L'ENTREPRISE SANS CŒUR : CONDAMNÉE !

BL 3.75

mon argent
ma carrière
ma vie

Affaires PLUS

JUIN 2002

3,75 $

La fin des mythes

Steve Zimmermann (PDG) e
Michel Labrecque (DRH), d
CMP Produits métalliques
Châteauguay, une entrepris
qui donne vraiment priorit
à la dimension humaine

- Management : on a oublié l'humain
- Placement : 10 mythes coûteux
- Économie : fin des certitudes
- Vérificateurs : réputation entachée
- REER « insaisissable » : pas si sûr !
- Retraite : plus tard et progressive

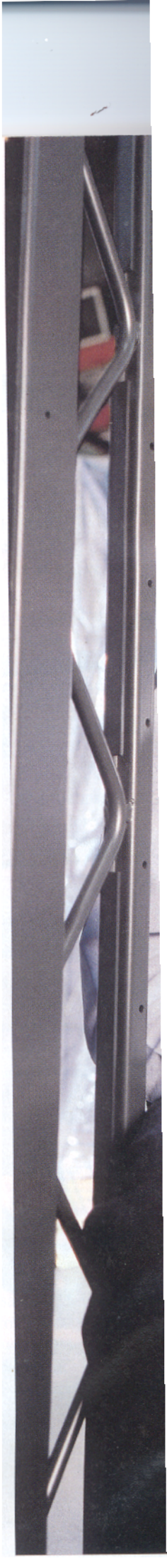
www.affairesplus.com

0 66713 78044 8 06

La revanche de l'humain dans l'entreprise

En plein ralentissement économique, alors qu'elle venait de perdre son plus important client, la société CMP Produits métalliques, de Châteauguay, décidait de maintenir coûte que coûte l'emploi de ses quelque 500 travailleurs.

PAR GUYLAINE BOUCHER



« Simple retour du balancier pour des gens qui ont tant contribué en période de prospérité », affirmait alors le président de l'entreprise, Steve Zimmermann. Vous avez bien lu. Et vous êtes bien dans le Québec ultra-compétitif des années 2000.

Illusion ou mode passagère : dans un nombre grandissant d'entreprises, sur l'échelle des valeurs, le bien-être et le respect des employés ont remplacé la course à la performance et les sièges éjectables. Dans les rangs des conseillers en ressources humaines, on parle déjà d'une nouvelle ère. Ce serait même la fin du mythe selon lequel les ressources humaines sont une ressource comme une autre pour l'entreprise, et donc faciles à acheter, à gérer, à remplacer, à déplacer...

Début de la décennie 1990. Au Québec comme ailleurs, l'économie bat de l'aile. Mises à pied massives, taux de chômage record, l'époque n'est pas très favorable aux travailleurs. Même les services publics, réputés pour leurs emplois « à vie », cherchent par tous les moyens à alléger leurs obligations salariales. Une dizaine d'années plus tard, à la faveur d'une reprise fulgurante, la dynamique est profondément différente. Forcées de recruter, les entreprises se dotent d'alléchants plans de rémunération, d'horaires de travail flexibles, de programmes d'aide aux employés : les moyens mis de l'avant n'ont comme limite que la créativité des gestionnaires et les ressources des entreprises. Un scénario toujours valable à l'heure actuelle, même si, dans certains secteurs, le ralentissement économique a bien failli favoriser le retour au climat du milieu des années 1990.

Pour Mary Lambert, conseillère en efficacité organisationnelle pour le Groupe capital humain chez Watson Wyatt Canada, les entreprises n'ont tout simplement pas le choix : elles doivent modifier leur façon de gérer les ressources humaines. « Les entreprises favorisent le retour à des rapports plus humains avec leurs employés, c'est vrai, mais il ne faut pas croire qu'elles le fassent par grandeur d'âme... » En fait, selon la consultante, ce sont des impératifs d'affaires qui forcent les entreprises à

