

LES RH EN ACTION



CHRISTINE BOIS responsable de service

regionautravail.com



Mobi-Art : accroître sa productivité par la formation

Mobi-Art a profité du ralentissement économique de 2009 pour passer à l'action en matière de formation. L'appui d'Emploi-Québec, allait alors procurer les moyens à l'entreprise de mettre en place pas moins de 15 activités de formation. En plus d'une expertise externe, la formation a été dispensée avec la collaboration du personnel interne.



LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Rares sont les chefs d'équipe qui rejettent le fait que la formation constitue une fonction indispensable au développement et à la croissance de l'entreprise. Cela étant dit, « il arrive trop souvent que les budgets de formation soient limités comparativement aux besoins identifiés, ou qu'ils soient réduits de façon importante lors d'un ralentissement économique ou quand l'entreprise fait face à des difficultés financières » (Branchaud, 2010).

L'organisation doit avoir la capacité de réaliser son potentiel et de répondre à ses besoins. Pour ce faire, elle doit pouvoir compter sur des ressources humaines, techniques et financières permettant d'exécuter sa stratégie. Si la maîtrise des compétences peut contribuer de façon importante à améliorer le capital humain, un déficit de compétences peut entraîner des pressions sur le personnel et avoir un impact négatif important sur la compétitivité de l'entreprise. À ce sujet, on associe fortement le succès d'une entreprise à sa capacité de développer et d'actualiser les compétences de ses employés. Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs, tels que :

- enrichir et mettre à jour les connaissances des employés;
- préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières;
- combler les lacunes opérationnelles et susciter des attitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme. Il a aussi, en général, un effet positif sur la motivation, l'autonomie et la performance des individus, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, le fait d'offrir aux travailleurs la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences qui ne sont pas nécessairement liées à leurs tâches actuelles s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction du personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur leur employabilité.

La rotation des postes demandant la polyvalence des employés semble une façon d'organiser le travail de plus en plus populaire et gagnante (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

AVANTAGES DE LA FORMATION EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE

« Le contexte de ralentissement économique a amené la Commission des partenaires du marché du travail à proposer des moyens afin d'atténuer, lorsque possible, les incidences de la baisse des activités dans les entreprises » (site Emploi-Québec). Le programme SERRÉ (Soutien aux Entreprises à Risque de Ralentissement Économique) offre aux entreprises touchées par le ralentissement des activités du secteur de remplacer certaines heures de travail par du temps subventionné de formation pour les employés. Plutôt que de réduire les heures du personnel ou de recourir à des mises à pied, l'entreprise utilise la réduction des heures de travail afin de développer les compétences de son personnel.

Selon plusieurs témoignages, cette stratégie de pouvoir former et payer les employés comme s'ils travaillaient à l'usine, plutôt que de se retrouver au chômage ou en réduction importante d'heures de travail, amène plusieurs bénéfices.

Pour en citer quelques-uns :

- Le fait de former le personnel renforce l'équipe de travail et allège le climat dans un contexte économique difficile; ce qui permet d'avoir une performance optimale dans un secteur d'activité spécifique.
- Non seulement cette stratégie permet aux employés d'enrichir leurs compétences/ connaissances et d'acquérir des compétences pour d'autres postes (augmentant ainsi leur polyvalence), mais la formation reçue contribue à améliorer la productivité et à faire face à la concurrence au moment de la reprise.
- En lien avec le dernier point, au moment où les commandes reprennent, plusieurs entreprises auraient dû, sans programme de formation, recruter du nouveau personnel qu'il aurait fallu familiariser avec l'entreprise et ses pratiques.



Comme le mentionne monsieur Saada, (PDG de l'Association québécoise de l'aérospatiale cité dans lapresseaffaires.cyberpresse.ca) : « L'idée, c'est de profiter du ralentissement pour se positionner pour l'après. Ce que je trouve pertinent, c'est qu'au lieu de baisser les bras devant une baisse de la cadence, on se prépare ».



IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Mobi-Art existe depuis 1995. En 1999, monsieur Gagnon devient le seul actionnaire de la compagnie et celle-ci déménage à Terrebonne en 2002. C'est en 2004 que Monsieur Gagnon vend la compagnie, à parts égales, à deux employés et au comptable agréé de celle-ci.

