

Économie & entreprises

SOMMAIRE >>> DOSSIER : Le management participatif P. 13-14 >>> CHRONIQUE : Paul Champsaur P. 15

>>> COMPRENDRE : La filière nucléaire P. 16 >>> PATRIMOINE : Des nouveautés pour la fiscalité de l'assurance-vie P. 16

Associer les salariés pour stimuler l'innovation

Face au taylorisme, un nouveau management, qui se veut plus démocratique et participatif, s'est répandu en entreprise. Impliquant davantage les salariés, sans bouleverser la donne hiérarchique

COMMENTAIRE

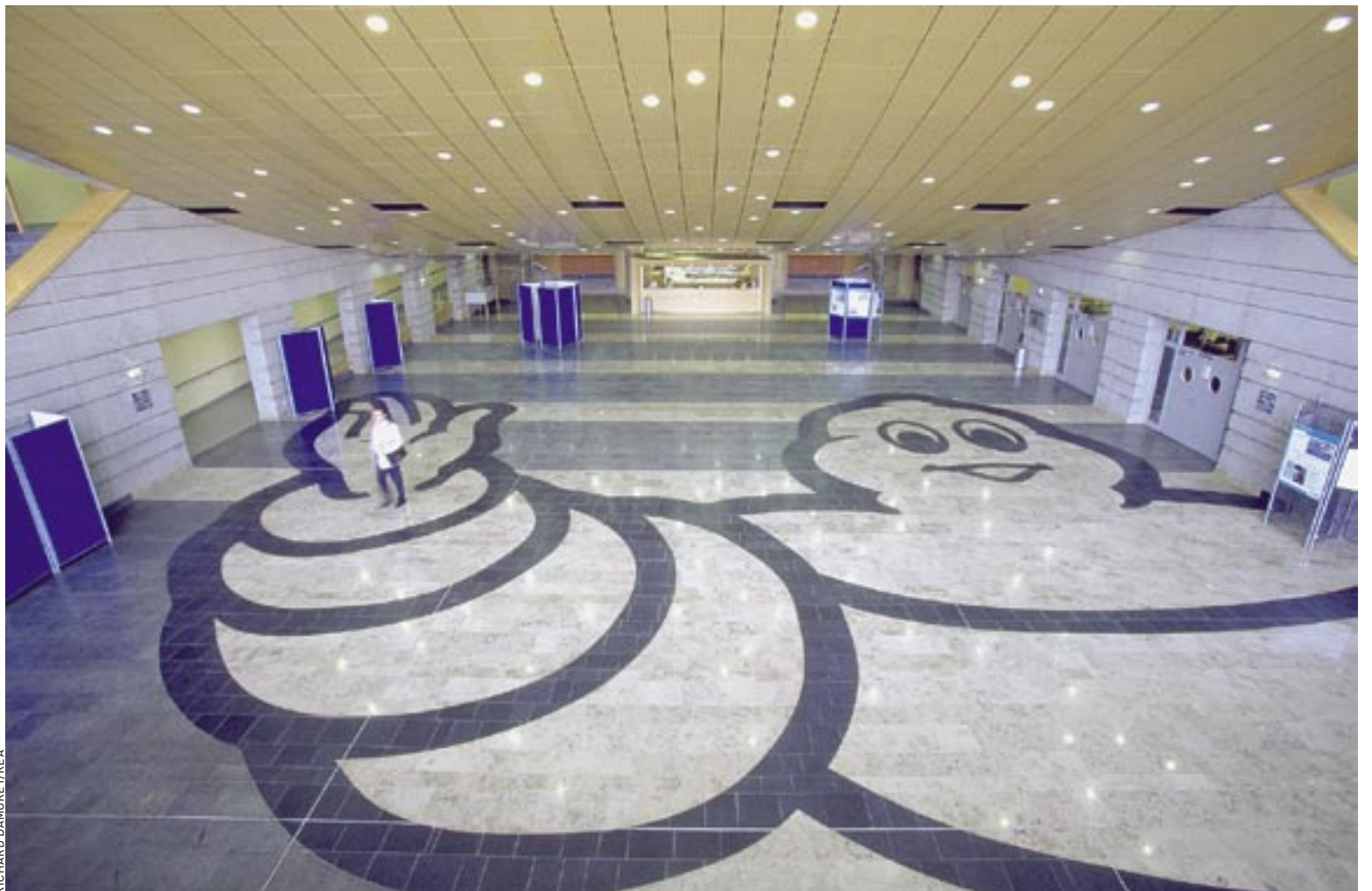


Guillaume Goubert

Boîte à idées

La gestion participative est certainement un progrès dans la vie des entreprises. Encourager les salariés à formuler des propositions pour perfectionner les processus de production et améliorer la qualité des produits et des services, cela contribue à la fois à une meilleure performance de l'entreprise et à une affirmation de la dignité du travail en commun. Chaque collaborateur, même le plus humble, peut apporter une contribution à l'œuvre collective. Un réceptionniste du groupe Accor a par exemple suggéré que le personnel de ménage, lors de l'entretien des chambres, éteigne systématiquement les téléviseurs en veille. Cela permet une économie d'environ un million d'euros par an. Et, en plus, c'est bon pour la planète.

Cet essor du management participatif bute cependant aujourd'hui sur deux limites. La première est la pression de la concurrence mondialisée qui pousse à la réduction des coûts, à l'exclusion de toute autre considération. Toyota vient d'en faire la douloureuse expérience avec les défauts de fabrication de deux de ses modèles qui l'ont obligé à des rappels massifs de véhicules aux États-Unis. Cette entreprise avait construit son image sur l'effort de qualité mené avec ses salariés. Tout est à refaire. L'autre limite, ce sont les extravagances en matière de rémunération des dirigeants. Comment motiver tous les salariés à participer à la compétitivité de l'entreprise lorsqu'une part aussi importante des gains est accaparée par une petite minorité?



