

LA PRODUCTIVITÉ, ANTIDOTE À LA RÉCESSION

Gosselin, Marc . Les Affaires . 31-10-2009

Durement éprouvée par la récession, l'industrie manufacturière n'a pas baissé les bras. Au contraire, plusieurs entreprises ont profité de l'occasion pour améliorer leur productivité, notamment grâce à la mesure d'aide du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (voir l'encadré plus bas). C'est le cas de la Laiterie Chalifoux, qui a accru sa capacité de production de 43 % au cours de la dernière année. Rare entreprise indépendante de son secteur, la Laiterie Chalifoux, de Sorel-Tracy, est entourée de géants, qu'on pense à Agropur ou à Saputo. La PME, qui emploie 150 personnes, se spécialise surtout dans la production de fromage (80 %) - de marque Riviera -et de lait de consommation (20 %).

" Nous ne cherchons pas à concurrencer les grands acteurs du lait de consommation. Notre marché est plutôt régional. Par contre, nous voulons livrer une chaude lutte aux grands producteurs de fromage. Nous sommes la seule laiterie indépendante qui oeuvre encore simultanément dans ces deux secteurs ", explique François Marcil, directeur général de cette entreprise familiale fondée en 1920.

CONDITION DE SURVIE

Pour devenir plus concurrentielle, l'entreprise n'avait d'autre choix que d'améliorer sa productivité. C'est un des importants volets du plan stratégique de la laiterie, adopté il y a deux ans. " On voulait développer notre capacité et notre flexibilité de production ", indique Alain Chalifoux, vice-président. La Laiterie a par la suite mandaté la firme Proaction pour l'aider dans l'atteinte de ses objectifs. " Nous voulions hausser les compétences du personnel de première ligne ", mentionne M. Chalifoux. Les consultants ont d'abord structuré les rencontres matinales de production auxquelles prennent part tous les superviseurs d'usine et qui sont dirigées par le directeur général. " Tous les matins, du lundi au jeudi, nous revoyons le plan d'action en plus de faire un suivi de la veille. Maintenant, ces rencontres durent 45 minutes. Auparavant, elles variaient de 10 à 90 minutes ", dit M. Marcil. Les autres rencontres ont également été structurées. C'est le cas de la revue de l'exploitation, qui a lieu le mercredi, et du comité de gestion.

TABLEAUX DE BORD

Autre innovation, l'entreprise s'est donné des tableaux de bord de performance, qui sont affichés un peu partout dans l'usine. Ils traitent notamment de la productivité (litres de lait transformés par heure travaillée), de la qualité des produits et de réunions de santé-sécurité. " Nous suivons de manière beaucoup plus serrée le service à la clientèle, par exemple les cas de non-conformité de produits, les retards dans les commandes et les chargements ", explique M. Marcil.

MIEUX COMMUNIQUER

La Laiterie Chalifoux a aussi appris à mieux communiquer avec son personnel. Elle a lancé, en mai, un journal interne diffusé aux deux semaines, L'info boulot. La publication traite des réalisations en usine, mais aussi des campagnes publicitaires de l'entreprise, de vulgarisation - par exemple, qu'est-ce que la listériose ? - et relate quelques anecdotes de l'entreprise. Quelques mois après son lancement, MM. Chalifoux et Marcil confirment que l'habitude de lecture a été créée. " On ne retournerait pas en arrière ", disent-ils. Résultat de toute cette démarche : Laiterie Chalifoux est passée de 160 litres transformés par heure travaillée, l'automne dernier, à 230 cette année. " C'est un gain d'autant important que les marges bénéficiaires sont faibles dans l'industrie laitière. Le coût des matières premières représente près de 80 % du prix de vente ", note Alain Chalifoux. La PME a investi 250 000 \$ dans cette démarche d'amélioration de sa productivité et prévoit rentabiliser cet investissement en moins de deux ans.