies de l'information. Certaines grandes organisations en abusent et s'intoxiquent.

Chez les PME toutefois, « je vois plus de gens qui ne s'en servent pas assez », indique-t-elle.

De son côté, Jean-Marc Legentil, président de Bell Nordic, une firme de consultants en gestion de la production et de l'innovation, a observé que la communication en entreprise était insuffisamment structurée.

« Parce que la communication n'est pas innée, il faut la promouvoir et l'organiser », soutient-il.

Comment ?

Il propose quatre moyens, dont il a pu observer l'efficacité.

Voir COMMUNICATION en page 2

PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement

COMMUNICATION

suite de la page 1

Réunions informelles... fixes

La communication interpersonnelle directe est essentielle,

particulièrement dans un contexte d'échange informel. Mais cet échange doit être encadré!

Jean-Marc Legentil suggère des réunions obligatoires, organisées à période

fixe. Elles pourraient prendre la forme d'une rencontre à 16 h, tous les jeudis, verre en main, pour échanger librement. Ou encore d'un dîner-conférence mensuel, où les aspects du

métier sont commentés et débattus.

Les petits et grands problèmes, les interrogations les plus anodines comme les plus sérieuses peuvent alors être abordés sans contrainte.

Les ateliers d'amélioration continue

À l'intention des équipes en usine, une autre formule consiste en l'organisation d'ateliers d'amélioration continue.

Jean-Marc Legentil cite le cas d'un fabricant de pièces en sous-traitance pour Subaru, comptant quelque 125 employés, où les équipes d'employés et leur contremaître se réunissent à intervalle de trois semaines pour discuter de leurs tâches et des améliorations à y apporter.

«Le propriétaire fait le tour des équipes, assiste aux réunions à l'occasion, et si ses employés ont des questions à lui poser, ils peuvent le faire», décrit-il.

Les stations visuelles

Les stations visuelles sont des points de rencontre informels, sur les lieux de travail, où un panneau d'affichage ou un tableau permet de diffuser de l'information et de recueillir des idées en groupe.

« Lâchez les systèmes informatiques, les rapports, les réunions. Laissez votre bureau, allez marcher sur le plancher et s'il y a des problèmes, les employés vont vous adresser la parole. »

— Jean-Marc Legentil

Un hôpital du Wisconsin utilise cette méthode avec succès, assure M. Legentil. «C'est un moyen de communication très fort... et obligatoire», dit-il.

Institutionnaliser le Gemba

Enfin, il préconise d'institutionnaliser le Gemba, un mot japonais qui signifie (à peu près) «là où se trouve la réalité», ou «l'endroit véritable».

«Ça veut dire d'aller voir par vous-même, explique-t-il. Lâchez les systèmes informatiques, les rapports, les réunions. Laissez votre bureau et allez marcher sur le plancher et s'il y a des problèmes, les employés vont vous adresser la parole.»

L'OPINION DE MARC DUTIL

Dans sa plus simple expression, pour moi, la productivité, c'est l'élimination du gaspillage. Gaspillage de temps, gaspillage de ressource, gaspillage en répétitions... Techniquement, c'est de la non-valeur ajoutée, et c'est ce qu'on cherche à éliminer.

Chez Canam, le premier moyen que nous prenons pour améliorer la productivité, c'est d'exprimer notre intention de le faire, et d'exprimer qu'il n'y a pas de contradiction entre vouloir maintenir un bon niveau d'emploi et vouloir s'améliorer. Si on n'avait pas des usines bien équipées, on n'aurait pas 500 gars de plus dans les ateliers: on n'aurait simplement plus d'ateliers. C'est une discussion entre adultes sur le besoin de s'améliorer.

La productivité, il faut en parler, il faut la vouloir. Ce n'est pas tout le monde qui insiste là-dessus. Chez nous, nous en parlons depuis 50 ans. On veut être meilleurs, on veut s'améliorer. On a des programmes de reconnaissance, on fait tirer des prix, on met des photos sur les babillards, on montre des vidéos dans les cafétérias: on parle de l'amélioration.

Je passe beaucoup de temps à rencontrer les gens dans les usines, à parler des valeurs de Canam, à expliquer nos objectifs, à essayer d'avoir un peu de candeur à propos de nos imperfections. Il faut que les gens sentent qu'il y a quelque chose de partagé dans la communication.

Le vocabulaire est important. Quand le patron répète un message, que veut dire les mots rentabilité, fiabilité, service, qualité? Ce qui importe, ce n'est pas la définition du dictionnaire, mais la définition commune de l'entreprise.

Cet automne, entre le 11 octobre et la mi-novembre, je vais rencontrer au moins 3000 employés de Canam, dans des présentations devant 50 à 60 personnes. Je fais des repas avec chacune des équipes de gestion sur les sites.

Il y a deux semaines, des copains d'affaires m'ont demandé si j'étais obligé de faire tout ça, si un vice-président ne pourrait pas s'en charger. J'ai répondu qu'une certaine communication ne pouvait pas être déléguée.

— Propos recueillis par Marc Tison



Avec Bell, faire des affaires de partout devient une affaire de rien.

Bell lance Microsoft Office 365^{MD}, la façon idéale de collaborer pour vous et votre équipe. Vous pourrez travailler sur les mêmes documents en même temps, et ce, où que vous soyez et à partir de plusieurs types d'appareils. Cette nouvelle version de Microsoft Office en nuage permet aux membres de votre entreprise de rester synchronisés avec les documents importants, les contacts, les calendriers, les courriels et bien plus. Vous aurez l'esprit tranquille sachant que Bell offre un soutien technique bilingue 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Et avec les vitesses minimales garanties, vous obtiendrez toujours une performance exceptionnelle.

Tout cela vous est offert à partir de seulement 7\$/mois par utilisateur¹. Pour en savoir plus, visitez bell.ca/microsoftoffice365 ou composez le 1 866 231-8289.



la vie est **Bell**

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

Pour que les cadres adhèrent au plan

GUY PAQUIN
COLLABORATION SPÉCIALE

Votre entreprise n'est pas assez productive à votre goût et vous vous êtes attaqué à la rédaction d'un plan tout neuf.

Il redéfinit les objectifs et priorités en tenant compte de l'environnement concurrentiel où vous êtes.

Vous êtes très fier de ce nouveau plan stratégique. Eh bien, n'allez pas le montrer à Denis Chênevert, professeur en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Vous pourriez être déçu.

« Sans minimiser l'importance du plan stratégique comme guide général, ça reste tout de même fondamentalement un bout de papier. Ça devient un outil de gestion seulement si les cadres et gestionnaires de l'entreprise y adhèrent. Et non seulement doivent-ils y adhérer, mais ils doivent aussi le traduire pour leurs employés en nouveaux comportements à adopter par eux. Seulement alors vos chances de succès viennent-elles d'augmenter. »

Et cette adhésion des cadres et gestionnaires au nouveau plan stratégique, comment s'y prendre pour l'obtenir ?

« D'abord, explique Denis Morin, professeur de gestion des ressources humaines à l'École des sciences de gestion de l'UQAM (ESG), il faut que chaque employé et, à plus forte raison, chaque cadre perçoivent le plan comme bon pour lui. »

« Chacun doit estimer que c'est une occasion en or d'acquérir de nouvelles compétences et de s'élever dans l'échelle des savoirs d'entreprise. »

Pour que ce message passe, la haute direction doit faire preuve de leadership et donner l'exemple de changement d'attitudes et de comportements.



Dominique Bouteiller, professeur à HEC Montréal, suggère d'aplatir la ligne hiérarchique pour que le message passe mieux.

Denis Chênevert donne comme modèle l'attitude de Raymond Royer chez Domtar.

« Dans le secteur papetier, Domtar était bonne dernière, derrière toutes ses concurrentes. M. Royer a fait un nouveau plan avec son état-major. Mais surtout, il est allé voir tous ses gestionnaires dans chaque unité, pour leur expliquer les bénéfices que chacun tirerait de l'application correcte du plan. Il est sorti de la tour d'ivoire, il a écouté, discuté, expliqué. Il est devenu le symbole vivant de la restructuration visée. Et Domtar est passée de dernière à première! »

Impliquer les gens

La PME québécoise moyenne ne ressemble que très peu à Domtar, ne serait-ce que par sa taille. N'empêche, l'adhésion des gestionnaires au plan stratégique est également une condition majeure de son succès.

Daniel Beaupré, lui aussi professeur de gestion des ressources humaines à l'ESG, fait la distinction suivante: « La mobilisation des cadres autour du plan de l'entreprise n'est absolument pas obtenue de la même manière selon l'un ou l'autre type d'entreprise. Si vous produisez un bien simple dans un environnement relativement stable (du papier journal, par exemple), vous aurez une hiérarchie rigide et l'adhésion au plan se fera plus ou moins parce que les gestionnaires en donneront l'ordre. »

« Par contre dans une entreprise livrant un produit ou un service complexe, dans un environnement concurrentiel complexe, la réussite de l'implantation du nouveau plan stratégique exige l'innovation et la créativité de tous, à commencer par les cadres. On est là dans un modèle plus participatif. Les gestionnaires vont adhérer au plan s'ils sentent

qu'ils en sont au moins partiellement les auteurs. »

Enthousiasme et maladresse

Dominique Bouteiller, professeur de gestion des ressources humaines à HEC Montréal, signale les difficultés d'adhésion à un plan stratégique dans les compagnies où la ligne hiérarchique est interminable.

« À plus de trois étages de gestionnaires, le plan stratégique ne se rend pas jusqu'en bas. Il y a des pertes dans le message. Même vos cadres intermédiaires risquent d'en perdre des bouts. Voilà pourquoi souvent vos meilleures philosophies « kaizen », « juste à temps » ou autres échouent à changer les vieilles façons de faire des cadres. Bref, on n'adhère pas, parce qu'on ne comprend pas. Aplatir la ligne hiérarchique serait une bonne idée pour que le message passe mieux. »

L'OPINION DE MARC DUTIL

L'initiative vient d'en haut. Si le patron dit qu'il veut que les gens soient bien habillés du lundi au vendredi, à force de le répéter, les gens vont être bien habillés. Si le patron dit qu'il veut que tout le monde soit productif et qu'on s'en donne les moyens, ils vont être productifs.

Mais il faut s'en donner les moyens. Nous avons une équipe qui s'appelle le CREM – le Centre de recherche en excellence manufacturière. C'est une équipe d'ingénieurs industriels qui travaille à temps plein pour notre entreprise et qui fait des mandats dans nos usines. On estime que leurs services procurent un rendement équivalent à trois fois leurs salaires. Sur demande, ils font un Kaizen, ils font un 5S, ils animent une discussion de *value mapping*. En termes d'amélioration, nous avons pris notre destinée en main.

Nous nous appuyons sur deux éléments. Il y a le travailleur dans l'usine qui soude un gadget supplémentaire sur sa machine et qui est capable de faire son travail trois fois plus vite qu'avant. Puis il y a les cas où il s'agit de repenser et automatiser une ligne de production au complet, avec un investissement de quatre ou cinq millions et une équipe qui va y travailler pendant trois ans. Tu as besoin des deux: tu as besoin du patienteux qui a révélé la nuit à son idée et à qui tu donnes le droit de la réaliser le lendemain. Et il faut aussi les moyens financiers et la vision à long terme qui permettent de s'investir dans de belles transformations d'usine.

— Propos recueillis par Marc Tison



PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE
INVESTISSEZ
INNOVEZ
DÉVELOPPEZ

Prenez part aux activités
organisées dans votre région!
www.bdc.ca/spme | 1 888 INFO BDC

Canada

SEMAINE
DE LA
PME^{MD}

16 AU 22 OCTOBRE 2011



PROPULSÉE PAR



PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

Main-d'œuvre : les PME « s'en vont dans le mur »

Le Québec est mal préparé à combler 1,4 million de postes d'ici 10 ans

NATHALIE CÔTÉ
COLLABORATION SPÉCIALE

Les entreprises canadiennes jugent que la pénurie de travailleurs compétents est le principal obstacle à l'amélioration de leur efficacité. Pourtant, elles figurent parmi celles qui forment le moins leurs employés parmi les 12 pays étudiés par le cabinet Proudford Consulting.

L'étude de ce consultant international en management montre aussi que les gestionnaires et employés canadiens recevaient en moyenne huit jours de formation annuelle en 2008, soit 25 % de moins que la moyenne des pays étudiés.

Cette recherche a été réalisée auprès de grandes entreprises. Dans les PME, la formation est généralement plus limitée. Selon Statistique Canada, 36 % des travailleurs, toutes organisations confondues, avaient suivi une formation liée à leur emploi en 2008, pour une moyenne de 48 heures par participant.

«Le Canada se trouve sous la moyenne des pays de l'OCDE en matière de formation et le Québec se trouve sous la moyenne canadienne. Il y a encore beaucoup de travail à faire», juge Florent Francoeur, président-directeur général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Conséquences : une productivité et une compétitivité moindre des entreprises québécoises.

Transferts avant la retraite

M. Francoeur déplore que plusieurs dirigeants perçoivent encore la formation comme une dépense, plutôt qu'un investissement. Pourtant, on estime que chaque dollar payé en formation en rapporterait trois!