Au siège social de Michelin, à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). L'équipementier automobile français fait figure de pionnier en matière de management participatif. En apparence le salarié gagne en autonomie mais son «droit à l'erreur» n'en reste pas moins très réduit.

De plus en plus d'entreprises donnent la possibilité aux salariés d'exprimer leurs idées pour améliorer les processus, la sécurité, les conditions de travail, mais aussi pour lutter contre le gaspillage et réaliser des économies. En France, Michelin fait figure de pionnier. «Édouard Michelin a lancé une «démarche de suggestion» en 1927, car l'entreprise était passée en quelques années d'une trentaine de salariés à plusieurs dizaines de milliers et il regrettait de ne plus pouvoir faire appel au bon sens et à la créativité de ceux qui vivaient les problèmes au quotidien», explique Roger Mondière, coordinateur de «la démarche de progrès spontanée» du groupe clermontois. «Si quelqu'un a une idée de progrès, il la rentre dans un logiciel, qui la transmet à son supérieur direct. Ensemble, ils vont ensuite échanger pour discuter, améliorer l'idée, et imaginer sa mise en œuvre avec

l'avis des experts», détaille-t-il.

En 2009, 38 000 idées ont été émises et 19 329 ont été réalisées, soit une sur deux. «Sur les quinze dernières années, le nombre n'a cessé d'augmenter. 60 % des idées concernent la sécurité et les conditions de travail. Elles ne sont pas mesurables en tant que telles, mais peuvent éviter des accidents ou des arrêts de travail longs. Seules 10 % des idées réalisées sont chiffrables et représentent 10 millions d'euros d'économie par an», poursuit-il. «Tout le monde est invité à faire des propositions pour faire des économies d'énergie, améliorer la rentabilité, le bien-être au travail...», décrit Guillaume, 30 ans, ingénieur chez Michelin. En fonction de leur contribution, les auteurs obtiennent un merci ou une prime plus ou moins importante. Les meilleures idées sont reprises dans le magazine interne. Et depuis l'an dernier, des concours internes sont organisés sur des thèmes précis, comme la sécurité et la sûreté.»

