



# QUAND PRODUCTIVITÉ RIME AVEC

Forcées d'évoluer dans un environnement ultra compétitif, les entreprises actuelles se sont fait un credo de la productivité, de l'efficacité et de l'efficience. Dans de nombreuses organisations, la productivité est aussi le premier indice d'une bonne santé organisationnelle. Et si l'investissement en matière de capital humain se soldait par une performance accrue ?

convaincu de l'importance de la gestion de la performance.»

Selon la conseillère en orientation Diane Fellice, un gestionnaire en mesure d'admettre ses propres limites et faiblesses est aussi élément gagnant pour la santé organisationnelle et la productivité d'une entreprise. «Un chef qui n'est pas à sa place ou qui n'est pas à l'aise avec certaines facettes de son travail, mais qui persiste dans la même direction, nuit à toute son équipe. C'est cinq, six, parfois même dix personnes qui deviennent ainsi moins performantes. C'est extrêmement nuisible en terme de productivité.»

#### UN INVESTISSEMENT RENTABLE

À l'opposé, pour l'avoir constaté à de nombreuses reprises chez ses clients, madame Fellice est catégorique, le temps mis à améliorer la santé organisationnelle d'une entreprise est payant, peu importe les interventions qui sont effectuées. «Dans les évaluations que nous faisons avant et après, les directeurs nous confirment que les efforts en valaient la peine. La plupart du temps, ils parviennent à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés, notamment parce que tout le monde travaille dans le même sens, que les bonnes personnes sont à la bonne place et qu'elles savent ce qu'on attend d'elles.»

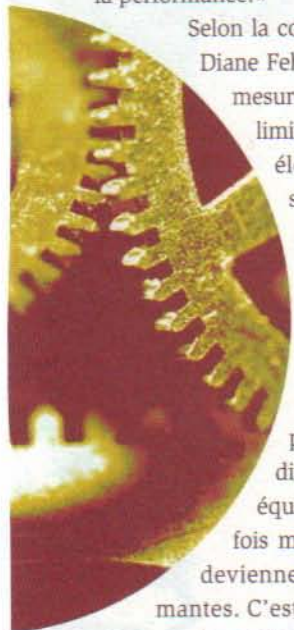
Une équation que Martine Forest juge exacte. «Dans une organisation où l'on traite les employés avec respect, empathie et écoute, le niveau de dévotion peut être assez surprenant.» Or, ajoute-t-elle, «on le sait, des employés dévoués et engagés sont des employés performants. Malheureusement, il y a encore plus de scepticisme que de conviction à ce sujet chez la majorité des dirigeants d'entreprise».

Du point de vue de Diane Fellice, les entreprises de demain n'auront cependant pas le choix de comprendre l'importance de la santé organisationnelle et d'accepter le lien existant avec la productivité. «Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, où le recrutement est difficile et coûte extrêmement cher, l'importance de s'attarder à l'aspect ressources humaines s'impose. Déjà, la conscientisation est plus grande. Il y a trois ou quatre ans, la plupart des gens qui nous contactaient étaient convaincus depuis longtemps de la portée des interventions concernant les ressources humaines; ça tend maintenant à changer.»

Reste, selon Jacques Besner, qu'un plus grand nombre de gestionnaires doivent intégrer ces façons de penser et de faire à l'ensemble des activités quotidiennes de leur

entreprise. «Le combat de la productivité et de la santé organisationnelle, conclut-il, se mène au jour le jour, dans chacun des gestes qui sont posés, que ce soit en matière de recrutement, de rémunération, de conditions de travail, d'intégration des nouveaux employés, de formation ou de possibilités de développement. Il doit faire partie de la culture et être à la base de tout. Il ne s'agit pas de travailler plus, mais de travailler plus intelligemment. Il s'agit de construire des organisations en santé, et par conséquent, capables de grandir.»

Guyline Boucher est journaliste indépendante.



