

LES AFFAIRES

PRINTEMPS 2006

Avoir le gène de

L'INNOVATION

GILLES DECELLES
« LES GENS QUI DEMANDENT À PORTER LE BALLON, QU'ILS L'ÉCHAPPENT PARFOIS, ÇA NE ME DÉRANGE PAS, MAIS CEUX QUI NE LE PORTENT JAMAIS, JE N'EN VEUX PAS. »



Chez Bouchons MAC à Waterloo, chaque employé possède sa carte professionnelle, au dos de laquelle est inscrite la mission

qu'il a lui-même formulée pour décrire sa contribution personnelle. « C'est une façon de demander à tous mes gens ce qu'ils peuvent faire de mieux pour faire avancer

INNOVER, UN BOUCHON À LA FOIS

l'entreprise », dit le président, Gilles Decelles. C'est une manière originale de signaler que la recherche de l'excellence est l'affaire de tout le monde.

« Nous avons 70 concurrents en Amérique du Nord, poursuit-il, alors vous comprenez qu'il nous faut toujours nous dépasser pour conserver notre emprise sur le marché. »

La méthode doit fonctionner : cette petite ville industrielle de l'Estrie est devenue la capitale canadienne du bouchon de plastique. Regardez bien le flacon de pilules ou la bouteille de shampooing que vous utilisez : il y a de fortes chances que le bouchon qui les coiffe vienne de Waterloo ou d'Oakville, en Ontario, où l'entreprise possède une autre usine. « Une bonne partie de nos clients font partie du Fortune 500 », dit Gilles Decelles.

On croyait pourtant que le rouleau compresseur chinois

écrasait tout sur son passage... Pas partout : Bouchons Mac est devenu le premier fabricant canadien de bouchons pour l'industrie pharmaceutique, les produits domestiques (lessive, etc.) ainsi que les produits de soins personnels, comme les shampoings. « De toutes manières, en plasturgie, les ressources humaines ne représentent qu'une faible partie des dépenses, ajoute le président. Les coûts en capital sont beaucoup plus élevés. La concurrence chinoise nous gêne moins. De plus, les volumes sont trop variables et les commandes doivent être remplies rapidement. Dans notre domaine, nous sommes les leaders au Canada, notre plus proche concurrent est quatre fois plus petit que nous. »

Comment réussit-on chez Bouchons MAC à maintenir cette emprise ? Essentiellement en remettant constamment les façons de faire en question. « Le statu quo ne m'intéresse



pas, souligne M. Decelles. Je veux toujours tout changer. »

L'entreprise possède un bon service de R-D qui imagine les nouveaux produits. Des bouchons plus sécuritaires, plus attrayants, plus faciles à utiliser... L'automatisation est impressionnante. Des machineries européennes ultramodernes côtoient d'autres plus anciennes que le personnel a réaménagées. Mais c'est surtout dans sa gestion active que l'entreprise innove et se distingue.

« Les gens qui demandent à porter le ballon, qu'ils l'échappent parfois, ça ne me dérange pas, affirme-t-il. Mais ceux qui ne le portent jamais, je n'en veux pas. » Il travaille de près avec ses cadres, qu'il réunit chaque année pour deux

jours pendant lesquels on passe tout le fonctionnement en revue. « Je les force à formuler trois projets stratégiques, pour chaque service. Et tout est suivi de près, pour que ça bouge. Ici, quand les choses n'ont pas changé durant cinq ou six mois, les gens disent que je ne serai pas content ! »

Les employés – syndiqués à la FTQ – ne sont pas en reste. Les salaires sont bons, l'usine de Waterloo a son propre gymnase et son propre camp d'été, l'entreprise donne des bourses d'étude aux enfants du personnel, autant d'avantages offerts pour que les employés soient bien disposés.

« Mais il faut travailler dur pareil ! Dans notre environnement, on doit augmenter la productivité de 5% par an pour survivre. » Voilà pourquoi cette usine de bouchons mise largement sur l'innovation. ■