Investir en formation dans les prochaines années sera d'autant plus important que l'heure de la retraite sonnera pour des milliers de personnes. En effet, les premiers baby-boomers célèbrent cette année leur 65^e anniversaire!

Selon Emploi-Québec, la province aura besoin de 1,4 million de travailleurs supplémentaires au cours des 10 prochaines années, soit 367 000 pour répondre à la croissance de l'emploi et plus d'un million pour remplacer ceux qui partent à la retraite.

La formation de la relève est un enjeu majeur. Or, peu de dirigeants s'en préoccupent à l'heure actuelle. «Ils s'en vont directement dans le mur et ne s'en rendent pas compte, laisse tomber M. Francoeur. Dès 2013-2014, il y aura plus de travailleurs qui vont partir à la retraite que de nouveaux qui vont arriver sur le marché du travail.»

La relève n'aura d'autre choix que d'être plus productive que ses aînés.

Pour faire face aux départs à la retraite, une analyse des tâches de chacun dans l'entreprise s'impose.

«Il faut faire l'inventaire de qui fait quoi dans l'organisation et se demander où on en sera

Investir en formation sera d'autant plus important que l'heure de la retraite sonnera pour des milliers de travailleurs : les premiers baby-boomers célèbrent cette année leur 65^e anniversaire!

dans deux ans. Il faut dès maintenant se demander comment on va remplacer ceux qui partiront», signale M. Francoeur.

Or, les dirigeants ont souvent des dossiers plus urgents à régler, particulièrement dans les PME.



Mathieu Sénécal, de FormaPlus, aide les entreprises à former la relève. Un défi négligé par plusieurs PME.

Certaines mutuelles de formation peuvent être appelées à la rescousse. «Nous faisons de plus en plus d'intervention dans ce sens-là, mentionne Mathieu Sénécal, directeur général chez FormaPlus. Nous

les tâches de tout le monde ou si nous devons trouver quelqu'un à l'externe.»

Mutuelles de formation

Cet accompagnement n'est que l'un des services que les mutuelles de formation peuvent offrir.

Ces regroupements d'entreprises permettent aussi d'obtenir des formations à moindre coût et mieux adaptées aux besoins de leurs membres.

Actuellement, 16 sont reconnues par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale au Québec. Certaines s'adressent à des entreprises dans un domaine précis, tandis que d'autres desservent plutôt les PME d'un territoire donné.

C'est le cas de FormaPlus. Fondée en 2003, elle a été la

première mutuelle de formation territoriale québécoise. Ses membres sont des entreprises ayant des besoins en formation, mais n'ayant personne pour s'occuper de ce dossier à l'interne.

«Avec 160 PME membres, ce qui représente environ 6500 employés, nous avons un bien meilleur pouvoir de négociation. Nous analysons aussi les besoins des entreprises pour trouver la formation qui y répondra le mieux», mentionne M. Sénécal. L'organisme peut aussi mettre sur pied des formations sur mesure si nécessaire.

Les employeurs en mal de formation peuvent également se tourner vers Emploi-Québec pour obtenir de l'aide par l'entremise de différents programmes.

HP recommande Windows® 7.

L'innovation pour les affaires.

HP ProBook 4530s

- Processeur Intel® Core™ i3-2330m de deuxième génération²
- Windows® 7 Professionnel authentique³ 64 bits
- Châssis en aluminium anodisé HP DuraFinish résistant aux taches et aux rayures
- HP ProtectTools⁴ offrant plusieurs solutions de sécurité

Maintenant

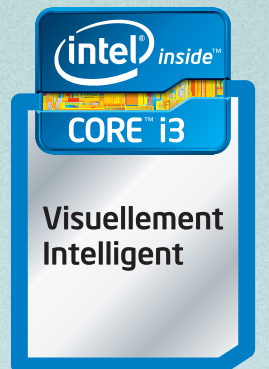
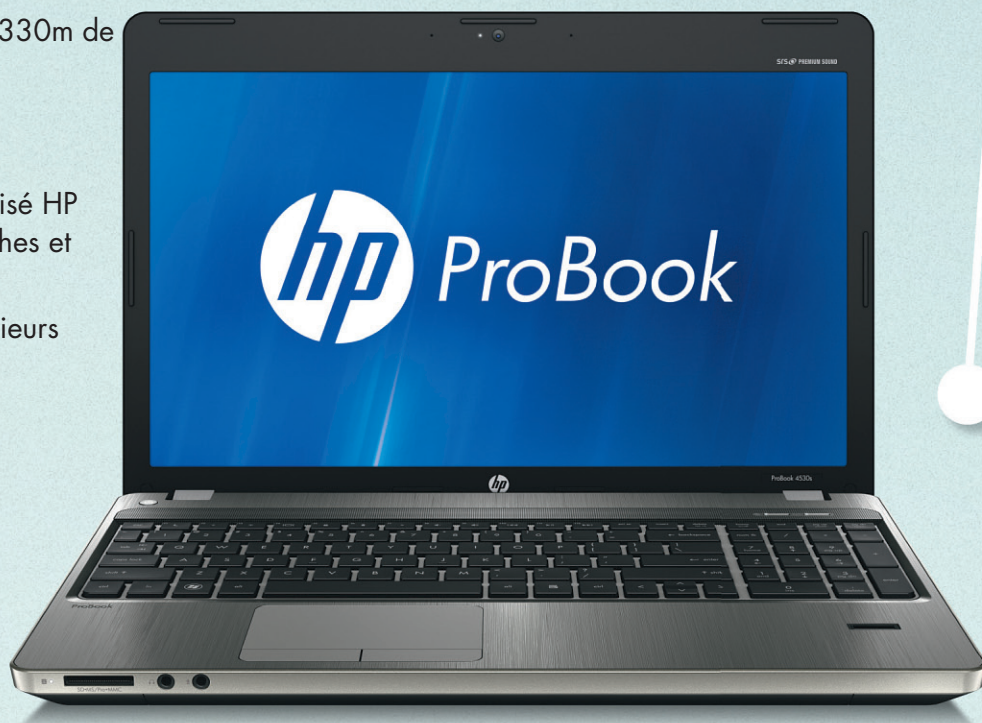
569\$

Après un rabais instantané de 60 \$¹

Prix courant HP : 629 \$*

UGS LJ519UT

1-866-390-1162
hp.ca/novateur



Selon AMI Partners, « plus de 80 % des PME canadiennes utilisent actuellement les produits HP. »⁴ Avec la qualité et la fiabilité exceptionnelles du bloc-notes HP ProBook 4530s, il est facile de comprendre pourquoi. Vous et votre entreprise êtes productifs dès le départ et lorsque vous prenez le prix en considération, l'offre est encore plus avantageuse. Découvrez vous-même pourquoi ils sont si nombreux à choisir HP.

Tout le monde, maintenant
Everybody On



© Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2011. L'information contenue dans le présent document peut être modifiée sans préavis. Les seules garanties couvrant les produits et les services HP sont énoncées exclusivement dans la documentation accompagnant ces produits et services. Aucun élément du présent document ne doit être interprété comme constituant une garantie supplémentaire. HP n'est en aucun cas responsable d'erreurs ou d'omissions de nature technique ou éditoriale du présent contenu. Les prix indiqués sont les prix courants HP. Les revendeurs peuvent vendre à prix moindre. Microsoft et Windows sont des marques de commerce de Microsoft Corporation. Intel, le logo Intel Inside, Intel Core et Core Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. *Prix courant HP Canada sur Internet. Les revendeurs peuvent vendre à prix moindre. 1. Achetez un bloc-notes HP ProBook 4530s admissible (UGS LJ519UT) entre le 3 octobre et le 31 décembre 2011 et obtenez un rabais instantané de 60 \$. Jusqu'à épuisement des stocks. Des modalités et conditions s'appliquent. Modalités et conditions : Les bloc-notes sont offerts en version anglaise (ABA) ou bilingue (ABC). L'offre prendra fin lorsque les stocks de produits admissibles seront épuisés. Cette promotion est offerte par les revendeurs HP participants. La disponibilité des modèles admissibles durant la promotion n'est pas garantie. Les commandes en souffrance seront acceptées UNIQUEMENT si elle sont passées auprès d'un revendeur autorisé pendant la période de la promotion (du 3 octobre au 31 décembre 2011). Dans de tels cas, HP se réserve jusqu'à 10 jours ouvrables après la date de fin de la promotion pour expédier le produit. HP se réserve le droit d'annuler ou de modifier cette promotion en tout temps. Cette promotion ne peut être jumelée à aucune autre offre de prix spécial ou promotion de HP. Offre en vigueur au Canada seulement. 2. L'architecture Intel 64 requiert un ordinateur doté d'un processeur, d'un jeu de puces, d'un BIOS, d'un système d'exploitation, de pilotes de périphériques et d'applications compatibles. Les processeurs 64 bits ne fonctionneront pas (même en mode 32 bits) sans BIOS compatible avec l'architecture Intel 64. Le rendement dépendra de vos configurations matérielles et logicielles. Consultez le site www.intel.com/info/em64t. La technologie Intel Core est conçue pour améliorer la performance de certains produits logiciels. Cette technologie ne convient pas forcément à tous les clients ou logiciels. La numérotation d'Intel n'est pas une indication d'un rendement de niveau supérieur. 3. Pour installer Windows 7 et profiter pleinement de ses fonctionnalités, il se peut que ce système nécessite un lecteur DVD et du matériel mis à niveau ou acheté séparément. Consultez le site http://www.microsoft.com/windows/windows-7 pour de plus amples renseignements. 4. Source : « Annual Canada SMB Market Overview », AMI-Partners, 2010. Les sondages ont été réalisés au premier trimestre de 2010. www.ami-partners.com

MÉTHODES D'AMÉLIORATION CONTINUE

Six étapes pour démarrer le processus

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Il y a plusieurs méthodes d'amélioration continue: *kaisen*, 5S, Six Sigma, etc. Mais pour les implanter, il faut avoir la même préparation. Voici les étapes à suivre:

1. Écouter le client

Le client est souvent le meilleur allié de l'amélioration continue.

Toyota a répandu le juste à temps en l'exigeant de ses fournisseurs. Aujourd'hui, les grands donneurs d'ordre imposent l'amélioration continue aux entreprises qui intègrent leurs chaînes d'approvisionnement, en aéronautique par exemple.

«Ce qui fonctionne très bien aussi, c'est le client fatigué qui menace de ne plus passer de commandes tant que les problèmes persistent», assure Jean-Marc Legentil, associé principal chez Bell Nordic.

2. Choisir une méthode simple

«Partez d'un besoin. Ne déployez pas un outil avant cela», recommande M. Legentil.

Il est préférable de commencer avec une méthode de base comme le 5S, plutôt que Six Sigma (voir autres textes, pages 8 et 10).

C'est aussi un bon moyen d'amener progressivement l'entreprise à adopter les valeurs liées à l'amélioration continue.

Une fois la méthode choisie, les employés concernés doivent bénéficier d'une formation à ce nouvel outil.

3. Impliquer tous les niveaux hiérarchiques

L'entreprise doit gérer le changement apporté par l'amélioration continue.

Le rôle des gestionnaires devra forcément évoluer. Mieux vaut qu'ils soient informés de leur nouveau rôle.

«L'ensemble des employés doit comprendre que le statu quo est inacceptable», soutient Michel Rioux, le responsable de la section logistique à l'École de technologie supérieure de Montréal (ÉTS).

«Gérer le changement signifie récompenser ceux qui participent, et accompagner ceux qui ont des difficultés», dit-il.

4. Viser des résultats rapides

Le meilleur moyen d'éduquer la haute direction est d'implanter l'amélioration continue dans un seul service, «pour qu'elle réalise ce que ça implique, et qu'elle le généralise à tous les services», affirme M. Legentil.

Quant au personnel, il est préférable de commencer par mobiliser une seule équipe. En atteignant rapidement des résultats, cette équipe participera elle-même à répandre l'amélioration continue dans le reste de l'entreprise.

5. Assurer un suivi permanent

L'entreprise ne doit pas s'arrêter aux premiers résultats.

«Être rigoureux une semaine, c'est facile», souligne Jean Harvey, professeur au département de management et technologie de l'UQAM.

La démarche doit s'appuyer sur des audits réguliers. «Le suivi doit être proactif et continu, si on veut être capable de contrôler le tout», dit Robert Verreault, directeur général de l'usine Bridgestone Canada de Joliette.

6. Rester ouvert aux autres méthodes

Pourquoi se reposer sur le succès d'une seule méthode?

Les outils d'amélioration continue sont complémentaires. La philosophie *kaizen*

mobilise le personnel dans la recherche de solutions. Lean rend les processus plus

fluides. Six Sigma détecte les variations de qualité, etc.

Chaque approche vient répondre à un besoin précis de l'entreprise. Celle-ci doit

prioriser ses objectifs d'amélioration et définir la démarche adaptée.

En entreprise, la prospérité repose sur une base solide.

Laissez-nous vous proposer des solutions pour économiser temps et argent, elles vous permettront d'innover et de prospérer.

