

Mobiliser l'équipe par la communication

Capital humain. Il ne faut jamais sous-estimer l'importance des employés, dit le président de Proden, Daniel Luquette.

par Renée Claude Simard > dossiers@transcontinental.ca

Lauréate d'une Grande Mention dans la catégorie PME manufacturière des Grands Prix québécois de la qualité en 2005, Proden est reconnue pour la forte mobilisation de ses employés. « Tout repose sur la communication et la transparence. Les employés sont l'âme d'une entreprise. Ils ne faut jamais sous-estimer leur importance », dit Daniel Luquette, président de l'entreprise de l'arrondissement Saint-Laurent, à Montréal, qui fabrique des matrices à découper le papier et le carton.

Pour mesurer la satisfaction de ses employés, Proden les sonde deux fois par année. « On travaille alors sur le point le plus faible. Par exemple, le mécanisme d'évaluation de la performance, qui posait problème, a été retravaillé avec un consultant. On est à l'écoute. »

Le taux de satisfaction des employés tourne autour de 80 %. Plusieurs points sont évalués, dont l'horaire, la participation aux décisions, l'équité dans la charge de travail, etc. Proden offre 26 horaires différents pour ses 46 employés et fait beaucoup d'efforts pour concilier le travail et la famille.

Plusieurs *Kaizen* ont aussi été réalisés depuis les années 2000. « Le premier fut une révélation. Au-delà de la résolution d'un problème au niveau du design, le *Kaizen* a mobilisé et motivé les gens qui y ont participé. Ils sont tous devenus des agents de changement. Ils ont vu qu'il y avait aussi un gain pour eux », dit M. Luquette.

« Il faut implanter la solution. Il ne faut pas la laisser sur la tablette, car ce serait démotivant. Ça prend un leader capable d'écouter les employés, car ce sont eux qui trouvent la solution. Avant, j'avais l'impression d'avoir à pousser mes employés. Aujourd'hui, ce sont eux qui sont en avant. Même que parfois je dois les ralentir. »

Formation de comités

Plusieurs comités ont été formés pour favoriser la communication. « Chaque troisième jeudi du mois, je rencontre tout le monde de l'usine. On arrête pendant 15 minutes. On discute de la situation financière et des points à l'ordre du jour affichés à l'avance afin que les employés soient au courant. Quand arrive un coup dur, il n'y a pas de surprise. Comme dans une famille, on se serre les cou-

des. Ce n'est pas toujours facile, car l'industrie des pâtes et papiers fonctionne au ralenti. »

Proden a mis en place un petit système de suggestions

À l'Auberge Le Baluchon, de Saint-Paulin, réputée pour son service à la clientèle, on est convaincu que ce sont des employés heureux qui rendent les clients satisfaits. La direction a donc mis en place une structure qui favorise rien de moins que le bonheur du personnel.

Le comité de bonne entente a élaboré un manuel de l'employé. Il présente les valeurs de l'entreprise, les comportements attendus des employés, les processus d'embauche et

d'amélioration. Elle a fêté sa 1 000^e idée en trois ans au printemps. M. Luquette fait tirer 100 \$ à toutes les 100 idées implantées par les employés.

d'intégration, les conditions de travail, les salaires, etc.

« Le comité révisé actuellement ce manuel afin de refléter les nouvelles réalités. Les employés sont invités à donner leurs commentaires. On veut rendre nos employés plus heureux. On veut qu'ils sachent qu'ils ont toujours le maximum de ce qu'ils pourraient avoir dans la région. Le problème de la main-d'œuvre est criant dans notre industrie. Il faut s'assurer de garder nos

« Ce n'est pas très sophistiqué, mais nos employés sont fortement mobilisés.

« Ce sont plusieurs petits gestes qui, au bout du compte,

font la différence. Il faut être proches de nos employés, écouter et communiquer. C'est la clé d'une gestion optimale des ressources humaines. »

employés », dit Patricia Brouard, directrice des ventes et du marketing de l'Auberge.

Des groupes de référence ont été mis en place pour améliorer la qualité du produit. Composés d'employés et de superviseurs provenant de différents services, ils font des suggestions pour faciliter le travail et éliminer les irritants.

Selon M^{me} Brouard, les employés participent en grand nombre à ces rencontres, car plusieurs des suggestions pro-

posées sont retenues. « Le fait d'être écouté favorise l'engagement. Le taux de roulement est très faible au Baluchon. »

Le directeur des ressources humaines travaille à instaurer un programme de reconnaissance structuré. « On veut intégrer le plus possible les employés au succès du Baluchon. Il y a beaucoup de choses à faire. Mais ce qui est bien ici, c'est que, quand le train est parti, on sait qu'il ne s'arrêtera pas. » **R.C.S.**