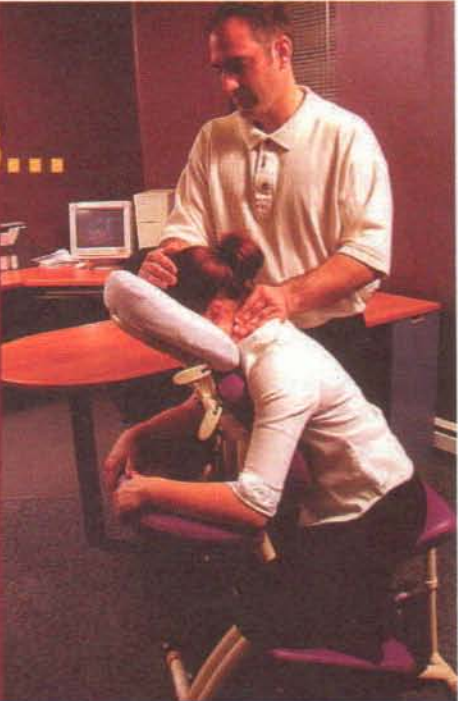
**Bureau & Événements Spéciaux**

# Bye Bye Stress...

Un massage sur chaise, rien de mieux pour...

- Améliorer le climat de travail
- Réduire le taux de roulement
- Accroître la productivité

Service couvert par les compagnies d'assurances



**LES GENS DE MASSAGE EN ENTREPRISES**

Montréal 450-441-9176 Sans Frais 1-877-537-8121  
[www.massage-inc.com](http://www.massage-inc.com)

le taux de productivité est bon dans une organisation, c'est qu'il n'y a pas de sable dans l'engrenage. Si, au contraire, quelque chose ne tourne pas rond, la performance en sera immédiatement affectée. Il faut donc s'assurer que tout roule sans anicroche ni difficulté.» Conditions de travail difficiles, horaires inadéquats, manque de formation, d'encadrement ou de communication, les problèmes sont la plupart du temps relativement simples à résoudre, selon la consultante de Relais RH. «S'il arrive que quelqu'un n'ait pas les compétences qu'il faut pour assumer sa fonction, il est aussi très fréquent, dit-elle, qu'il ait été parachuté dans une nouvelle fonction sans qu'on ait vraiment pris le temps de lui expliquer sa tâche et ses responsabilités. Il peut avoir les compétences et les connaissances

techniques pour faire ce qu'on attend de lui, mais s'il ne sait pas jusqu'où il doit aller, ça ne peut pas fonctionner. Dans ce

voire de l'accompagner dans l'exécution à quelques reprises pour s'assurer qu'elle comprend bien peut être suffisant.»

«Quand le taux de productivité est bon dans une organisation, c'est qu'il n'y a pas de sable dans l'engrenage. Si, au contraire, quelque chose ne tourne pas rond, la performance en sera immédiatement affectée.»

cas, le simple fait de s'asseoir avec cette personne, de préciser ce que l'on attend d'elle,

Encore faut-il que le gestionnaire sache repérer le problème. En ce sens, le formateur Jacques Besner insiste sur le fait que le leadership des gestionnaires est primordial, peu importe la taille de l'entreprise. Or, déplore-t-il, «beaucoup de patrons ont été promus gestionnaires sans être préparés. Ils ont appris par eux-mêmes et il arrive qu'ils n'agissent pas adéquatement».

Selon lui, un gestionnaire capable de générer un bon climat de travail, d'être stimulant et de communiquer clairement sa vision peut soulever des montagnes. La capacité d'innover et de s'adapter est aussi centrale selon lui. «Les choses changent. Les attentes des travailleurs également. Pour tirer le meilleur parti possible des talents en place, il faut donc savoir agir sur des éléments différents et parfois même accepter des changements dans les façons de faire. Par exemple, on peut affirmer que l'introduction d'horaires flexibles favorables à la conciliation travail/famille est impossible parce que, par tradition, l'entreprise exige que ses employés travaillent trente-cinq ou quarante heures par semaine. On peut aussi, au contraire, mettre l'accent sur les résultats, après quoi les horaires et le lieu de travail ne sont plus aussi importants. Autrement dit, il faut savoir se réinventer et être

## L'EFFICACITÉ

✦ Pour trouver les meilleurs. Les séduire. Les convaincre. Les mobiliser. Les former. Les inspirer. Les soutenir. Les reconnaître. Les garder.

Parce que l'expertise et les conseils de nos gens peuvent vraiment faire la différence...

