



Mise à jour: 20/02/2008 04:00
Jean-Philippe Décarie

Le pitoyable taux de productivité du Québec

Alors qu'on crie sur tous les toits que les entreprises québécoises doivent absolument et rapidement hausser leur productivité si elles veulent survivre à l'environnement hostile d'aujourd'hui, une étude réalisée par la firme Proaction nous apprend que les travailleurs québécois du secteur manufacturier affichent un pitoyable taux de productivité de 51 %.



Une statistique qui fait frémir quand on sait que le secteur manufacturier — étouffé par un dollar trop élevé et attaqué de toutes parts par des fabricants à faible coût — est à l'agonie et que c'est par dizaines de milliers que les emplois se perdent chaque année.

Mais ce taux alarmant de 51 % est bien réel. Proaction, une firme de ressources humaines et de gestion de la productivité, a examiné au cours des 3 dernières années les modes et procédés de production de 125 entreprises manufacturières, passant chaque fois une semaine sur le plancher des opérations.

Le constat est renversant. Les employés ne réalisent un travail utile que durant la moitié de leur quart de travail. L'autre moitié, ils la passent à attendre des instructions ou du matériel, ou ils reprennent du travail qui avait été mal fait. Dans la majorité des entreprises, la productivité tombe pratiquement à néant lorsqu'on approche la fin du quart de travail.

Et, plus stupéfiant encore, ce ne sont pas les travailleurs qui sont à blâmer pour cette productivité anémique, mais plutôt leurs supérieurs.

L'encadrement de qualité fait défaut dans les entreprises manufacturières. Plus de 65 % des superviseurs sont — sur une échelle de cinq — de niveaux 1 et 2, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas les habiletés et la formation pour encadrer du personnel et ne connaissent pas les principes de gestion active.

Ils sont en mode réactif et interviennent très peu dans la supervision quotidienne des opérations, alors qu'ils devraient y consacrer tout leur temps.

Selon la recension faite par Proaction, les travailleurs parlent à leur superviseur en moyenne 0,5 fois par jour. On ne cible pas et on ne leur explique pas les objectifs de production. On ne cherche pas non plus à les motiver ni à optimiser leur prestation au travail.

En fait, 95 % du temps, les objectifs de l'entreprise sont mal communiqués aux employés ou ne le sont pas du tout. Si elles sont bien établies, les procédures de travail ne seront pas suivies dans bien des cas. besoin de formation

Le profil du superviseur qu'a dressé Proaction après son étude de 125 entreprises manufacturières explique à lui seul l'incohérence qui peut résulter en termes de productivité sur le plancher des opérations.

Un superviseur consacre en moyenne 7 % de sa journée à la supervision active, alors que les tâches administratives occupent 36 % de son quart de travail et que plus de 44 % de son temps est mobilisé par des activités diverses. Un bloc de temps précieux qui devrait être entièrement consacré à la supervision, estime Denis Lefebvre, président de Proaction.

«Les superviseurs devraient consacrer au moins 60 % de leur temps à des activités de supervision active, au suivi de la production, à la motivation des employés, mais on ne leur a pas appris à le faire. Plusieurs occupent cette fonction sans savoir ce qu'ils doivent faire exactement et plusieurs estiment qu'ils ne font qu'éteindre des feux», observe Denis Lefebvre.

Selon lui, les travailleurs québécois ne sont pas différents des travailleurs du reste du Canada et des États-Unis qui affichent une productivité semblable lorsqu'ils ne sont pas encadrés correctement.

Mais pour régler au moins en partie leur problème de productivité, les entreprises québécoises ont tout intérêt à donner la formation nécessaire à leurs superviseurs pour qu'ils remplissent leur rôle primordial de façon correcte.

«Ils sont prêts au changement et ils sont heureux lorsqu'ils ont acquis les outils qui leur permettent d'être plus performants», explique Denis Lefebvre.

Grâce à la seule formation de ses superviseurs, la firme Formica a haussé de 25 % la productivité de ses travailleurs; Disc Améric a enregistré pour sa part un gain de 30 %, alors que Transbec vient de réaliser un bond de 66 % de sa productivité. Une belle façon d'absorber la hausse du dollar canadien. Il ne leur reste plus maintenant qu'à s'attaquer aux producteurs chinois!