

Publié le 29 septembre 2015 à 06h35 | Mis à jour à 06h35

Quand un syndicat devient un allié



[Agrandir](#)

Alain Gauthier, directeur général d'Intermat, et Michele Giarrusso, directeur, ventes et marketing.

PHOTO HUGO-SEBASTIEN AUBERT, LA PRESSE

PRESSE

Du même auteur

- [Quand un syndicat devient un allié](#)
- [Éthique en construction: un programme d'intégrité au Québec](#)
- [SNC-Lavalin: le ménage avant les acquisitions](#)
- [Offre d'achat chinoise: l'action de Bombardier bondit](#)
- [Ciel encombré pour Bombardier](#)



[Sylvain Larocque](#)

La Presse

Les PME doivent parfois se transformer en profondeur pour s'adapter aux changements du marché. Intermat a réussi à le faire en mettant à contribution ses employés nouvellement syndiqués.

Le ralentissement de l'industrie de la construction a mis à mal plusieurs entreprises du secteur. Pour mettre toutes les chances de son côté, Intermat a considérablement accru sa compétitivité. Et la PME de Terrebonne a réussi ce tour de force alors que ses salariés venaient de se syndiquer.

Fondé en 1979, Intermat fabrique des portes et des boiseries pour le secteur résidentiel. À partir de 2013, la baisse marquée du nombre de mises en chantier a fait chuter les commandes. En outre, l'activité se déplaçait de plus en plus vers les appartements en copropriété (condos) alors que jusque-là, Intermat se spécialisait surtout dans le segment des maisons unifamiliales.

Ces changements majeurs dans le marché ont obligé l'entreprise à se transformer. Elle a restructuré son équipe de vendeurs et a acquis de l'équipement permettant de procéder à des livraisons en hauteur, un élément essentiel pour desservir les projets d'immeubles en copropriété.

«Les entrepreneurs sont devenus plus gros et ils se sont professionnalisés. Maintenant, ils cherchent des fournisseurs qui peuvent leur offrir un service clé en main et juste à temps», explique Alain Gauthier, directeur général d'Intermat depuis 2011. Aujourd'hui, les constructeurs de condos génèrent 70% des ventes de l'entreprise, comparativement à 30% pour le secteur de l'unifamiliale. Il y a cinq ans, les proportions étaient inversées.

Pour accroître son efficacité, l'entreprise a complètement réaménagé son usine l'an dernier avec l'aide de la firme de consultants Momentum. «Il n'y a que les murs qui n'ont pas bougé, raconte M. Gauthier. Nous avons changé les emplacements des postes de travail pour réduire les pertes de temps et les goulots d'étranglement.»

Les résultats sont impressionnants. Grâce à cet investissement de 500 000\$, le plus important de l'histoire d'Intermat, les coûts de main-d'oeuvre ont été réduits de plus de 15% et les stocks, de plus de 20%. De plus, le nombre d'erreurs de fabrication a chuté de 75%. Cette efficacité accrue a entraîné une baisse du nombre d'employés, qui est passé de 75 à environ 65.

Tirer parti du syndicat

Malgré tout, les salariés ont dans l'ensemble bien réagi. Il faut dire que la direction les avait mis dans le coup. «Le facilitateur du projet a été Momentum, mais le porteur, ç'a été le personnel», souligne M. Gauthier.

Cette étroite collaboration a été possible même si les employés s'étaient syndiqués chez les Métallos en 2012. Après une première «réaction légèrement défensive», les dirigeants ont rapidement décidé de tirer le maximum de cette nouvelle réalité. «L'entreprise avait une gestion paternelle qui faisait en sorte qu'il y avait beaucoup de doubles standards dans la façon de répondre aux demandes des employés. Nous sommes maintenant repartis sur de nouvelles bases plus solides.» La première convention collective prévoyait notamment des hausses salariales de l'ordre de 27% sur cinq ans.

Aujourd'hui, Intermat se dit fière d'offrir un service de première qualité qui lui permet d'avoir des clients vraiment comblés plutôt que «satisfaits, sans plus» comme auparavant. L'entreprise peut désormais leur offrir davantage de produits sur mesure, des services d'installation et une

facturation personnalisée. Concentrée dans la région de Montréal depuis toujours, elle envisage maintenant de percer d'autres régions du Québec.

«Nous avons bien lu le marché, sinon nous aurions manqué le virage qu'il fallait prendre, résume Alain Gauthier. Ça montre l'importance de faire une veille stratégique constante.»

> **Année de fondation:** 1979

> **Actionnaires:** Famille De La Fontaine, Normand Hogue et Jacques Vachon

> **Employés:** 65

> **Secteur:** matériaux de construction

> **Le défi:** le ralentissement du marché de la construction résidentielle, en 2013, a obligé Intermat à s'adapter.

> **La solution:** Intermat a mis à contribution ses employés syndiqués pour transformer ses activités en profondeur.