Optez pour une solution de services bancaires aux entreprises et recevez¹:

- Un crédit de 100 \$ de Google AdWords^{MD†,2} ou;
- Un abonnement gratuit d'un an à Cybercoffre-fort^{MC®,3} vous donnant droit à 20 Go d'espace de stockage.

Parlez avec un représentant BMO dès aujourd'hui ou visitez bmo.com/pme

BMO  Banque de Montréal
Ça a du sens. Profitez.^{MD}

¹ La promotion est en vigueur du 1^{er} septembre au 31 décembre 2011. Offre valide si le client utilise l'outil d'évaluation en ligne de la Formule futée BMO^{MD} pour entreprise et adhère à l'une des solutions recommandées par son plan d'action. ² Les services présentés sont fournis par Google Inc. Le client obtient le crédit de 100 \$ à l'ouverture de son compte Google AdWords. L'offre est valable uniquement pour les nouveaux clients. Une fois que le crédit du bon est expiré, les modalités et les tarifs habituels de Google AdWords s'appliqueront si le client continue d'utiliser le service. Le bon de crédit ne peut être échangé contre de l'argent comptant. Les modalités détaillées de cette offre figurent à l'adresse suivante: <http://www.google.ca/intl/fr/adwords/coupons/terms.html>. ³ Les services présentés sont fournis par la société en commandite D+H, qui n'est pas une société membre de BMO Groupe financier. Des conditions et des restrictions peuvent s'appliquer. Le client doit s'adresser à la société en commandite D+H pour obtenir de plus amples renseignements. ^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal. Les autres appellations sont des marques de commerce ou des marques de commerce déposées de leurs propriétaires respectifs. ^{MC®} Marque de commerce déposée de Google Inc. La Banque de Montréal est un usager autorisé. ^{MC®} Marques de commerce déposées de la société en commandite D+H. La Banque de Montréal est un utilisateur autorisé de ces marques.

PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

Quand le juste à temps éloigne les concurrents étrangers

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Lefko, une PME de Magog, s'appuie sur le juste à temps pour adapter sa production aux besoins immédiats de ses clients.

«Entre 2002 et 2005, 70 % du chiffre d'affaires est parti chez des concurrents en Asie et au Mexique», se rappelle Sylvain Lamoureux, directeur général du fabricant de pièces en matières plastiques par un procédé d'extrusion-soufflage.

Du coup, Lefko se retrouve en difficulté sur les productions à grandes séries, comme les jouets pour enfants.

«La production était lancée pour la semaine ou pour le mois, sans temps de mise en course», se souvient M. Lamoureux.

L'entreprise décide de se tourner alors vers la fabrication sur mesure de produits plus techniques, vendus à d'autres manufacturiers plutôt qu'aux consommateurs.

La réactivité devient primordiale. La méthode du juste à temps s'impose. «On utilisait déjà les principes, mais il a fallu les appliquer à vitesse grand V», souligne M. Lamoureux.

S'organiser autrement

L'entreprise conserve les mêmes machines, mais s'organise autrement.

«Nous avons ajusté nos équipements pour diminuer nos lots de production et pour minimiser les stocks», explique M. Lamoureux.

Toutes les idées sont bonnes pour trouver des solutions. «En interne, nous avons effectué des réglages qui n'étaient pas prévus par les fabricants des machines», dit-il.

Les progrès sont spectaculaires. En six ans, Lefko réduit de moitié le temps moyen de mise en course, c'est-à-dire le délai nécessaire au changement de production sur une même machine.



Le juste à temps n'est pas un processus avec un début et une fin, dit Sylvain Lamoureux, directeur général de Lefko. «Chercher à réduire les gaspillages, c'est perpétuel. Cela peut paraître facile de changer les choses. Mais sans rigueur, les choses reviennent comme dans le passé.», ajoute-t-il.

Certaines machines peuvent en effet fabriquer douze produits différents. «Quand on change de production, il ne faut

pour multiplier par 2,5 le nombre de mises en course, permettant de varier davantage ses productions.

«Un client peut venir ramasser ses pièces tous les jours. Mais il ne peut pas faire la même chose avec les fabricants chinois. Cela sécurise nos marchés.»

— Sylvain Lamoureux, directeur général de Lefko

pas perdre de temps», souligne M. Lamoureux.

Le temps de réglage ayant diminué, le fabricant en profite

L'entreprise parvient ainsi à remonter la pente. «En deux à trois ans, on a récupéré la moitié du chiffre d'affaires

PHOTO JOCELYN RIENDEAU, LA TRIBUNE

les pièces le matin. «C'est un service de livrer un nombre variable de pièces. Mais ce n'est pas un service de livrer tous les jours quatre camions de pièces», illustre le directeur général.

La méthode donne également à Lefko une longueur d'avance sur le marché local. «Un client peut venir ramasser ses pièces tous les jours, dit-il. Mais il ne peut pas faire la même chose avec les fabricants chinois. Cela sécurise nos marchés.»

Moins d'entreposage

Lefko a aussi réduit ses coûts liés au stockage des produits finis. «L'entreposage, c'est un gaspillage important, souligne Sylvain Lamoureux. Quand nous avons des défauts de fabrication, le coût est moins élevé. Au lieu de reprendre 10 000 pièces, on en reprend 1000.»

Quand on demande au dirigeant si le juste à temps a apporté une réponse définitive à son entreprise, la réponse arrive rapidement.

«Ce n'est pas un processus avec un début et une fin. Chercher à réduire les gaspillages, c'est perpétuel, martèle-t-il. Cela peut paraître facile de changer les choses. Mais sans rigueur, les choses reviennent comme dans le passé.»

QU'EST-CE QUE LE JUSTE À TEMPS?

La méthode du juste à temps consiste à réduire au strict minimum les stocks et les en-cours de production. Cette approche logistique conduit à produire à la commande: soit sur demande du client, soit parce que l'étape suivante de fabrication le réclame. L'entreprise s'enlève tout droit à l'erreur, car un seul problème peut paralyser toute la suite de la production.

Bridgestone investit dans ses kaizens

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

L'usine Bridgestone Canada de Joliette a mis un verrou sur son porte-monnaie. Tant que les employés ne tirent pas le rendement maximum des machines, l'entreprise ne sort pas un sou pour acheter de nouveaux équipements.

La filiale du groupe japonais doit maintenir sa compétitivité sur le marché américain, où elle exporte 97 % de sa production de pneumatiques.

Le taux de change du huard a amoindri ses revenus, l'obligeant à restreindre ses dépenses. Et son appartenance à un groupe mondial lui donne une obligation supplémentaire. Même si elle produit de petits lots, l'unité de Joliette doit se mettre au niveau des usines géantes du premier fabricant au monde de produits caoutchoutés.

Originaire du Japon

Dans le monde entier, le groupe Bridgestone s'appuie sur la culture *kaizen*, originaire aussi du Japon, pour tirer le meilleur profit de ses équipements.

À l'usine de Joliette, le *kaizen* est un état d'esprit permanent, sur lequel vient se

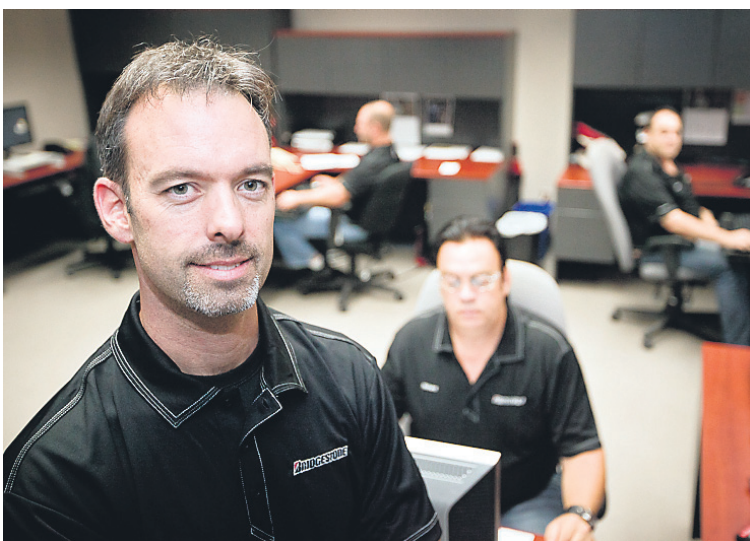


PHOTO OLIVIER PONTBRIAND, COLLABORATION SPÉCIALE
«Nous sommes orientés sur la tâche à effectuer, plutôt que sur le résultat», dit Robert Verreault, le directeur général de l'usine Bridgestone Canada de Joliette.

on suit le standard, alors le produit sera au niveau», résume Robert Verreault, le directeur général de l'usine Bridgestone Canada de Joliette.

En suivant la philosophie *kaizen*, les employés créent eux-mêmes ces standards. Ils forment ensuite leurs collègues.

«Quand on prend les meilleures pratiques, il y a déjà un gain, sans investir un seul cent», affirme M. Verreault.

«Quand on prend les meilleures pratiques, il y a déjà un gain, sans investir un seul cent.»

— Robert Verreault, directeur général de l'usine Bridgestone Canada

greffer le *suru-raku*, méthode d'amélioration continue développée par la maison mère.

Le *suru-raku* consiste à créer un standard pour chaque opération de production. «Nous sommes orientés sur la tâche à effectuer, plutôt que sur le résultat. Tout commence et continue avec un standard. Si

Après la formation, l'entreprise effectue un suivi précis.

«Si une équipe de travail n'atteint pas le standard, nous mesurons l'écart. On va vérifier que l'employé a compris ce qu'on lui demande, ou s'il a décidé de ne pas respecter le standard», précise M. Verreault.

Une fois le standard créé et respecté, les employés se réunissent à nouveau en *kaizen* pour le réévaluer. Un nouveau procédé, encore plus performant, remplace le précédent. Et ainsi va la roue de l'amélioration continue...

À tous les services

L'usine applique cette approche dans tous ses services, y compris les ressources humaines.

«Si j'ai trois recruteurs et que chacun suit sa méthode, qu'est-ce qui me dit que j'utilise la meilleure méthode?», demande M. Verreault.

«Les trois doivent travailler ensemble pour développer un standard. Nous recruterons alors des employés plus adaptés à notre usine», ajoute-t-il.

Alors qu'elle comptait une dizaine de *kaizens* en 2008, l'usine en compte près de 300 aujourd'hui.

«Au début ce n'est pas payant. Mais quand les petits pas s'ajoutent, les résultats apparaissent de façon exponentielle», observe M. Verreault.

KAIZEN

Confier l'amélioration continue aux employés

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Plus qu'une méthode, le *kaizen* désigne une véritable philosophie de l'amélioration continue.

Tout le personnel est appelé à réaliser des petits pas qui, en s'accumulant, rendront l'entreprise plus productive.

Les entreprises occidentales connaissent surtout les ateliers *kaizen blitz*. «On se réunit quelques jours pour utiliser une méthode de résolution de problème. En Amérique du Nord, c'est devenu très attirant», explique Jean-Marc Legentil, associé principal chez Bell Nordic.

Pourtant, ces séances intensives constituent seulement la partie visible de l'iceberg.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

«Le *kaizen* est une philosophie, pas un événement ponctuel. Sans ça, les problèmes ne sont pas résolus. Les changements vont être abandonnés, et les gens vont revenir à leurs vieilles habitudes», prévient M. Legentil.

qui veulent s'appuyer sur la mobilisation de leur personnel», souligne Michel Rioux, responsable de la section logistique à l'École de technologie supérieure (ÉTS).

Pour commencer, mieux vaut travailler sur des analyses simples, recommande M. Rioux. «On implique les gens, et on fait appel au gros bon sens. C'est souvent mieux d'avoir une solution techniquement moins bonne, mais humainement désirée.»

Définir les rôles

Les rôles sont clairement définis. Les employés réfléchissent aux améliorations possibles.

Ils sont les seuls habilités à opérer le changement, par exemple déplacer des bureaux ou des machines. «Dans un *kaizen* bien fait, les gens savent qu'ils ont le pouvoir», souligne M. Harvey.

De leur côté, les gestionnaires apportent des outils méthodologiques et un retour sur les propositions des employés. Mais un responsable hiérarchique ne peut pas s'opposer aux changements. «Le gestionnaire ne décide pas. C'est très «insécurisant» pour lui, souligne Jean Harvey. C'est l'organisation qui fait et qui décide le changement. Le gestionnaire approuve. Sinon il doit expliquer son refus.»

Autant dire que c'est le fonctionnement même de l'entreprise qui doit être revu.

«Le *kaizen* est un véhicule social de changement. On parle d'une inversion de la pyramide organisationnelle, explique M. Harvey. Si vous le faites, vous êtes mieux d'expliquer le changement de leur rôle à vos gestionnaires. Et vous avez intérêt à aller au bout.»

103^e raison de changer :

**J'ai choisi une banque qui
va au-devant des besoins de
ma petite entreprise.**



Obtenez des conseils lorsque vous en avez besoin.

Nous savons que vous ne faites pas toujours du 9 à 5. Transférez vos comptes d'entreprise à TD Canada Trust et profitez de nos heures d'ouverture prolongées et de nos services bancaires le dimanche dans plus de 300 succursales².

Choisissez la TD et vous pourriez recevoir une prime allant jusqu'à 600 \$.