Michel Labrecque
(CMP Produits métalliques)

prendre le virage humain : « En ce moment, la majorité des entreprises font face à des problèmes pour recruter et conserver leur main-d'œuvre. Pour se distinguer de la concurrence, elles doivent donc mettre de l'avant différentes pratiques de gestion qui permettront d'attirer des gens et de les garder dans leurs rangs. »

Une opinion qu'Estelle Morin, professeure à l'École des Hautes Études Commerciales, partage entièrement. « Dans le passé, je n'ai jamais trouvé que l'on ne valorisait pas les personnes. Par contre, je peux affirmer qu'aujourd'hui, les gestionnaires n'ont jamais été aussi conscients du coût que le stress et la mauvaise gestion peuvent représenter dans une entreprise. Ils sont prêts à faire des choses pour adoucir la vie des travailleurs et, du même coup, alléger la facture totale. Après tout, il ne faut pas se leurrer, quand quelqu'un part parce qu'il est épuisé, c'est toute l'entreprise qui est pénalisée. »

Un nouveau visage humain

Les exemples susceptibles d'illustrer les propos des spécialistes sont nombreux. Chez Merck Frosst, par exemple, c'est toute une panoplie de mesures qui ont été mises en place au cours des dernières années pour favoriser le bien-être des employés et pour les inciter à rester. Non syndiqués, les employés de l'entreprise disposent d'un conseil consultatif où ils peuvent faire valoir leur point de vue et réclamer des changements dans la gestion de l'entreprise lorsque la situation l'impose. Depuis deux ans, une large proportion des employés ont accès à des horaires flexibles et au travail à domicile, et peuvent aussi, s'ils le désirent, opter pour le travail à temps partiel ou à temps partagé. Et c'est sans compter la garderie et le camp de jour, mis sur pied au cours des dernières années.

Grâce à tant d'efforts, Merck Frosst se voyait récemment décerner le prix ISO Familles par le Conseil du statut de la femme du Québec. Une fierté pour le directeur des ressources humaines, Mike Lamothe, qui admet tout de même n'avoir d'autre choix que d'offrir de tels avantages aux employés. « Le fait d'entretenir de bonnes relations avec les employés est une tradition pour Merck Frosst – le conseil consultatif existe depuis 1970, par exemple –, mais il est certain que la concurrence actuelle ne nous laisse pas le choix. Il faut développer des mécanismes qui nous permettent d'attirer et de retenir les meilleurs éléments. »

Une ambition que partage le président-directeur général d'Élix Canada, François Rainville. À la tête d'une firme de technologie, il a, comme d'autres dans son domaine, instauré différentes mesures favorisant la rétention du personnel. Par exemple, les horaires flexibles sont offerts à la majorité des salariés ; une salle de détente – avec salle de billard et autres jeux – a été aménagée dans les locaux. De plus, l'entreprise a consacré beaucoup d'énergie à développer le sentiment d'appartenance des employés.

« Dès le début, mes associés et moi-même avons décidé de créer un climat de travail agréable parce que c'est dans un tel environnement que nous souhaitions voir chacun évoluer. Nous consultons donc régulièrement les employés sur les décisions à prendre ; ils sont d'ailleurs tous actionnaires, à des degrés divers, selon leur ancienneté et selon

PHOTOS : ARI TAPIERO

François Rainville
(Élix Canada)

leur performance. Les sorties de groupe sont fréquentes, le club social est presque une deuxième famille pour nos employés. La dernière année a été un peu plus difficile et j'avoue que le fait que les gens se sentent partie prenante de l'entreprise a fait une grande différence. »

CMP Produits métalliques sait aussi à quel point l'attachement des employés peut faire la différence en période de turbulences. Il faut dire que la firme a fait le maximum pour garder le contact avec ses travailleurs. Après avoir conservé l'emploi de tout le personnel pendant environ neuf mois, l'entreprise a garanti 90 % du salaire des travailleurs mis à pied pendant cinq autres mois, le temps de développer de nouveaux marchés et de redémarrer la machine.