Mobi-Art se différencie du marché hautement compétitif en fabriquant des meubles exclusivement de chêne et en offrant des produits de grande qualité. « Le chêne est une essence noble, un des bois les plus durs qui soient ayant un grain de bois riche en caractère. Les meubles Mobi-Art sont particulièrement prisés par une clientèle fervente de bois naturel solide » (site web de la compagnie). Mobi-Art fabrique principalement des mobiliers de salle à manger, des ensembles pour la chambre à coucher, des tables de salon et des unités murales. L'entreprise s'occupe aussi du design de ses produits ainsi que de leur conception.

Les produits de Mobi-Art sont distribués partout au Québec, en Ontario, en Alberta et dans les provinces de l'Atlantique. En tout, l'entreprise a 346 distributeurs au Canada et elle peut compter sur des détaillants expérimentés pour assurer à ses clients un service après vente.

Mobi-Art compte présentement 23 employés dont 20 dans la production et 3 dans l'administration. Mentionnons que, dans l'industrie du meuble, le développement des affaires est organisé habituellement avec des agents manufacturiers payés à la commission, qui fonctionnent par territoire et qui servent d'intermédiaire entre le fabricant et les détaillants.



DÉFI

Mobi-Art n'a pas été épargnée par le contexte économique de 2009; les ventes ont chuté au point d'envisager la semaine de trois jours pour les employés, ce qui aurait risqué de lui faire perdre certains d'entre eux (les employés étant déjà à quatre jours par semaine depuis le début de la crise). Afin d'éviter à avoir recours à cette solution, Christine Bois (responsable de service) a sollicité l'appui d'Emploi-Québec.

Outre le fait d'éviter de réduire la semaine de travail des employés, la formation à l'interne était aussi destinée à étendre les connaissances des employés à plusieurs aspects de l'entreprise et à développer leur polyvalence, permettant ainsi d'assurer la continuité des activités en toutes circonstances.

DÉROULEMENT DU PROGRAMME DE FORMATION À L'INTERNE

- Tout d'abord, un conseiller d'Emploi-Québec s'est présenté chez Mobi-Art avec un consultant qui a développé, avec l'aide d'un employé, les différents modules du programme de formation.
- En tout, 15 activités de formation ont été développées, telles que : savoir opérer la scie double, la scie à ruban, la botteuse, etc.
- Pour chacune des formations, on a identifié la meilleure personne dans l'entreprise pour montrer les connaissances et les habiletés nécessaires à l'exercice de son métier.
- Pour identifier les bonnes personnes qui devraient suivre les formations, le consultant a tenu compte de certaines habiletés telles la dextérité, la débrouillardise, et même, dans certains cas, le taux d'absentéisme de l'employé.
- Pour chaque formation, le formateur avait à sa charge de 1 à 4 participants.
- L'échéancier des formations est du 1^{er} juillet 2009 au 1^{er} juillet 2010. Le temps nécessaire au formateur pour montrer sa fonction est évalué à 51 heures.





régionautravail.com
Terrebonne.Mascouche



BÉNÉFICE

En premier lieu, ces heures subventionnées de formation ont permis à Mobi-Art de conserver ses employés et de les fidéliser, mais, surtout, de diversifier leurs compétences et de développer leur polyvalence à chacune des étapes de la production. Pour l'entreprise, l'accès à une main-d'œuvre polyvalente l'aide à mieux atteindre ses objectifs de production, ce qui lui permet de soutenir la concurrence, d'améliorer sa productivité et d'être mieux préparée à profiter de la reprise économique.

À la suite des formations où chaque personne a montré ses compétences à d'autres employés, le personnel est devenu plus sensible aux difficultés de l'entreprise, les employés ont mieux compris les difficultés reliées à chaque poste et ont démontré une fierté d'être considéré comme formateur, donc de pouvoir partager leurs forces. Ce qui a, sans contredit, un impact sur leur estime personnelle.

En résumé, la formation obtenue par l'intermédiaire du programme SERRÉ est une expérience très positive pour Mobi-Art, tant pour le développement de ses ressources humaines que pour l'amélioration de la productivité et le maintien en emploi de ses ressources clés.

À PRESCRIRE

- La polyvalence des employés.
- Voir la formation comme une solution possible au problème de rétention et de productivité.
- Considérer la formation comme un investissement.

À PROSCRIRE

- Considérer la formation comme un coût.
- Ne pas investir dans ses employés en contexte de ralentissement économique.
- Sous-estimer l'importance de ses ressources humaines pour exécuter sa stratégie.



LE MOT DE LA FIN

Le programme de formation à l'interne a rendu l'entreprise plus compétitive. Au-delà du développement des compétences, l'application de cette initiative a généré des bénéfices au niveau de la motivation du personnel et du sentiment d'appartenance envers l'entreprise.