**Choisissez la TD
d'ici le 31 octobre
et recevez
jusqu'à 600 \$¹.**

Visitez une succursale TD Canada Trust ou le www.tdcanadatrust.com/conseils



Des services bancaires confortables



PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

MÉTHODE LEAN

Du nouveau pour les entreprises de service

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Réputée chez les manufacturiers, médiatisée dans les hôpitaux, la méthode Lean s'imisce à présent dans le secteur des services.

Depuis 2008, le Mouvement Desjardins a repris à son compte cette méthode, héritée du système de production de Toyota. L'organisation applique cette approche à ses services centraux. « C'est plus complexe que dans le secteur manufacturier ou dans les hôpitaux, où on peut voir les choses. Dans les services, on ne les voit pas. Pourtant, il y a aussi des stocks, par exemple les hypothèques en attente de traitement », observe Louis Charest, directeur principal, développement de la pratique conseil et efficacité opérationnelle chez Desjardins.

« Une fois qu'on a mesuré la capacité, on peut rendre le processus plus fluide. C'est moins intuitif », explique-t-il.

Processus rapide

Les objectifs sont les mêmes que dans d'autres industries.

« Rendre un processus plus rapide, éliminer les activités qui n'ajoutent pas de valeur, dégager de la capacité de production », énumère M. Charest.

Ainsi, la divulgation des états financiers prenait davantage de temps que chez les concurrents de Desjardins. « On a regardé le processus de bout en bout. On s'est rendu compte que plusieurs activités étaient redondantes. Cela a permis une meilleure coopération, et réduit les délais », se félicite M. Charest.

En une journée, les participants passent du constat des problèmes à la proposition

d'améliorations dans une salle de travail, dédiée à l'amélioration continue, et appelée « l'environnement propulseur de solutions » (EPS).

« Souvent, le simple fait de documenter le processus permet aux participants de l'améliorer. Cela devient plus clair dans leur esprit », observe Annabel Lamoureux, directrice Conseil en amélioration de processus d'affaires au Mouvement Desjardins.

Par la suite, les projets survivent grâce à des comités d'amélioration continue, implantés pour prolonger la démarche sur le long terme. Ces comités sont supervisés « pour nous assurer qu'ils utilisent les mêmes outils dans l'ensemble du Mouvement Desjardins », précise M. Charest.

Malgré les succès, la méthode Lean n'est pas généralisée. Le groupe-conseil entre en action seulement sur commande. « On crée du succès et de la collaboration. Les responsables de service voient cela, et ils demandent d'intervenir », explique M. Charest.

Desjardins ne se limite pas à l'approche inspirée de Toyota. « Lean et Six Sigma, c'est la base. Puis, nous greffons des outils là où nous en avons besoin », explique Louis Charest.



PHOTO IVANO H DEMERS, LA PRESSE

Marc Dutil.

L'OPINION DE MARC DUTIL

J'aime beaucoup la méthode Kaizen, qui amène des gens de plancher, des gens des ventes, des gens de conception à se rencontrer. C'est une discussion franche sur le problème, la source, les solutions possibles, avec tout le suivi qui s'ensuit. Avec un groupe interne qui l'applique, on s'assure que le quotidien ne vienne pas reprendre le dessus sur les bonnes intentions.

Tous ces outils-là, pour moi, sont comme des régimes. Que tu suives un régime au pamplemousse ou que tu fasses du *spinning*, tu choisis un régime parce qu'ultimement,

tu veux t'améliorer. Tu ne peux pas faire du Lean, du Six Sigma, du Kanban avec des gens qui ne veulent pas. Il faut créer le désir de cette amélioration.

Six Sigma est peut-être la méthode pour laquelle j'ai le plus de préjugés défavorables. Mal utilisée, elle pourrait devenir la religion de la documentation. Le danger, c'est de ne plus savoir pourquoi tu le fais. L'excellence et la perfection ne sont pas synonymes et Six Sigma recherche la perfection.

— Propos recueillis par Marc Tison

QU'EST-CE QUE LA MÉTHODE LEAN?

La méthode Lean vise l'efficacité. Elle concentre les efforts de l'entreprise sur la valeur ajoutée perçue par le client, en éliminant les gaspillages de temps et d'argent. Cette approche née chez Toyota conduit à une spécialisation vers les activités essentielles. Les premiers résultats sont souvent visibles rapidement. Son application se cantonne souvent à une partie du processus de production.

5S, POKA-YOKÉ, SMED, KANBAN

Quatre méthodes de plus en plus populaires

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Le pays du Soleil levant est le champion de l'amélioration continue. Propagée dans le monde par Toyota, elle fait partie de la culture japonaise. Pour les employés, la recherche de gains de productivité n'est pas une tâche supplémentaire. C'est un travail d'équipe intégré dans le quotidien.

La rareté des ressources naturelles et de l'espace alimente cet appétit des entreprises japonaises pour les méthodes d'amélioration continue.

Voici quatre méthodes qui gagnent en popularité auprès des entreprises occidentales.

Le 5S allie l'ordre et l'efficacité

La logique du 5S est de ranger le lieu de travail en vue de favoriser l'efficacité.

Cet outil repose sur les cinq principes suivants: s'organiser en éliminant les objets inutiles, situer chaque chose à sa place, scintiller de propreté, standardiser visuellement, suivre le maintien des activités.

On trouve aussi la traduction du 5S dans l'acronyme ORDRE, qui signifie:

► **ORDONNER**: l'employé jette tout ce qu'il n'utilise jamais. Il rapproche de lui ce qu'il utilise fréquemment. Il éloigne ce qu'il utilise peu souvent.

► **RANGER**: l'employé définit des règles de rangement, en privilégiant la rationalité. Par exemple, les objets lourds doivent être disposés de façon à être déplacés facilement.

► **DÉPOUSSIÉRER**: le poste de travail doit être nettoyé régulièrement, afin d'éviter les pannes de machines et l'empilement des papiers.

► **RENDRE ÉVIDENT**: toutes les étapes précédentes doivent être appliquées en permanence. Leur mise en œuvre doit devenir un réflexe quotidien, aidé en cela par un système visuel de détection des anomalies.

► **ÊTRE RIGOUREUX**: le 5S doit être contrôlé avec un grand soin. Un responsable doit être désigné pour en assurer le suivi.

« Le 5S peut être difficile à implanter parce que cela implique une discipline importante », souligne Jean Harvey, professeur au département de

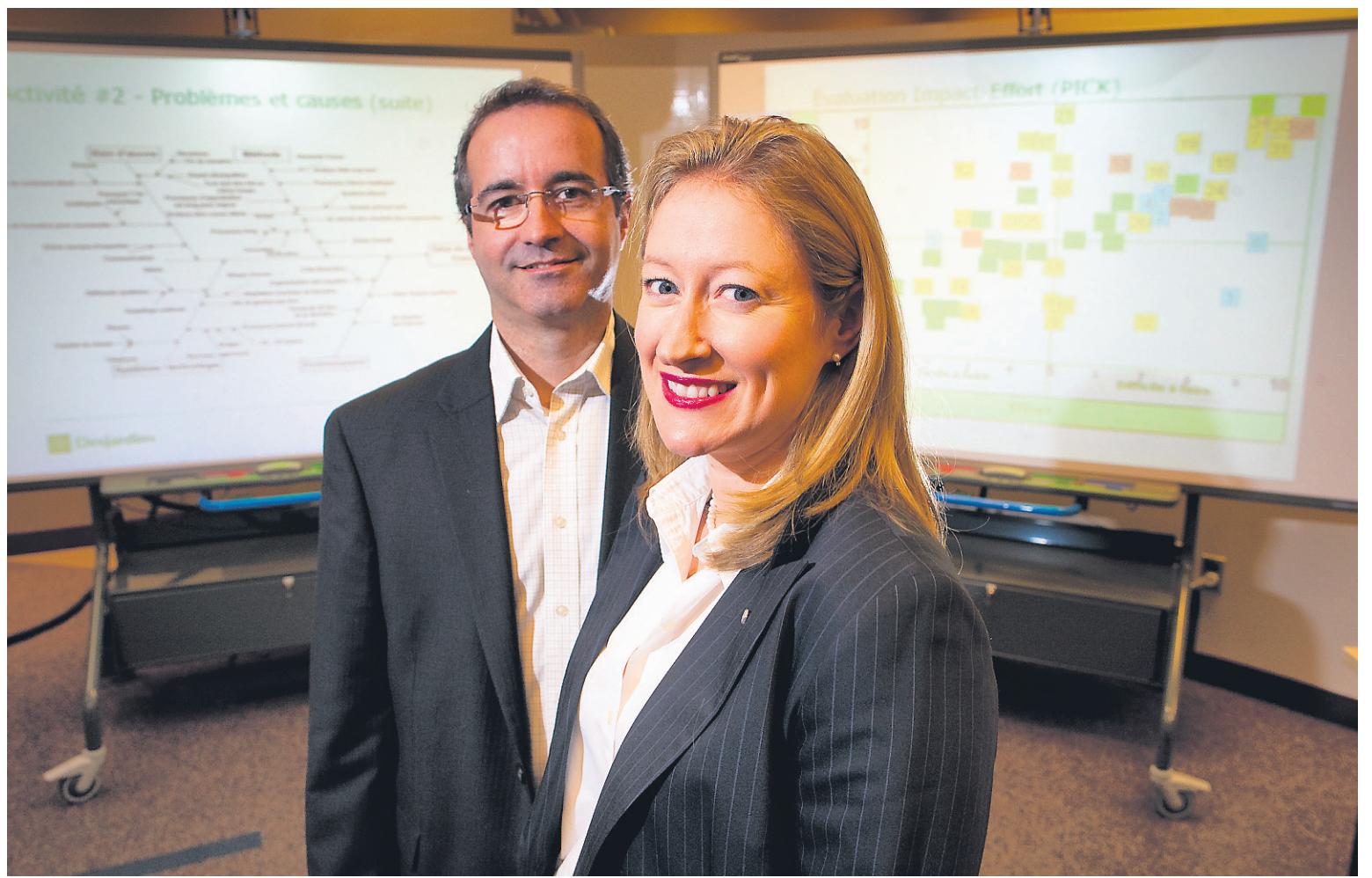


PHOTO ANDRÉ PICHETTE, LA PRESSE

Des méthodes de gestion japonaises, héritées notamment du fameux système de Toyota, inspirent un nombre croissant de décideurs du Québec, dont Louis Charest, directeur principal, et Annabel Lamoureux, directrice conseil chez le Mouvement Desjardins.

management et technologie de l'UQAM, qui précise cependant que cette démarche est appropriée aux entreprises qui s'essaient à l'amélioration continue.

Le poka-yoké élimine les défauts

Cette approche vise une production à « zéro défaut » en utilisant « zéro contrôle ».

Les méthodes classiques de contrôle s'appuient sur les statistiques pour déterminer le pourcentage de défauts. À l'inverse, le poka-yoké intègre le contrôle à la fabrication elle-même. L'idée est que les erreurs sont la cause des défauts de production... et que l'opérateur est le mieux placé pour détecter les erreurs.

Aussi, tous les produits sont inspectés par les employés eux-mêmes. La découverte d'une anomalie permet de réagir plus rapidement qu'avec des contrôles statistiques. Le procédé peut être bloqué et corrigé avant que la production ne soit trop avancée.

Un exemple de poka-yoké est l'alerte sonore qui prévient l'automobiliste s'il n'a pas bouclé sa ceinture de sécurité.

Le poka-yoké nécessite un engagement important des opérateurs. Ceux-ci doivent être attentifs aux alertes émises. Dans l'exemple, le conducteur peut très bien démarrer en ignorant l'alerte sonore... à ses risques et périls.

Pour les employés, la recherche de gains de productivité n'est pas une tâche supplémentaire. C'est un travail d'équipe intégré dans le quotidien.

Le SMED raccourcit les temps de mise en course

Cette démarche minimise les délais de changement de production.

SMED est l'acronyme de Single-digit Minute Exchange, qu'on peut traduire par « changer d'outil en moins de 10 minutes ». Le temps est considéré comme une ressource précieuse, qui ne peut pas être gaspillée. La machine doit donc passer davantage de temps à produire plutôt qu'à subir des réglages.

Le changement de production est anticipé au maximum.

« On commence les réglages avant que la machine ne s'arrête. Cela conduit même à bâtir des machines qui facilitent les ajustements », explique Michel Rioux, le responsable de la section logistique de l'École de technologie

identifier les opportunités d'amélioration.

Le kanban supprime les stocks

Cette méthode vise à réduire les stocks de matières premières et les en-cours de production.

Un kanban est un signal que le client envoie au fournisseur pour lui dire de lancer ou d'arrêter la production.

Le client et le fournisseur peuvent être internes. Par exemple, ils peuvent désigner deux ateliers d'un même processus de fabrication.

La production est donc lancée en fonction des besoins du client, et non pas selon la disponibilité du fournisseur. Le kanban est souvent associé à la méthode Lean, qui vise à réduire les activités non créatrices de valeur, observe le professeur Jean Harvey.