Directeur des ressources humaines, Michel Labrecque confirme n'avoir jamais vu de situation semblable durant sa (longue) carrière. « J'ai personnellement vécu douze réorganisations d'entreprise, et je n'avais jamais rien vu de comparable. Chez CMP, tout a été fait pour maintenir le lien avec les employés : ils ont été formés, affectés à des projets spéciaux, rémunérés malgré l'arrêt de travail. Dès le début, le président était convaincu de l'importance de respecter les employés et sentait qu'il devait faire cela pour eux, compte tenu de toute l'énergie qu'ils avaient donnée à l'entreprise pendant les périodes de croissance. »

Satisfaits de la façon dont ils ont été traités, la majorité des employés temporairement mis à pied ont volontairement réintégré les rangs de l'entreprise dès que la production l'a nécessité. Un engagement spontané qui a permis à l'entreprise d'économiser beaucoup de temps et d'argent en nouveau recrutement, selon Michel Labrecque.

Un respect payant

L'entreprise de Châteauguay n'est pas la seule à avoir pu mesurer concrètement l'impact d'une approche plus humaine face à son personnel. Selon une étude récemment publiée par Watson Wyatt, certaines pratiques de ressources humaines favorables aux employés ont un effet direct sur la valeur des actions de l'entreprise.

À titre d'exemple, explique Mary Lambert, « l'étude démontre, chiffres à l'appui, que l'excellence en matière de recrutement et la fidélisation des bons employés peuvent avoir des retombées positives pour une entreprise. Même chose pour la rémunération globale, l'imputabilité, la collégialité et la souplesse dans l'organisation du travail ».

C'est une autre manière de dire que les entreprises favorisant des rapports hiérarchiques moins stricts et des horaires de travail plus souples sortent généralement gagnantes. « L'étude est sans ambiguïté quant aux gains possibles si une entreprise s'attaque à l'une ou l'autre des 21 pratiques de gestion des ressources humaines reconnues comme avantageuses. En ce moment, il se déroule une véritable guerre des talents, et la préoccupation d'avoir les bonnes ressources à la bonne place n'appartient plus uniquement aux ressources humaines, mais aussi à la haute direction. C'est ce que l'étude démontre hors de tout doute. »

Chez Merck Frosst, le directeur des ressources humaines affirme ne pas avoir besoin de lire quoi que ce soit sur la question pour se convaincre du côté payant de l'approche humaine en gestion des ressources humaines. Chez eux, les efforts se sont soldés par un taux de roulement de 4,9 %, le plus faible de toute l'industrie pharmaceutique canadienne.

Demain encore davantage ?

À moins d'être devin, il est impossible de savoir avec exactitude à quoi ressemblera le marché du travail de demain. Chose certaine, la tendance aux rapports plus humains entre employeurs et employés semble mondiale.

Aux États-Unis, par exemple, les mesures favorisant la rétention du personnel se multiplient : ainsi, certaines firmes permettent même aux jeunes mères d'amener leur enfant avec elles au travail. En France, la limitation du nombre d'heures de travail à 35 heures par semaine a ouvert la porte aux horaires flexibles et au temps partagé. Autant d'éléments qui n'empêchent pas Estelle Morin d'affirmer que « si un nombre de plus en plus important d'employeurs sont conscients de l'importance de valoriser leur personnel et le font déjà, la bataille n'est pas terminée ; il y a encore beaucoup à faire ».

Pour la professeure, l'arrivée sur le marché du travail d'un plus grand nombre de jeunes devrait favoriser le maintien d'une philosophie basée sur l'humain. « Les jeunes qui entrent en ce moment sur le marché du travail – ou qui le feront bientôt – ont vu leurs parents divorcer, négliger leurs enfants, se tuer au travail… pour ensuite être congédiés ! Ils ne veulent surtout pas vivre la même chose. Ils veulent avoir une bonne vie, du temps pour eux et pour leurs enfants. Le vieillissement de la main-d'œuvre et les départs à la retraite leur donneront une certaine force de négociation, parce qu'ils seront peu nombreux pour combler de multiples postes. »

« Cela risque de prendre un certain temps, mais le monde du travail ne sera plus jamais le même », prédit-elle. +