30  
ans déjà

GROUPE PERSPECTIVE

l'efficacité en ressources humaines

Recrutement • Placement • Services conseils  
Mobilisation • Rétention du personnel

T 418.681.4700 QUÉBEC  
T 514.499.0089 MONTRÉAL  
[www.groupeperspective.com](http://www.groupeperspective.com)

**M**ondialisation oblige, il ne se passe pratiquement pas une journée sans que les questions relatives à la productivité des entreprises ne fassent la une des journaux. Inquiets, financiers et politiciens insistent aussi périodiquement sur la nécessité d'accroître la productivité des

leur masse salariale et le coût des avantages sociaux.»

Formateur en gestion des ressources humaines, Jacques Besner, CRHA, confirme que l'amélioration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de santé organisationnelle est l'une des façons d'accroître la productivité dans les entreprises. «La productivité, affirme celui qui va d'une entreprise à l'autre pour parler de leadership, de compétences et de performance, n'est pas désincarnée de la vie. Peu importe le secteur d'activité d'une entreprise,

#### POINTS DE RUPTURE ET IMPACT

Concrètement, plusieurs éléments dits humains peuvent influencer la santé d'une organisation et, par conséquent, sa productivité. Présidente de Fellice Services Conseils et conseillère en orientation, Diane Fellice, CRHA, connaît bien ces facteurs. En fait, à son avis, le simple fait qu'une organisation ne sache pas bien gérer le talent des personnes en place et fasse des erreurs d'aiguillage quant à l'attribution des responsabilités peut faire une énorme différence. «Imaginons, dit-elle, que pour atteindre les objectifs prévus au plan stratégique, des compétences X soient nécessaires et que, sans se demander si les personnes en poste ont vraiment ce qu'il faut pour faire le travail, on décide d'aller de l'avant. Non seulement on n'atteindra pas les objectifs établis, mais il y a en plus de fortes chances que l'employé ou le gestionnaire confronté à ses limites se sente incompetent et soit démobilisé. Certains iront même jusqu'à quitter l'entreprise, même s'ils pouvaient encore apporter beaucoup à l'organisation en occupant une autre fonction ou en assumant d'autres responsabilités. Pour illustrer le problème, raconte-t-elle, je dis souvent

## SANTÉ ORGANISATIONNELLE

entreprises canadiennes et québécoises. Dans la majorité des cas, la progression souhaitée passe par l'introduction d'équipements plus performants. Nombreux sont d'ailleurs les reportages faisant état du retard dans ce domaine accusé par le Canada et le Québec.

Or, affirme Martine Forest, CRIA, consultante au sein de Relais RH, la machine ne règle pas tout. «Quand il y a une déficience sur le plan de la productivité, neuf fois sur dix, c'est un bon indice qu'il y a un problème latent au niveau humain : la communication dans l'entreprise n'est pas claire, les changements effectués ont été trop rapides, les gens n'ont pas bénéficié de la formation adéquate, etc. Malheureusement, les employeurs ne sont pas assez conscients de l'impact que peuvent avoir les gens dans une entreprise et négligent cet aspect. Ce qu'ils savent, c'est que, lorsqu'ils ajoutent une machine, ils peuvent souvent réduire le personnel, donc réduire

elle a besoin de gens pour fonctionner. Il faut donc savoir être à l'écoute, communiquer avec eux et leur fournir les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail adéquatement. Quand on constate qu'un

...plusieurs éléments dits humains peuvent influencer la santé d'une organisation et, par conséquent, sa productivité.

employé sur douze seulement connaît le plan d'affaires de l'entreprise pour laquelle il travaille, on comprend rapidement qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Aucun entraîneur de la ligue nationale ne penserait être en mesure de gagner la coupe Stanley sans avoir un plan de match qu'il partage avec son équipe. C'est pourtant ce que beaucoup d'employeurs et de gestionnaires font.»

qu'il y a des gens d'eau douce et des gens d'eau salée. Quand on demande à quelqu'un d'eau douce de plonger en eau salée, on ne peut pas s'attendre à ce qu'il soit pleinement productif.»

Dans la même logique, Martine Forest parle quant à elle de la nécessité de savoir lever les barrières qui bloquent le passage vers la performance au quotidien. «Quand