Les stocks de sécurité sont appelés à disparaître. Un problème peut donc paralyser la fabrication. C'est un des objectifs recherchés, car toute l'entreprise est alors mobilisée pour anticiper les problèmes... et soutenir la démarche d'amélioration continue.

supérieure de Montréal (ÉTS). Les temps d'arrêt sont réduits, augmentant d'autant les capacités de production, sans investissement.

L'exemple type est le changement de pneumatiques dans les courses de Formule 1. Chaque centième de seconde compte: le nouveau pneu doit être posé dès que le pneu usagé est démonté. Pour cela, la chronologie des opérations est structurée de façon très précise.

SMED nécessite un travail important de documentation. Il est courant de filmer les arrêts de production pour

102^e raison de changer :

**J'ai choisi la banque qui comprend
vraiment ma petite entreprise.
Et je reçois jusqu'à 600 \$.**



C'est payant de faire affaire avec nous.

Vous travaillez fort pour votre entreprise et vous méritez d'être récompensé. C'est pourquoi TD Canada Trust vous offre une prime lorsque vous ouvrez un compte-chèques d'entreprise ou demandez une carte *Visa* TD Voyages Affaires, une Ligne de crédit Affaires ou, encore, devenez client des Services aux commerçants TD. Choisissez la TD et vous pourriez recevoir une prime allant jusqu'à 600 \$.

**Choisissez la TD
d'ici le 31 octobre
et recevez
jusqu'à 600 \$¹.**

Visitez une succursale TD Canada Trust ou le www.tdcanadatrust.com/conseils



Des services bancaires confortables



PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

GAINS D'EFFICACITÉ

Gérer au dollar près grâce à la méthode Six Sigma

DIDIER BERT
COLLABORATION SPÉCIALE

Cette année, Esterline CMC Électronique aura économisé plusieurs millions de dollars en se basant sur la méthode Six Sigma.

La méthode Six Sigma est une approche statistique visant à uniformiser la qualité des produits. Dans cette logique, la variation est considérée comme l'ennemie de la valeur. Six Sigma inclut cinq étapes connues sous l'acronyme DMAAC: Définir la qualité attendue par le client, Mesurer les données, Analyser les statistiques, Améliorer en éliminant les causes de la variation, Contrôler les résultats de l'amélioration.

La méthode Six Sigma est une approche statistique visant à uniformiser la qualité des produits.

Les projets d'amélioration apportent des gains de productivité de l'ordre de 10 à 20 %, affirme Olivier de Brouwer, le directeur de l'assurance de la qualité et de l'amélioration continue chez Esterline CMC Électronique, connue précédemment sous le nom de Compagnie Marconi Canada.

Cette filiale du groupe américain Esterline est spécialisée dans la fabrication de systèmes électroniques destinés à l'aéronautique.

Dans l'entreprise basée à Saint-Laurent, l'amélioration utilise le langage financier. « On a choisi l'approche des purs et durs de Six Sigma: on mesure tout en dollars », précise M. de Brouwer, qui résume ainsi l'utilisation de Six Sigma dans son entreprise: « Nous nous efforçons de gérer par les faits et d'y associer des dollars. »

En pratique, chaque projet doit rapporter un gain net en moins d'un an.



Olivier Brouwer est le responsable spécialiste de l'assurance qualité chez Esterline CMC Électronique. Il exploite la méthode Six Sigma pour améliorer le rendement de l'entreprise.

PHOTO EDOUARD PLANTE-FRÉCHETTE, LA PRESSE

Appliqué partout

Six Sigma est appliqué à tous les départements de l'entreprise. Ainsi, son application au développement de logiciels a donné lieu à d'importantes économies de temps et d'argent.

Avant, le logiciel était testé à la toute fin du processus, obligeant parfois à revenir en arrière pour corriger les problèmes. Le processus est désormais fractionné en petits morceaux.

Au lieu de développer le logiciel d'un seul tenant, les programmeurs réalisent plusieurs petits développements, qui sont testés chacun de leur côté.

L'entreprise utilise Six Sigma depuis 1999. L'implantation s'est déroulée

« sans grandes douleurs », mais pas sans accrocs, affirme M. de Brouwer.

« Dans la formation initiale, le facteur humain avait été peu intégré. On a vu arriver des gens avec de belles idées, mais mal acceptées », précise M. de Brouwer, qui insiste sur l'importance de se doter d'une stratégie de gestion du changement.

Mesurer le succès

Pour chaque projet, une équipe de quatre à six personnes est formée, provenant de différents services.

« Ils doivent savoir ce qu'on attend d'eux. D'ailleurs, pour mesurer le succès, il faut savoir ce qu'on veut améliorer et de

combien », souligne M. de Brouwer.

« Les projets qui échouent sont ceux qui partent de mauvaises hypothèses ou qui n'étaient pas réalistes », dit-il.

Les équipiers s'assoient ensemble et s'interrogent sur le projet. Pourquoi le produit coûte tel prix? Pourquoi cela coûte-t-il cher? Que peut-on faire?

L'équipe est amenée à travailler sur des dessins, remettre en question le choix des technologies et des fournisseurs.

L'industrie aéronautique est friande du Six Sigma. « Je ne connais pas d'entreprises qui ne le font pas ou ne l'ont pas fait », observe M. de Brouwer, en poste depuis 10 ans.

L'ÉTS METTRA SIX SIGMA À LA PORTÉE DES PME

L'École de technologie supérieure (ÉTS) de Montréal, en partenariat avec le cabinet de consultant Service Conseil MindCore, s'apprête à démocratiser l'approche Six Sigma. Un groupe de travail de l'ÉTS prépare une application Excel qui reprend les principes de Six Sigma dans une version allégée. Ce tableau proposera des outils graphiques simplifiés, mais « satisfaisant 99 % des besoins des entreprises », indique Michel Rioux, le responsable de la section logistique. L'application devrait être commercialisée d'ici l'automne 2012.

INVESTIR DANS L'ÉQUIPEMENT ET LA TECHNOLOGIE

Pour ne pas produire à tout prix!

MARC TISON

Investir dans la technologie pour améliorer la productivité? C'est indispensable. Mais pas n'importe où ni n'importe comment.

« Ce qu'il est important de faire et que les entreprises ne font pas toujours, c'est d'améliorer et de simplifier les processus au maximum avant de commencer à regarder les investissements sur le plan technolo-

« Un investissement bien réfléchi, bien étudié, avec des gens qui sont experts dans le domaine, ça vaut la peine. »

— Georges Abdul-Nour, codirecteur de l'Institut de recherche sur les PME

gique », soutient Martin Dufour, président directeur général de la firme Merkur, spécialisée en ingénierie manufacturière.

Il est essentiel de cibler les étapes de production qui procurent le plus de valeur ajoutée, et de les distinguer des opérations secondaires qu'il n'est pas nécessaire de mécaniser ou d'automatiser.

Or, c'est là une lacune fréquente chez les PME québécoises, comme a pu l'observer Georges Abdul-Nour, codirecteur de l'Institut de recherche sur les PME, à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Dans un projet mené de concert avec le Conseil national de recherche du Canada, il a suivi 108 PME québécoises, dans tous les secteurs d'activités. Son étude montre qu'en moyenne, le taux de rendement global de l'équipement des PME québécoises ne dépasse pas 40 %.

Ce taux signifie qu'avec les arrêts pour l'entretien, pour les réparations, pour les changements de production ou

pour les problèmes de pièces non conformes, une machine ne produit qu'à 40 % de sa capacité maximale.

Bien planifier

Pourtant, ces activités sans valeur ajoutée sont rarement mesurées. « Dès lors, on ne connaît pas très bien la capacité de nos postes de travail, poursuit Georges Abdul-Nour. Ça amène une planification déficiente. »

Trop souvent, les entreprises investissent une fortune dans des logiciels qui gèrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, mais pas un sou dans un logiciel d'ordonnement et de planification pour la ligne de production.

« Il faut vraiment investir au niveau de la planification, avec un bon système d'information, insiste Georges Abdul-Nour. Le savoir-faire en matière de gestion est extrêmement important. Notre étude sur les entreprises québécoises montre que le problème vient vraiment de là. »

La manutention et le stockage des pièces et produits constituent sans doute les plus importantes activités sans valeur ajoutée. À cet égard, une forte croissance est l'ennemi numéro un de la productivité.

Les nouvelles machines qu'il faut ajouter en catastrophe sont installées dans les coins libres, sans égard pour l'optimisation des activités.

« Le réaménagement des usines pour diminuer la manutention, et par le fait

même diminuer les stocks sur les planchers de travail, est extrêmement important, affirme M. Abdul-Nour. La productivité passe par là. »

Prévoir l'avenir

« Aujourd'hui, améliorer sa productivité ne suffit plus, constate Martin Dufour. Les marchés changent rapidement et les entreprises doivent innover. Elles doivent s'assurer que le choix de nouvelles technologies tienne compte de l'évolution des produits qui seront fabriqués avec cet équipement. »

Il donne un exemple vécu: un fabricant de meubles voulait orienter sa production vers la personnalisation de masse — une apparente contradiction dans les termes. Elle a standardisé et automatisé ses procédés de fabrication, tout en concentrant la variabilité sur certains

ajustements qui permettent de personnaliser ses produits.

« La personnalisation de masse permet de fabriquer des produits personnalisés mais à haut volume, décrit-il. Cette entreprise est en mesure de concurrencer les Chinois sur le marché américain, car le coût de main-d'œuvre direct est équivalent au coût de transport depuis l'Asie. »

Ce fabricant a d'abord éliminé les gaspillages, puis a mécanisé sa fabrication. La production standardisée lui a apporté un troisième gain de productivité.

« C'est complexe mais les entreprises occidentales qui réussissent à mettre ces mesures en place assurent leur survie face aux pays émergents, insiste Martin Dufour. Seulement travailler sur la productivité n'est plus suffisant. »

QUELQUES CONSEILS PRODUCTIFS

▶ Erreur courante: l'entreprise se procure un équipement de base et sous la pression du vendeur, y ajoute une panoplie de coûteuses options non essentielles. La prévention: améliorer d'abord les processus, faire une étude de faisabilité, bien analyser les besoins et élaborer un cahier des charges qui définit exactement ce qui sera nécessaire.

▶ N'achetez pas une technologie qui ne s'intègre pas à l'équipement actuel, prévient Georges Abdul-Nour. « Ça dérègle complètement le système de production », dit-il.

▶ Évitez d'automatiser à outrance les opérations à faible valeur ajoutée. « Il faut s'assurer qu'on nivelle les capacités des équipements avant de s'intéresser aux manipulations, au transport, aux transferts de composants entre équipements », avise Martin Dufour.

▶ Attention aux coûteuses lignes de production évolutives où tout est automatisé: « Quand la gamme de produits évolue, la ligne de production ne fait plus le travail », prévient Martin Dufour.

▶ Enfin, « il faut se tenir à jour pour éviter la désuétude technologique », conclut Georges Abdul-Nour.



PHOTO IVANO H. DEMERS, LA PRESSE
Marc Dutil

L'OPINION DE MARC DUTIL

Les dirigeants d'usine et leur patron feront un budget de capitalisation pour l'année et diront par exemple qu'il faut moderniser les profileuses. Un budget est présenté et on leur demande quel est le délai de récupération. Si l'investissement se rembourse en un an, arrête d'en parler puis fais-le. Si c'est en cinq ans, on ne le fera peut-être pas cette année si on est serré. Pour tout projet dont le délai de récupération est inférieur à deux ans et demi ou trois ans, on aura tendance à aller de l'avant, en l'absence de restriction budgétaire. Mais les projets sont discutés. On s'assure de ne pas tomber en amour avec de nouvelles choses.

— Propos recueillis par Marc Tison

FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

Une montagne de paperasse de sept milliards par année

GABRIELLE DUCHAINE
COLLABORATION SPÉCIALE

Les entreprises québécoises dépensent sept milliards par année pour s'acquitter des formalités administratives imposées par les différents ordres de gouvernement.

«Autant d'argent parti non pas en fumée, mais en papier», ironise la vice-présidente, Québec, de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), Martine Hébert.

Son organisme a fait de la paperasserie administrative son cheval de bataille. C'est lui qui en a calculé les coûts pour les entreprises de la province.

Du temps et de l'argent

Ces chiffres sont éloquentes. Tous ces milliards sont investis annuellement pour répondre à 557 formalités de toutes sortes requises par les ministères, les organismes gouvernementaux et les municipalités.

«Tout ça prend du temps, et le temps, c'est de l'argent, dit M^{me} Hébert. Il faut parfois envoyer la même information à 5, 10, voire 20 organismes différents. Il y aurait sûrement moyen de centraliser.»

Au Canada, les pertes en argent liées à la paperasserie équivalraient à 1,9 % du produit intérieur brut, dit la FCEI.

Selon le gouvernement fédéral, 70 % des propriétaires d'entreprises considèrent la paperasse comme une source importante de stress dans leur vie. Les deux tiers affirment qu'elle réduit considérablement leur productivité.

«Et plus l'entreprise est petite, pire c'est», constate Martine Hébert.

Pourquoi? «Les PME n'ont pas toujours les ressources pour remplir tous ces formulaires. Elles doivent embaucher du personnel ou sous-traiter. Parfois même acheter de l'équipement», explique-t-elle.