Au sein de la SNCF, Didier Janssoone, cheminot de 50 ans, a initié des idées pour améliorer la sécurité des circulations ou la pré-

sentation des titres de transport. Le «système de suggestion» a été lancé en 1939 pour, rappelle-t-il, «fédérer le personnel et prendre ce qu'il y avait de meilleur dans les cinq réseaux de chemin de fer (dont trois privés)», qui venaient d'être nationalisés pour créer la SNCF. Devenu cadre opérationnel d'un poste d'aiguillage, il aide si

«Il n'y a pas de sujets interdits, sauf émettre une critique gratuite, toucher au statut du personnel et à la réglementation du travail.»

besoin les membres de son équipe à mettre en forme leurs idées. «Il n'y a pas de sujets interdits, sauf émettre une critique gratuite, toucher au statut du personnel et à la réglementation du travail», assure-t-il. Dans son *Guide du salarié innovateur* (1), il livre ses conseils pour bien élaborer son idée et ne

pas se décourager, car certains services «sont peu passionnés par la démarche ou font plus confiance à un ingénieur qu'à un cheminot de terrain».

L'efficacité du dispositif dépend de l'implication de la hiérarchie, mais aussi du suivi des idées. Si un salarié fait une proposition qui ne donne lieu à aucun retour ou si un service s'aperçoit que rien ne change en dépit de leurs multiples suggestions d'amélioration, la démarche d'innovation participative retombera comme un soufflé. Pour éviter cet écueil, Michelin et la SNCF ont fait appel au logiciel de «système de management des idées et innovations» développé par une entreprise rhône-alpine, i-Nova. «L'outil facilite l'accès à la démarche participative pour les salariés. Il permet notamment que leur idée ne soit pas perdue et de vérifier qu'elle n'a pas déjà été mise en œuvre ailleurs», explique Gilles Toulemonde, son fondateur.

«Les objectifs doivent être clairs et s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise pour éviter d'avoir des propositions trop dispersées >>>

(Lire la suite p. 14)

➤➤➤ Associer les salariés pour stimuler l'innovation

(Suite de la page 13.)

«... et un nombre important d'idées rejetées dont il faudra gérer l'échec», explique Pascal de Lann, directrice de l'innovation chez Alturia, cabinet de conseil spécialisé dans le secteur de l'assurance. Ces cinq dernières années, Groupama, Réunica et Generali ont mis en place une démarche d'«innovation participative». Étroitement associée à la recherche-développement, celle-ci vise notamment à stimuler l'innovation en matière de produits et de services: «Nous préconisons de mettre en place un maximum de transversalité en réunissant, au sein d'une direction dédiée à l'innovation, tous les acteurs de la chaîne de création. D'autant que, contrairement à l'industrie, c'est le plus souvent la multiplication des idées qui donne lieu à un nouveau concept dans l'assurance.»

Si la démarche réussit, l'entreprise en tire de larges bénéfices, estime Anne Boband, coordination «qualité et innovation» chez Air France et vice-présidente d'Innov'acteurs, dont le but est de promouvoir l'«innovation participative». «En termes de management, assure-t-elle, cela permet de fédérer les équipes, de créer un climat de confiance, de reconnaître, de les sensibiliser sur un sujet.» Il y a aussi une fonction d'alerte: «Si les contributions s'arrêtent, cela peut être le signe d'une démotivation.» Chez Michelin, Roger Mondière ne cache pas que des salariés «impliqués» vont moins revendiquer. «Entre deux entreprises d'un même secteur, on constate que les salariés de celle qui a développé l'innovation participative ont une plus forte adhésion au changement», dit-il. Le profil du manager évolue aussi. «Celui-ci doit avoir une écoute active. La qualité d'écoute est devenue l'un des premiers critères de sélection», assure-t-il.

«Le management demeure un art du bricolage. On ne sait pas évaluer la performance et l'efficacité des différentes techniques utilisées», tranche Bernard Girard, consultant en management. La mode du «participatif» n'est, selon lui, qu'«une autre méthode que le taylorisme pour inciter les salariés à travailler mieux, mais qui ne modifie pas la structure autoritaire et les relations hiérarchiques». «On reste dans un

Du taylorisme...

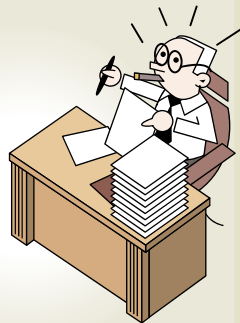
La direction

Elle ne délègue pas et décide seule de l'organisation du travail, des objectifs de production et de la résolution des problèmes.



