

Une étude confirme l'efficacité des méthodes Kaizen

Les entreprises qui misent sur la participation de leurs employés sont plus productives

Jean-François Barbe
barbejf@transcontinental.ca

Les entreprises qui misent sur la participation de leurs employés pour améliorer leurs processus de production sont parmi les plus productives, indique une étude inédite dirigée par le professeur **Benoît Lévesque de l'Université du Québec à Montréal**.

Il existe deux types de participation en milieu manufacturier selon les auteurs de la recherche les groupes de résolution de problèmes et les équipes de travail englobant plus de la moitié des salariés.

Les groupes de résolution aussi appelés **Kaizen** ou cercles de qualité sont formés d'employés qui cessent de travailler pour un temps déterminé afin de trouver des moyens d'améliorer les processus de production de leur entreprise. Les équipes de travail, pour leur part, coordonnent leurs tâches sans la supervision de contremaîtres.

Les entreprises qui mettent sur pied des

groupes de résolution sont les plus productives du lot, précise un des cinq auteurs de la recherche, **Paul-André Lapointe**, du département des relations industrielles de **l'Université Laval**. Elles affichent aussi une meilleure performance lorsqu'on les compare à celles qui misent uniquement sur l'innovation technique, sans participation des employés.

Mesurées sur une échelle de 100, la performance des entreprises ayant des groupes de résolution atteint le chiffre de 50. La moyenne générale de l'échantillon est de 42. Pour en arriver à cette conclusion, l'étude a rejoint 630 dirigeants d'entreprises de 50 employés et plus ainsi qu'une centaine de dirigeants syndicaux. Le sondage a été réalisé par la maison de sondage **CROP** entre les mois de juin et novembre 2001.

«Quatre indicateurs principaux ont ensuite servi à mesurer la performance économique des entreprises sondées, et ce, au cours des cinq

dernières années. Il s'agit du chiffre d'affaires de la qualité des produits, du niveau de productivité et des coûts de production. Il s'agit de la plus vaste enquête à ce jour sur la diffusion des innovations en milieu de travail dans l'industrie manufacturière au Québec.

« Les usines les plus productives sont celles qui allient à la fois les pratiques les plus avancées en gestion des ressources humaines et les innovations à dominante technique, comme l'informatisation du processus de production, le juste-à-temps et le contrôle statistique des procédés », dit M. Lapointe. Une gestion avancée des ressources humaines implique de la formation, de la rémunération selon les performances, des options d'achat d'actions et de la sécurité d'emploi.

L'étude indique aussi que les entreprises qui misent seulement sur les équipes de travail sans contremaître se classent moins bien que les autres. Ces entreprises ont en effet accumulé un total de 39 points seulement. Celles qui développent l'innovation technique sans flexibilité par rapport

à l'organisation du travail ont pour leur part reçu une cote de 36. « Pour être payante, ce type de participation doit s'accompagner de changements innovateurs dans la gestion de la production, notamment : le juste-à-temps, le contrôle statistique des procédés ou les certifications de qualité », précise M. Lapointe. L'appartenance à une multinationale ou la dépendance aux exportations n'influencent aucunement l'adoption d'innovations.

« Le facteur le plus important se situe dans la dynamique interne, en particulier la politique de gestion des ressources humaines », ajoute M. Lapointe. L'étude révèle que les entreprises qui innoveront par rapport à la participation. Ces dernières constituent le quart de l'échantillon.