La FCEI a calculé que les entreprises de moins de cinq employés dépensent annuellement 6500 \$ par employé en formalités, alors que celles de plus de 100 employés allongent 1100 \$ par tête.

Vent de changement

Depuis quelques années, les entrepreneurs exercent beaucoup de pressions pour que la montagne de paperasserie qui leur est imposée soit réduite.

Les gouvernements provincial et fédéral ont récemment répondu à leurs appels.

Ottawa a mis sur pied en janvier une Commission sur la réduction de la paperasse, dont le rôle était de «trouver des solutions efficaces et permanentes pour réduire les formalités administratives que les petites et moyennes entreprises canadiennes doivent respecter».

Depuis, la commission a reçu 2 300 commentaires d'entrepreneurs sur les difficultés que leur pose la paperasse.

Au banc des accusés: les processus de déclaration (TVH/TPS), qui sont perçus comme étant encombrants, onéreux et complexes.

Manque de souplesse

Le manque de souplesse dans la gestion des versements tardifs et des amendes est aussi montré du doigt, tout comme le temps passé à remplir des sondages obligatoires ou le manque d'accessibilité des personnes-ressources du gouvernement, entre autres.

«Ces irritants, surtout lorsqu'ils sont combinés avec les processus bureaucratiques et les règlements associés à d'autres programmes et à d'autres politiques, sont perçus comme ayant des répercussions directes et souvent négatives sur des éléments clés que les petites entreprises doivent maîtriser pour innover et être compétitives», lit-on dans le rapport préliminaire publié en septembre par la Commission.

En réponse aux entrepreneurs, Ottawa a demandé aux organismes de réglementation d'examiner les effets de leurs exigences sur les PME afin «qu'elles n'aient pas d'incidences involontaires sur celles-ci et qu'elles soient administrées de la manière la plus équitable et la plus efficiente possible».

Une campagne publicitaire pour guider les petites entreprises vers la bonne information sur les programmes et les règlements fédéraux est aussi dans les cartons.

«Au moins, il y a une volonté politique, dit Martine Hébert. Maintenant, il faut trouver comment faire pour améliorer la situation.»

C'est dans cette optique que Québec a fondé, en janvier, le Groupe de travail sur la simplification réglementaire et

gouvernement désire mettre en place des conditions permettant de bâtir un contexte d'affaires encore plus compétitif»,

La FCEI a calculé que les entreprises de moins de cinq employés dépensent annuellement 6500 \$ par employé en formalités, alors que celles de plus de 100 employés allongent 1100 \$ par tête.

administrative, auquel siège la FCEI. Un rapport est prévu pour l'automne.

«La réglementation est nécessaire afin d'assurer la protection du public et de l'environnement, mais notre

avait alors promis le ministre Sam Hamad.

Le ministre avait ajouté qu'une attention particulière serait portée aux PME, davantage touchées par la problématique.

Réduction de 20 %

Dans son dernier budget, le gouvernement Charest s'est engagé à réduire de 20 % le fardeau imposé aux entreprises par les formalités administratives. Selon la FCEI, ce chiffre n'est pas encore atteint.

«Dans un monde idéal, on réduirait la paperasse de moitié, avance M^{me} Hébert. Mais si on arrive à faire 20 %, ce sera déjà ça... Ce n'est pas un problème qui est simple à régler. Il y a tellement de paliers et d'organismes! Ce qu'il faut, c'est penser à intégrer dès qu'une nouvelle réglementation est adoptée. On veut plus de cohésion.»

POUR QUE VOS AFFAIRES SE PORTENT BIEN



ET ACTION!

LA NOUVELLE CARTE PLATINE AFFAIRES MASTERCARD

- > Plan récompenses À la carte (1 \$ d'achat = 1,5 point)
- > Possibilité d'échanger vos points pour un crédit au compte¹
- > Remise pouvant aller jusqu'à 2,5 % sur vos achats d'essence chez Ultramar²
- > Programme d'assurances avantageux

ADHÉREZ ET OBTENEZ 20 000 POINTS EN PRIME*!

bnc.ca/platineaffaires

BANQUE NATIONALE

¹ Crédit applicable au solde du compte par tranche de 11 000 points. Détails disponibles sur recompensesbnc.ca. ² Les remises sur l'essence varient en fonction de vos achats d'essence mensuels et annuels effectués chez Ultramar et apparaissent sous forme de crédit au compte. Certaines conditions s'appliquent. Détails sur bnc.ca/platineaffaires. *Carte octroyée sous réserve de l'approbation de crédit de la Banque Nationale. La promotion est valide du 1^{er} septembre au 31 octobre 2011. Cette promotion s'adresse aux personnes qui ne détiennent pas de carte Platine Affaires MasterCard de la Banque Nationale et ne peut être jumelée à aucune autre offre de la Banque Nationale. Il y a une limite de 20 000 points octroyés par compte principal de carte de crédit Platine Affaires pendant toute la durée de la promotion.

PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

ORGANISATION DU TRAVAIL

L'art de bien planifier

GUY PAQUIN
COLLABORATION SPÉCIALE

Cyber Génération, un concepteur de sites web commerciaux, fondé par Stéphane Lestage, avait des problèmes de productivité.

« Quand on passe sa journée à écrire des lignes de code informatique, la moindre bévue bousille tout le programme, explique le patron. Dans certains projets on passait jusqu'à 350 heures de travail à réparer les erreurs. Il fallait réorganiser le travail pour qu'il devienne beaucoup plus productif. On a fixé à 150 heures la limite acceptable de réparation des bévues et on a responsabilisé les gens. »

Cyber Génération a donc créé des équipes qui doivent analyser les projets et prévoir le nombre d'heures facturables nécessaires pour le réaliser. Ce sont ces mêmes équipes qui reçoivent ensuite le mandat de faire le travail.

« Il y a un boni à la performance, explique M. Lestage. Pour chaque point de pourcentage sous le temps d'abord prévu, le boni monte. Et il n'y a que 5 % de temps de taponnage qui est

considéré comme normal. Et ça fonctionne à merveille! »

Faire confiance

Richard Poulin, fondateur de Komutel, a un curieux problème d'organisation du travail. Son entreprise de 35 employés produit des logiciels qui gèrent les systèmes téléphoniques de grandes et moyennes organisations (des hôpitaux, par exemple).

En général, pour s'assurer que le travail est bien planifié sur le terrain et produit au maximum, le choix des cadres et des gestionnaires est crucial.

Il a besoin de programmeurs dans ses bureaux et de monteuses de lignes et de vendeurs sur la route. « On ne peut pas avoir des monteuses de ligne et des vendeurs efficaces en les récompensant sur les heures travaillées, dit-il. Donc ils sont payés sur les objectifs atteints. »

Et la supervision de ces gens-là? « Les techniciens sont gérés à distance grâce à leurs feuilles de temps qui

servent à mesurer leur efficacité. Mais le gros élément ici, ce n'est pas l'hyperplanification. C'est la latitude qu'on donne à ces personnes, la confiance qu'on leur fait dans l'organisation de leur temps. »

Le choix de ces monteuses permet de leur laisser quelque peu la bride sur le cou. Ce sont des retraités d'une grande société de télécommunication qui veulent une seconde carrière.

« Ils veulent beaucoup de flexibilité dans leur horaire, dit M. Poulin. C'est ce que nous leur offrons en échange de leur expérience, et donc d'une très grande productivité. »

Planificateurs vs exécutants

En général, pour s'assurer que le travail est bien planifié sur le terrain et produit au maximum, le choix des cadres et des gestionnaires est crucial.

Dominique Bouteiller note que si, dans le passé, l'organisateur du travail des équipes et unités était généralement l'employé lui-même le plus efficace et le plus expérimenté, le contremaître idéal, ça n'est plus nécessairement vrai.

« Aujourd'hui, la fonction est définie autrement, dit le professeur de gestion de ressources humaines à HEC Montréal. Il faut une personne capable d'organiser et d'animer l'équipe. L'organisateur n'a plus à être l'expert exécutant. Je connais une moyenne entreprise de production en micro-informatique québécoise où une équipe de concepteurs est dirigée par une femme plus jeune que tout le monde, moins experte à concevoir ces bidules que quiconque dans son équipe. En prime, c'est la seule femme de la bande. »

Alors, pourquoi elle?

« Parce qu'elle est rompue et habile aux techniques d'organisation du travail pour atteindre de nouveaux niveaux de productivité, dit-il. C'est sa spécialité d'ingénieure et à ce jeu-là, elle bat tout le monde. » Chacun son métier et la productivité sera bien gardée.

L'OPINION DE
MARC DUTIL

Sur le plancher, plusieurs fois par jour, il y a une prise de mesure de l'avancement du travail. Au niveau de la direction, c'est une fois par semaine qu'on a un bon portrait. Chez nous, le travailleur dans l'usine ne travaille pas pour Marc ou Marcel Dutil, il travaille pour son superviseur immédiat. On accorde beaucoup d'importance au rôle de contremaître, de chef d'équipe. Il doit avoir les bons outils, être valorisé, être récompensé, connaître les objectifs de la journée, de la semaine et de l'année.

L'employé qui a eu une bonne idée participe à ce qu'on appelle le Mérite Canam. On lui donne un prix et on affiche sa réalisation sur le babillard. Ainsi, tu as stimulé, tu as motivé, tu as récompensé, tu as créé quelque chose, une ambiance, une attitude sur le plancher.

À l'usine de St-Gédéon, par exemple, on remet environ 200 ou 300 Mérites Canam par année. Chaque employé reçoit environ 50\$. Lors d'une soirée Mérite dans un arène, on fait tirer 5000 ou 6000\$. Il y a un souper, des sketches, les conjoints sont invités et c'est super plaisant. On montre sur vidéo les améliorations que les travailleurs ont réalisées pendant l'année. C'est une soirée que mon père et moi ne ratons jamais: on a du fun! L'amélioration de la productivité, ce n'est pas un coup de fouet pour dire aux employés de travailler plus fort.

— Propos recueillis par Marc Tison

MESURES ET CONTRÔLE

La méthode de l'escalier du rendement

GUY PAQUIN
COLLABORATION SPÉCIALE

La performance financière de l'entreprise se mesure selon des barèmes archiconnus de tous les entrepreneurs: chiffre d'affaires, marges brutes, coûts, etc. Mais hors de ces dimensions familières au patron et encore plus à son comptable, il existe des mesures et des moyens de contrôle dont les résultats devraient aussi figurer sur le tableau de bord des dirigeants.

Denis Morin, professeur agrégé à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, introduit ces paramètres dans le contexte de ce que les experts nomment la méthode de l'escalier.

« Dans cet escalier, la marche d'en bas c'est le plan stratégique. Cette marche, sans calembour, c'est la marche à suivre. On espère qu'elle mènera, sur la deuxième marche, à des modifications d'attitudes et de comportements. »

« On doit mesurer ce qui se passe sur la deuxième marche, dit-il. Le comportement, c'est la performance de l'employé. On peut mesurer l'absentéisme, les retards, etc. Les attitudes, ce sont des choses comme la motivation et la satisfaction au travail, l'engagement et la loyauté, et aussi l'adhésion générale aux objectifs de l'entreprise. »

Ces comportements et attitudes ont un impact sur la troisième marche du modèle de l'escalier, là où l'on trouve les résultats organisationnels.

On y mesure la quantité de biens ou de services produits par l'organisation. On devrait aussi se donner un outil pour mesurer la qualité du travail. Les délais de production et de livraison font également partie des résultats organisationnels.

Et finalement, deux aspects importants: la satisfaction de la clientèle et l'image de marque de la compagnie.

Pour finir, nous arrivons sur la quatrième marche où les outils de mesure sont familiers. Cette marche est celle où se reflètent toutes les précédentes, c'est celle des résultats financiers: coûts, bénéfices, etc.

Boîte noire

Stéphane Lestage, président et chef de la direction de Cyber Génération, se souvient très bien d'une crise récente au sein de son entreprise.



PHOTO EDOUARD PLANTE-FRÉCHETTE, LA PRESSE

Une crise récente au sein de son entreprise a mené Stéphane Lestage, président et chef de la direction de Cyber Génération, à complètement réorganiser le travail.

« Un cadre supérieur devenait source de désordre et de chaos, se rappelle-t-il. Comme nous fonctionnons complètement en intranet, j'avais sous la main toutes les données mesurables nécessaires pour évaluer la gravité de la situation. »

Et le voilà à mesurer la rentabilité générale de la com-

Et on a eu raison: d'autres mesures de rentabilité, de productivité ont plus tard redonné le sourire à tout le monde.

Mais il y a sur la seconde marche du modèle de l'escalier des trucs moins évidents à mesurer. Nommément les attitudes. Comment mesurer, par exemple, mon identifica-

satisfaction générale de l'employé apparaîtra, par exemple, dans sa réponse à la question: "Suis-je reconnu comme compétent?", qui est autre chose que la question "Suis-je compétent?".

Steve Couture, les sondages, il connaît. Le patron de Frima Studio de Québec les définit comme «super utiles».