Les concepteurs

Sur demande de la direction, des bureaux d'ingénieurs et de spécialistes mettent au point l'organisation du travail et affinent les techniques de production.



L'encadrement

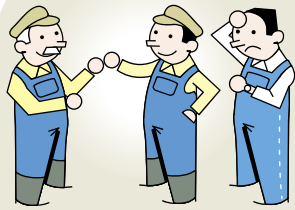
Il relaie les directives auprès des producteurs et s'assure que les objectifs de production sont bien réalisés.



En cas de problème, l'information remonte par le biais de l'encadrement jusqu'à la direction qui est seule à décider

Les producteurs

Ils exécutent les tâches demandées. Ils n'ont pas leur mot à dire sur l'organisation mais peuvent être motivés par un système de primes.



... au management participatif

Les concepteurs

Ils tiennent compte non seulement des demandes de la direction mais des retours des exécutants.

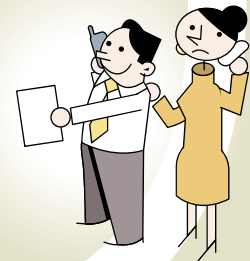


La direction

Elle s'efforce de mobiliser le personnel autour des objectifs de l'entreprise par une communication à tous les niveaux entre les différents secteurs de l'entreprise.

L'encadrement

Il est responsabilisé et peut prendre des décisions à son niveau, sans en référer immédiatement à la direction.



Les producteurs

Ils exécutent les tâches mais ont leur mot à dire sur l'organisation. Leurs idées pour améliorer la production ou l'ambiance sont les bienvenues et sont relayées par l'encadrement.

En cas de problème, il est si possible résolu au niveau où il se pose par des groupes réunissant producteurs et membres de l'encadrement

monde de contrainte. Pour certains salariés, cela engendre du malaise, voire de la souffrance, car on donne plus d'autonomie en apparence, mais il n'y a pas de droit à l'erreur.» Difficile aussi de gérer l'«injection paradoxale», quand des objectifs opposés émanent de deux directions différentes. Les salariés les plus épanouis sont, selon lui, ceux qui ont le sentiment d'«apporter du service, de faire quelque chose qui a un sens pour eux et la collectivité». «J'entends trop de salariés dire: «On ne sait pas où on va.» C'est le signe que l'entreprise est malade, qu'il n'y a pas un patron visionnaire qui porte un projet. Lequel ne peut être exclusivement économique, mais doit aussi avoir un sens social.»

AUDE CARASCO

(1) Les Boîtes à idées d'entreprise, guide du salarié innovateur, de Didier Janssoone (Edipro, 159 p.).

En Finlande, Reaktor investit dans le bien-être de ses salariés

Cette société a été élue «Best Workplace» (meilleur lieu où travailler) en Europe et en Finlande (1). Ses secrets: une forte participation des salariés, une organisation par équipe et un esprit de communauté

HELSINKI
De notre envoyée spéciale

La société de services en informatique Reaktor, qui souffle cette année ses dix bougies, est installée à Mannerheimintie, l'avenue principale d'Helsinki, la capitale finlandaise, encore couverte d'un épais manteau de neige en ce mois de mars. Les salariés s'y sentent visiblement comme chez eux. Ils laissent leurs chaussures au vestiaire pour en revêtir de plus légères. Beaucoup gardent leur bonnet sur la tête. En cas de soif ou de fringale, un bar permet de se préparer un thé et de grignoter une viennoiserie. Un espace est aussi aménagé pour fumer, près d'une cheminée. Et comme beaucoup d'entreprises finlandaises, Reaktor est équipé d'un sauna, situé à côté des salles de réunion et de réception, longées de poubelles de tri sélectif.

Les bureaux, composés d'une dizaine de personnes, grouille de conversations téléphoniques et de discussions entre collègues. «La plupart de nos consultants travaillent actuellement auprès de nos clients. Personne n'a de bureau attiré ici. Ils branchent leurs ordinateurs sur les bureaux libres», explique Liisa Huusari, directrice de la communication. Chaque matin, la journée débute par une réunion d'équipe d'une dizaine de minutes pour faire le tour des problèmes et tenter de les résoudre en

semble. «Il y a une auto-organisation au niveau des équipes», insiste Liisa. La répartition du travail comme les budgets se définissent à cette échelle. Et la responsabilité est collective.»