« On a trouvé, auprès de certains de nos employés, une certaine frustration, dit-il. Je ne veux pas entrer dans les détails, mais c'était un peu plus que marginal, sans être toutefois généralisé. Que faire? On a joué la carte de la transparence et dévoilé à la rencontre les résultats du sondage, fort encourageant, ma foi, sauf là. »

Résultat? Tout le monde y est allé de sa suggestion pour atténuer la frustration. Les années suivantes, au moment du sondage, la petite bête avait disparu.

Alors, est-ce vraiment nécessaire de mesurer tout cela?

« Naturellement, vous faites ce que vous voulez, répond Denis Morin, de l'UQAM. Mais il vaut mieux mesurer les attitudes des employés par rapport à leur travail et à l'entreprise que d'évaluer les coûts des *burn-out*, des absences volontaires répétées, des griefs endémiques, du sabotage ou de la grève. »

pagne, à évaluer la productivité individuelle de chaque employé (temps travaillé versus quantité de produits fournis). Ces mesures ont mené à deux décisions fondamentales pour l'avenir de Cyber Génération: on s'est séparé du cadre en question et on a réorganisé le travail.

tion, mon adhésion aux objectifs stratégiques du nouveau plan biennal? Pour beaucoup d'entrepreneurs, cette partie de l'escalier est une parfaite inconnue, une boîte noire.

« On y va d'un bon petit sondage », répond Denis Chênevert, professeur titulaire à HEC Montréal. « La

« Nous avons chaque année une grand-messe générale. Il y a trois ans, on y est allé d'un sondage, entre autres, sur l'état d'esprit de nos gens. »

L'état d'esprit, c'est à peu de choses près ce que nos experts appellent les attitudes.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Aussi bon pour les profits

On a souvent opposé productivité et développement durable.

Une opposition souvent injuste, d'après Marie-France Turcotte, directrice du Bureau francophone du Réseau entreprise et développement durable. Dès jeudi, l'organisme tiendra, avec l'ESG UQAM, le colloque international PME en marche vers le développement durable.

MARTINE LETARTE
COLLABORATION SPÉCIALE

JAS Filtration, une entreprise de Saint-Hubert spécialisée dans la fabrication et la distribution de systèmes de filtration d'air, a revu ses processus de fabrication pour éviter le gaspillage.

«C'est meilleur pour l'environnement, mais aussi pour les profits de l'entreprise», affirme Yvon Léveillé, président de JAS Filtration et participant au colloque qui accueillera près de 300 universitaires et gestionnaires d'entreprise.

Marie-France Turcotte, aussi professeure au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM, croit que les entreprises gagnent à remettre en question leurs processus.

«Elles doivent se demander comment elles peuvent faire mieux pour l'entreprise, pour la société et pour l'environnement. Il n'y a pas de recettes toutes faites. Il faut analyser ses processus et voir comment on peut faire plus avec moins», affirme-t-elle.

Yvon Léveillé remarque aussi que certains virages verts peuvent séduire de nouvelles clientèles. «Par exemple, chez nous, les systèmes de filtration moins énergivores intéressent la clientèle des immeubles LEED», explique-t-il.

Un processus d'amélioration continue

Comment se lancer dans un processus de développement durable? Marie-France Turcotte croit que les entreprises doivent y aller petit à petit.

«Comment fait-on pour manger un éléphant? On le mange une bouchée à la fois, affirme-t-elle. C'est la même chose pour le développement durable qui est un processus d'amélioration continue. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il n'y aura pas de choix difficiles à faire à un moment donné.»

Elle suggère aux entreprises de commencer par mettre en place un comité de développement durable.

«L'idéal, c'est que le comité soit capable d'intervenir dans différentes sphères de l'entreprise, puisque les enjeux du développement durable sont transversaux. Le comité pourra identifier les actions à prendre, les plus faciles, comme les plus difficiles. Il faut ensuite établir ses priorités et mettre en place un processus sur plusieurs années pour arriver à réaliser les actions les plus difficiles», affirme M^{me} Turcotte.

Par exemple, après avoir éliminé le gaspillage, JAS Filtration a décidé de s'attaquer aux rejets de production. «Avant, on considérait les rejets comme des déchets, indique M. Léveillé. Ça allait automatiquement à la poubelle. Maintenant, on cherche des partenaires pour acheter ces rejets.»

Un projet à la fois

Malgré une bonne volonté, les entreprises ne peuvent toutefois pas aller de l'avant avec toutes leurs idées de développement durable.

«Par exemple, nous avons voulu commencer à récupérer les filtres chez nos clients pour les nettoyer et les revendre. Finalement, nous avons réalisé que ce serait très coûteux et que nous n'aurions aucun preneur pour ces filtres récupérés puisque les clients auraient peur de la contamination», affirme M. Léveillé. Il a donc dû laisser tomber le projet.

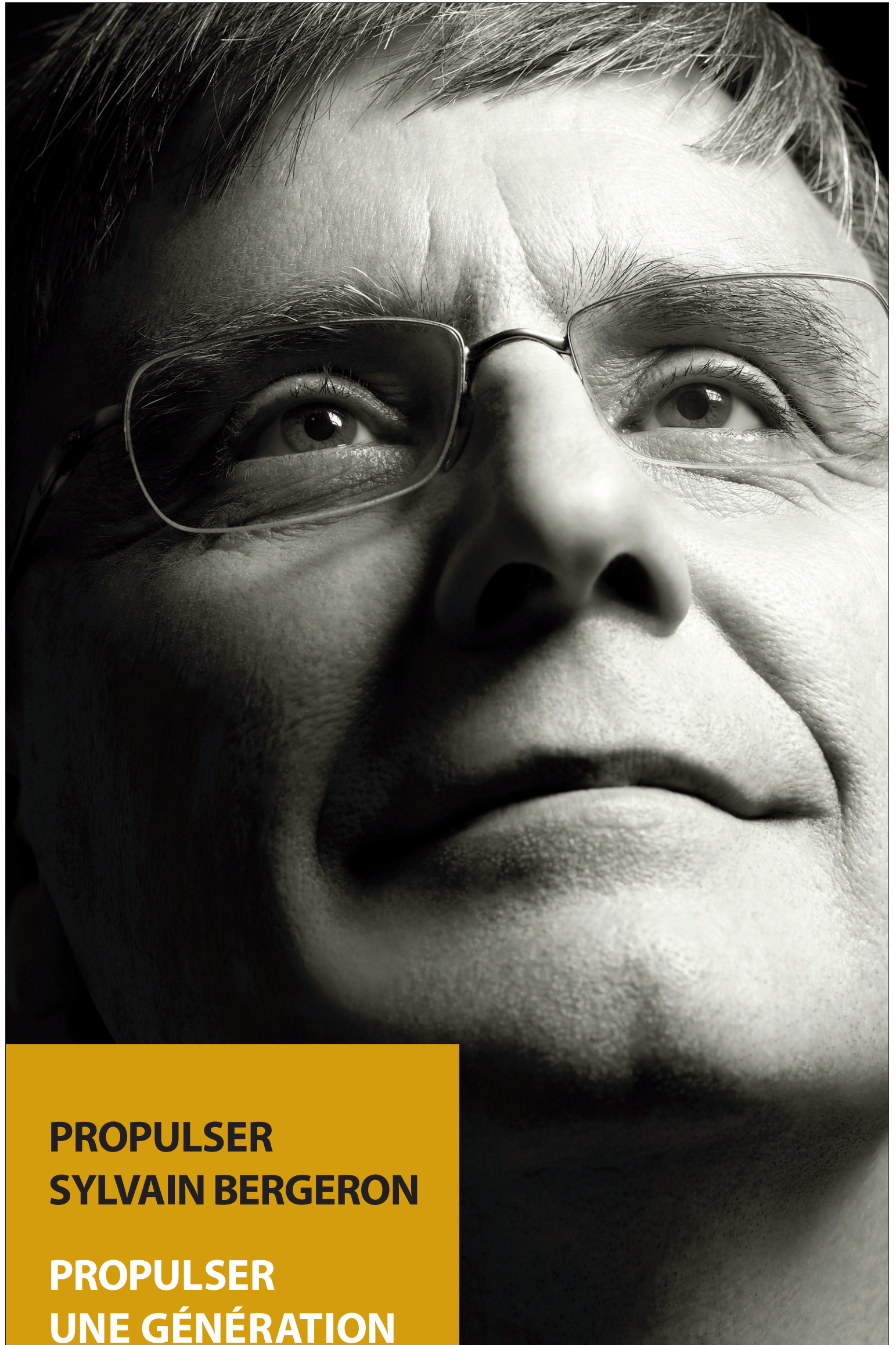
«Pour chaque initiative de développement durable,

il faut s'assurer que l'entreprise demeurera concurrentielle, précise M. Léveillé.

Parce que si une entreprise n'est plus profitable, elle fermera ses portes et des

gens perdront leur emploi. Ce n'est pas ce qu'on appelle une entreprise durable! Il

faut faire du développement durable, mais autant que possible.»



**PROPULSER
SYLVAIN BERGERON**

**PROPULSER
UNE GÉNÉRATION**

À la Fromagerie Bergeron, Sylvain et ses frères représentent la troisième génération de maîtres fromagers. Depuis 1940, l'entreprise n'a cessé de grandir. Et ses propriétaires, d'innover. Jusqu'à développer des produits de qualité artisanale à grand volume. Et, au fil du temps, Investissement Québec est devenue comme un membre de la famille. Faites comme les frères Bergeron, communiquez avec nous et **propulsez votre entreprise.**

**IQ Investissement
Québec**

FACILITER · FINANCIER · PROPULSER

INVESTQUEBEC.COM 1 866 870-0437

PORTFOLIO PME PRODUCTIVITÉ

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Cinq façons simples de propulser la productivité de votre PME



ALAIN MCKENNA
COLLABORATION SPÉCIALE

On répète souvent que le principal apport de la technologie en entreprise est de réduire les coûts ou d'accroître le rendement des employés. Encore faut-il avoir les ressources, tant humaines que financières, pour mettre en marche ces nouveaux outils, ce qui n'est pas toujours le cas quand on gère sa propre petite entreprise. Il existe cependant des façons simples et peu coûteuses d'y parvenir rapidement.

«Celui dont la productivité risque de s'accroître le plus vite, c'est le responsable informatique!», dit à la blague Benoît Descary, consultant en intégration technologique pour DCE Solutions, à Montréal. «Les nouvelles technologies, comme l'infonuagique, ne sont pas gratuites, mais c'est la fin de tout un casse-tête de gestion de licences logicielles et de matériel informatique.»

Les plus petites entreprises ont beaucoup à gagner avec les nouvelles technologies, mais elles n'ont pas toujours le temps de s'y intéresser, ajoute M. Descary. Pour leur simplifier la tâche, voici cinq solutions peu coûteuses qui pourraient améliorer rapidement leur productivité.

> Formation en ligne

Vous pensez qu'il est trop coûteux d'investir dans la formation de vos employés? Repensez-y bien comme il faut, suggère le Centre francophone d'informatisation des organisations (Cefrio), qui a étudié l'apport d'une démarche d'amélioration continue au sein de petites entreprises manufacturières québécoises, le printemps dernier.

Cette démarche s'appuyait grandement sur une formation en ligne et, à condition que la direction de l'entreprise s'engage dans le projet, les résultats étaient instantanés: le taux de rendement des entreprises s'est accru de 46%. «Sans avoir eu à réaliser d'investissement majeur, et malgré un contexte économique difficile, ces entreprises sont aujourd'hui en meilleure posture qu'avant», résume Georges Abdul-Nour, de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, associé au projet du Cefrio.



Selon le Cefrio, la formation en ligne est une façon peu coûteuse d'améliorer la productivité des employés.

Source: Succès Scolaire



> Suite bureautique en nuage

La clé de voûte de la populaire suite Office, de Microsoft, est le logiciel Outlook, qui gère contacts, calendrier et messagerie électronique. Sauf qu'Outlook, pour plusieurs, est synonyme de tracas tant du côté de la gestion que de celui de la collaboration entre collègues. Microsoft a compris cela et offre, depuis quelques mois déjà, Office365, une suite hébergée sur internet qui facilite le partage de documents et de données entre utilisateurs.

Office365 s'inspire de ce qui a fait le succès des Google Docs et de Zoho Office, des produits concurrents similaires: une réduction des coûts et une augmentation du partage des données. Ça peut sembler banal, mais une étude réalisée par Forrester Research en juin dernier auprès de 7 PME ayant troqué leurs vieux logiciels pour une suite en nuage a vu leur productivité plus que tripler, en deux mois à peine.

«Ces entreprises ont fait des gains importants surtout du côté des travailleurs de l'information et des travailleurs sur la route. Le temps autrefois passé à installer et gérer le système et les coûts liés à leur renouvellement étaient utilisés à d'autres fins plus urgentes», résume l'étude en question.