Comme d'autres salariés, Ville Himberg, consultant senior, travaillait pour une grande entreprise de conseil avant de rejoindre Reaktor, attiré par sa bonne ambiance de travail et son application de la «méthode Agile» dans la relation avec les clients. «On ne fixe pas un gros planning au début, mais on s'adapte en permanence en fonction du projet du client et de son évolution. Pour prendre une image: on construit pièce après pièce sans imaginer comment sera le bâtiment final.» La même philosophie irrigue le modèle de management. «Si on rencontre un problème, on peut s'exprimer. Si on a une idée, on peut la présenter et être responsable de sa mise en œuvre. En permanence, on

«La collectivité est très soudée: nous sommes davantage que des collègues.»

se sent encouragé à prendre part à la décision et soutenu par les autres. Il y a cette conviction qu'un bon manager doit faire en sorte que les gens soient heureux dans leur travail et que c'est le meilleur investissement qu'une entreprise puisse faire», assure-t-il.

Conséquence de cette organisation par équipe: «Chacun est si responsable qu'il n'y a plus besoin de management intermédiaire», résume Ville. L'entreprise, qui emploie aujourd'hui 125 personnes, est dirigée par cinq personnes, sans cesse à l'écoute des salariés. «Cela prend plus de temps, mais

c'est plus efficace que de donner des ordres», assure Liisa. «Et si un salarié n'est pas d'accord, on ne va pas lui dire qu'il a tort mais lui faire comprendre qu'il ne va pas dans le sens de l'intérêt général de l'entreprise», renchérit Ville. Un argument qui a du poids dans une société où tout est fait pour susciter un esprit communautaire. «Une fois que vous travaillez ici, témoigne sur le site de Reaktor, Minttu Paukkunen, ingénieur informatique, vous avez peu de chance de vouloir en partir, notamment parce que la collectivité est très soudée: nous sommes davantage que des collègues.»

Internet n'est pas seulement utilisé pour échanger ses idées ou évaluer l'état d'avancement des projets, il sert à consolider la collectivité. Sur leurs blogs, les salariés y racontent par exemple la vie des clubs (vélo, ski, activités avec enfants...) qu'ils ont créés entre collègues. L'entreprise s'y retrouve-t-elle? Oui, à en juger le taux quasi nul de départs et les bons résultats financiers. En dépit de la crise, Reaktor affichait en 2009 un chiffre d'affaires de 16,5 millions d'euros (+20% sur un an) et un bénéfice d'environ 3 millions.

(1) Reaktor a été élue trois fois Best Workplace en Finlande (2008, 2009, 2010) et une fois en Europe (2008), sur la base d'un sondage des salariés et d'une enquête de Great Place to Work Institute, l'organisateur de ce baromètre des meilleurs lieux où travailler.

A. C.

REPÈRES

Management participatif et idées

► Pour motiver les salariés, le «management participatif» ne cherche pas à satisfaire les seuls besoins matériels, mais aussi ceux, plus irrationnels, de reconnaissance, d'estime de soi, d'appartenance à un groupe. Les techniques utilisées sont les «boîtes à idées», les objectifs annuels, les cercles de qualité, etc. Ce type de management puise à la fois ses origines dans les méthodes expérimentées dans les milieux informatiques ou d'ingénierie aux États-Unis, ainsi que dans celles pratiquées au niveau de l'industrie par le japonais Toyota.

► L'«innovation participative» est, selon la charte d'«Innov'acteurs», une «démarche de management

structurée qui vise à stimuler et favoriser l'émission, la diffusion et la mise en œuvre d'idées par l'ensemble des collaborateurs». Elle suppose une implication forte de la direction générale, une bonne communication, des relais et un système de reconnaissance.

► Selon Innov'acteurs, une idée réalisée rapporte en moyenne 500 à 1500 € d'économie à l'entreprise. En 2009, la SNCF estime avoir ainsi économisé 80 millions d'euros et Air France Industrie, 12 millions, dont 5 millions pour le seul thème lancé pour «économiser le carburant» dans les avions (en ôtant les cendriers, en allégeant les sièges, en préférant les grandes bouteilles aux cannettes...).