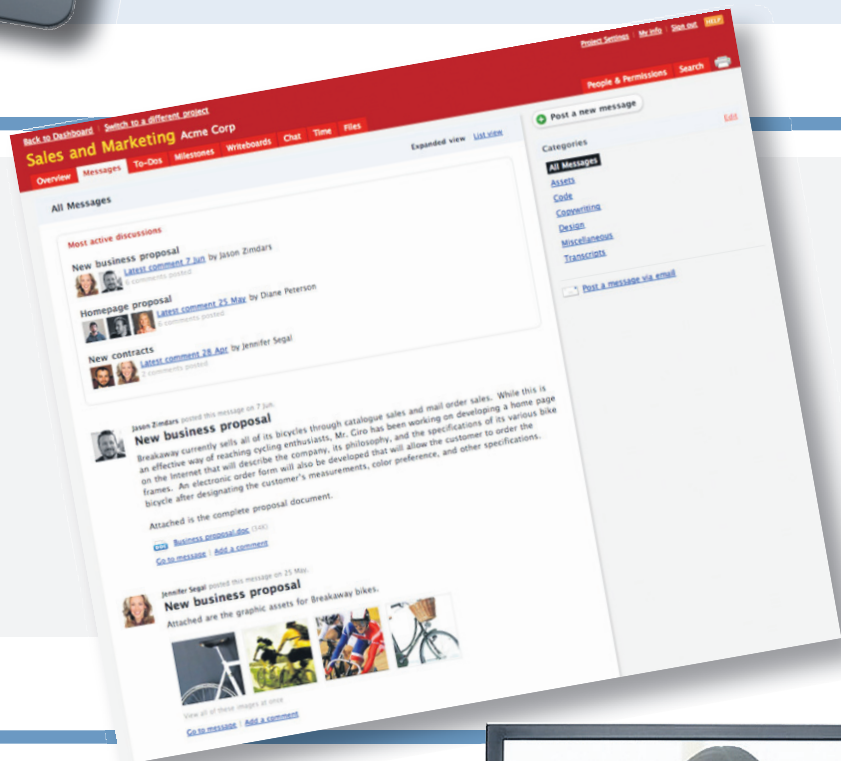
Les suites bureautiques en nuage, comme Office365, de Microsoft, permettent de réduire les coûts liés à l'informatique, pouvant même tripler la productivité de certaines PME.

Source: Microsoft

> Gestion de projets

La gestion de projets n'est pas toujours très complexe: on exécute une tâche et on passe à la suivante. Quand plus d'un employé est affecté à un même projet, ou quand les projets se multiplient, un outil de gestion de projets devient incontournable. Mieux, un outil collaboratif de gestion de projets accélérera l'exécution des tâches et permettra d'améliorer le rendement de tous, à coût raisonnable.

Il existe de tels outils de gestion peu coûteux sur internet. Les plus connus sont probablement BaseCamp, de la société 37signals, et Monymoon. Mais il en existe des dizaines, selon l'ampleur des besoins. Leur atout: la collaboration. Remue-méninges, partage de documents ou de tâches, échéancier, tout est réuni en un endroit accessible de partout, par internet.



L'application Basecamp de 37signals propose de regrouper la gestion de projets en un seul endroit, facilitant ainsi le travail d'équipe.

Source: 37signals



Yammer, un réseau social conçu pour être utilisé en entreprise, s'enorgueillit de pouvoir structurer l'information des PME afin d'en faciliter l'accès par les bonnes personnes.

Source: Yammer

> Réseau social privé

Facebook et Twitter en milieu de travail peuvent ralentir vos employés, mais l'intégration d'un réseau social privé, accessible et utilisable exclusivement dans le cadre du boulot, peut avoir l'effet inverse: structurer l'information et permettre de la partager efficacement au sein de l'entreprise.

C'est ce qu'a constaté la firme Harris Interactive, l'été dernier, dans un sondage consacré à l'étude de réseaux sociaux pour entreprises. Des 1168 répondants, 79% ont avoué que leur entreprise n'avait aucune organisation pour l'information. Soit ils perdaient du temps à tenter d'obtenir l'information nécessaire à leur boulot, soit ils devaient faire sans.

Les sondages en concluent que structurer l'information afin de la partager, tout en respectant la hiérarchie et les spécialités de chacun, est un atout indéniable, et qu'un réseau social privé était un outil de choix pour y arriver rapidement et économiquement. «Les entreprises comprennent l'importance d'une bonne communication interne, mais elles passent rarement de la parole aux actes. Elles gagneraient beaucoup à créer un sens de communauté entre employés en employeurs, en ouvrant la communication avec un outil comme ceux-là», conclut le rapport.



Pour le coût d'une seule conférence, on peut réaliser plusieurs visioconférence à partir d'internet, accélérant de façon abordable le partage d'information.

Source: Cisco

> Visioconférence sur la Toile

Les réunions de bureau n'ont plus leur raison d'être, clament des entreprises comme Cisco et Microsoft. Ou, pour être plus exact, elles peuvent désormais avoir lieu virtuellement, grâce à des outils internet de visioconférence. Outre la traditionnelle vidéo, ces conférences permettent de partager des documents et de réduire les frais de déplacement.

Ça va encore plus loin si votre entreprise regroupe des gens provenant d'un peu partout au pays. L'Université du Missouri a récemment calculé les économies de temps et d'argent réalisables en utilisant une telle solution: pour une conférence qu'elle organisait avec 12 chercheurs, elle a mis la main sur quelques caméras et le système Téléprésence, de Cisco. En évitant de déplacer tout le monde, elle estime avoir épargné 4500\$ pour cette seule et unique conférence.

«On peut désormais organiser des conférences plus souvent, tout en sauvant des sous. C'est sûr que nous allons élargir l'utilisation de cet outil au plus grand nombre de projets éducatifs possible», a ensuite déclaré Gary Forses, responsable informatique pour l'université américaine.

GÉNÉRATION Y

Quand flexibilité rime avec productivité

GUY PAQUIN
COLLABORATION SPÉCIALE

Les chefs d'entreprises que nous avons consultés ont tous une large part d'employés issus de la génération (personnes nées entre 1980 et 1999).

Et à écouter ces dirigeants, les Y au boulot sont un vrai mystère : ils veulent de la liberté, mais un solide encadrement ; ils cherchent à s'identifier à l'entreprise, mais le boulot n'est pas leur priorité ; ils exigent de la formation et du coaching, mais peuvent vous laisser tomber au bout de

trois semaines si malgré tout ils ne sentent pas heureux.

Que faire pour que mes Y soient productifs ?

« La génération Y, ça se gère exactement comme toutes les autres, lance Steve Couture, président de Frima Studio de Québec, qui conçoit des jeux vidéos. Ce qui distingue ces jeunes, c'est que le travail n'est pas leur seule source de satisfaction dans la vie. Et comme ils sont compétents dans des domaines où la demande pour leur compétence dépasse largement l'offre, ils ont le choix de partir quand ils ne sont pas contents. »

Richard Poulin, patron de Komutel, est d'accord. « Ils cherchent l'équilibre entre leur jeune famille et le travail, constate-t-il. Ils sont aussi compétents et ont de l'appétit pour l'autonomie. Mais le paradoxe est que souvent nous leur offrons leur premier emploi et qu'ils sont terriblement inquiets. »

Encadrement et coaching

Les Y aiment recevoir un code d'employés qui comporte une certaine flexibilité.

« Chez Cyber Génération, raconte Stéphan Lestage, patron de la boîte, l'employé et son

chef d'équipe décident du télétravail. Et de la semaine de 4 jours. Cette souplesse compte beaucoup pour les Y. »

Mais, en même temps, les Y veulent être encadrés. Richard Poulin leur offre, d'entrée de jeu, un plan de formation et du mentorat pour faciliter leur intégration rapide et l'atteinte de niveaux de productivité intéressants.

« Ils ont besoin d'être sécurisés, sinon, ce n'est pas compliqué : ils partent ! », dit-il.

Steve Couture, lui, a poussé l'imagination très loin pour stimuler et satisfaire ses Y.

« L'horaire flexible, c'est la pointe de l'iceberg, précise-t-il. On paye la passe d'autobus, on loue la voiture communautaire. À l'atteinte ou au dépassement du seuil souhaité de performance, on fournit gracieusement pour une journée ou deux la femme de ménage, la gardienne d'enfants, le chef cuisinier ou le jardinier. Et, évidemment, il y a un jeu de baby-foot dans le bureau. »

De plus, ajoute-t-il, si on estime que l'employé Y a une idée pouvant éventuellement devenir rentable pour l'entreprise, on lui dégage une demi-journée par semaine pour développer l'idée.

« Et si ça devient un nouveau produit, on partage les bénéfices avec lui ou elle », explique M. Couture.

Diable ! Que sera-ce avec la génération Z ?

OUBLIEZ LES POINTS, MILLES ET AUTRES CADEAUX. JE VEUX CHOISIR MA PROPRE RÉCOMPENSE.

Jason Beach
Propriétaire, Kannon Beach Surf
Halifax, NS



Choisissez comment vous dépensez vos économies avec le programme Économies Express^{MC} de MasterCard^{MD}

- C'est facile et automatique – en plus des récompenses existantes
- Aucun coupon ni formulaire – les économies sont indiquées sur le relevé de facturation mensuel
- Économisez sur des billets d'avion, des locations des voitures et d'autres incontournables du monde des affaires



Apprenez-en davantage sur Jason et la carte à mastercard.ca/petitesentreprises



TÉLÉPHONES INTELLIGENTS DERNIER CRI

P O U R S E U L E M E N T

1¢

avec certains abonnements de trois ans*



SONY ERICSSON XPERIA^{MC} arc

- Technologie mobile Bravia^{MD} Engine
- Appareil photo de 8.1 mégapixels

BLACKBERRY^{MD} TORCH^{MC} 9810

- Système d'exploitation BlackBerry 7
- Appareil photo de 5 mégapixels

SAMSUNG INFUSE^{MC} 4G

- Affichage Super AMOLED Plus sur écran de 4,5 po
- Appareil photo de 8 mégapixels

LG OPTIMUS 3D

- Processeur bicoeur
- Écran de 4,3 po avec affichage 3D

HTC EVO^{MC} 3D

- Processeur bicoeur
- Écran de 4,3 po avec affichage 3D

JUSQU'À ÉPUISEMENT DES STOCKS
JUSQU'AU 31 OCTOBRE

CHANGEZ POUR



- MONTRÉAL**
Carrefour de la Pointe
Place Bourassa
Galeries d'Anjou
Place Versailles
6476A, rue Jean-Talon Est
Centre commercial Le Boulevard
5110, rue Jean-Talon Est
4455, rue Saint-Denis
1, rue De Castelnaou E., bur. 101
3573, boul. Saint-Laurent
1008, rue Clark, bur. 2068
Centre Eaton
Place Ville-Marie
1015, rue Sainte-Catherine O.
2170, av. Pierre-Dupuy
2116, rue Guy
2360, rue Notre-Dame O., bur. 102
Centre Rockland
1201, av. Greene
Place Alexis-Nihon
Centre Montpellier
9012, boul. de l'Acadie
5150, rue Jean-Talon O.
2100, boul. Marcel-Laurin
Place Vertu
Complexe Desjardins
Carrefour Angrignon
3339L, boul. des Sources
2814, boul. Saint-Charles
950, boul. Saint-Jean, bur. 3
Fairview Pointe-Claire
AYLMER
Galeries d'Aylmer
BELCÉL
Mail Montenach
BOUCHERVILLE
Promenades Montarville
BROSSARD
Mail Champlain
Place Portobello
Quartier DIX30
CHÂTEAUGUAY
Centre Régional Châteauguay
DELSON
28D, boul. Marie-Victorin
DRUMMONDVILLE
Promenades Drummondville
GATINEAU
360, boul. Maloney O., bur. 1
Promenades de l'Outaouais
GRANBY
583, boul. Boivin
Galeries de Granby
HULL
Galeries de Hull
442, boul. Saint-Joseph
JOLIETTE
517, rue St-Charles-Borromée N.
Galeries Joliette
LACHENAIE
321A, montée des Pionniers
LAVAL
2142, boul. des Laurentides
Centre Laval
1807, boul. Saint-Martin O.
Carrefour Laval
1273, boul. Curé-Labelle
241C, boul. Samson
LONGUEUIL
1490, chemin de Chambly, bur. 101
Place Longueuil
MAGOG
221, rue Principale O.
MONT-TREMBLANT
507, rue de Saint-Jovite
REPENTIGNY
494A, rue Notre-Dame
Galeries Rive-Nord
ROSEMÈRE
Place Rosemère
135, boul. Labelle
SAINT-BRUNO
Promenades St-Bruno
SAINT-CONSTANT
Méga-Centre St-Constant
SAINT-EUSTACHE
360E, boul. Arthur-Sauvé
SAINT-HYACINTHE
Galeries St-Hyacinthe
SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU
Carrefour Richelieu
Halles St-Jean
SAINT-JÉRÔME
Carrefour du Nord
60, rue Bélanger
SAINTE-AGATHE-DES-MONTS
40, boul. Morin
SALABERRY-DE-VALLEYFIELD
Centre Valleyfield
SHERBROOKE
2980, rue King O.
Carrefour de l'Estrie
SOREL-TRACY
Promenades de Sorel
TERREBONNE
1270, boul. Moody, bur. 10
Galeries de Terrebonne
TROIS-RIVIÈRES
Centre les Rivières
5335, boul. des Forges
5653, boul. Jean-XXIII
2, rue des Ormeaux, bur. 600
VAUDREUIL-DORION
64, boul. Harwood, bur. 101