

Interview avec Roger Mondière, MICHELIN Coordinateur groupe du progrès spontané

« Chez Michelin, la démarche de progrès spontané fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Votre entreprise est un des leaders incontestés dans ce domaine. Pourriez-vous nous raconter ses débuts »

Roger Mondière : « Dès 1900-1910, des notes de service demandent aux managers de faire participer le personnel aux progrès de l'Entreprise. Mais l'année de naissance officielle est 1927, Edouard et André Michelin instaurent la démarche des suggestions. Six ans plus tard, ils ont édité un document appelé « *Comment amener notre personnel à collaborer avec nous à la recherche des progrès et des économies* ». Autre date marquante : 1995, la démarche abandonne le terme *suggestions* et devient démarche d'idées de progrès ; mais elle se base sur les mêmes fondamentaux. »

« Quels sont ces fondamentaux ? »

RM : « Les fondamentaux sont les suivants : Chaque collaborateur a les capacités d'être un acteur de progrès, et il a un devoir de contribution. Quant aux managers et dirigeants, ils doivent provoquer l'envie de devenir acteur de progrès auprès de tous et ils sont responsables du progrès dans leur secteur. Enfin, la pérennité de la démarche est assurée par la reconnaissance de la contribution de chaque personne, des auteurs, managers, experts, décideurs, réalisateurs.»

« Pourriez-vous nous donner quelques chiffres de la démarche du progrès spontané chez Michelin ? »

RM : « Par an, plus de 40 000 idées sont émises et une idée sur deux est réalisée. Depuis 1927, plus de 2 millions d'idées ont été émises. La démarche est aujourd'hui déployée sur 32 usines et 22 sites logistiques. Au quotidien chez nous, les acteurs de progrès sont les 36 000 auteurs, les 2 700 managers et les 90 animateurs. »

« Qui sont les promoteurs de la démarche ? »

RM : « Chez Michelin, les promoteurs sont au nombre de trois. Ceux qui ont initié la démarche et continuent aujourd'hui à la légitimer par leur parrainage et leur présence, à savoir nos gérants. Ceux qui sont garants de la pérennité de la démarche, le Service Groupe Personnel et le Service Groupe Qualité. Et enfin, ceux qui l'animent au quotidien, nos équipes de direction sites. »

« Vous mettez régulièrement en avant l'implication de la direction générale et du management direct pour réussir cette démarche, ainsi que la reconnaissance. Comment se manifestent concrètement ces deux facteurs primordiaux ? »

RM : « Les équipes de direction s'engagent et soutiennent de manière visible le déploiement de la démarche dans leurs entités en définissant les objectifs, en donnant les moyens et en suivant les résultats. Elles sont aussi fortement impliquées pour exprimer la reconnaissance qui se présente sous diverses formes.

L'écoute de chaque auteur d'idée au quotidien est la première. Après vient celle dite « honorifique » : elle peut être organisée à travers une rencontre avec la direction, l'auteur est félicité. Sa photo ou un article figurent dans le journal interne ou sur intranet. La reconnaissance professionnelle se concrétise via la réalisation de l'idée, son auteur y participe. Son manager en tient compte dans le bilan de performance annuel. En dernier, vient la reconnaissance matérielle : cadeaux, week-end, voyage ou gratification.

« La démarche est organisée par thèmes sur lesquels les collaborateurs s'expriment. Dans quels domaines demandez-vous des idées ? »

RM : « Tout le personnel est incité à émettre des idées sur les conditions de travail, sur la qualité des produits et services, sur les idées économiques comme la réduction des coûts et des délais, sur la sécurité et sur la protection et le respect de l'environnement. »

« Dans quels domaines y a-t-il le plus d'idées ? »

RM : « À l'heure actuelle, le plus grand pourcentage d'idées émises concerne la sécurité avec un taux de 29%, suivi de près par les économies à 26% et les conditions de travail à 25% ».

« Comment expliquez-vous ces chiffres importants et concrètement qu'est-ce que cela apporte à Michelin ? »

RM : « De nos jours, la sécurité et la qualité de vie au travail sont des besoins primordiaux pour nos salariés. Elles représentent des préoccupations majeures pour le groupe. Au quotidien, l'écoute de notre personnel permet de toujours mieux assurer ces deux points clés, ce qui contribue au bon fonctionnement général de l'entreprise. »

« Avez-vous des exemples d'idées émises et réalisées dans le cadre de votre démarche du progrès spontané ? »

RM : « Oui bien sûr. Voici trois idées qui ont été primées lors des Trophées 2007. Dans un entrepôt de stockage, deux lignes livraient des pneus : la première avançait des pneus avec le marquage au dessus, l'autre avec le marquage en dessous. Les opérateurs étaient obligés de retourner les pneus de la deuxième ligne pour avoir le marquage au-dessus, tâche pénible et peu valorisante. Un opérateur a eu alors l'idée d'installer une barre avec un crochet qui utilise l'avancement des tapis et retourne automatiquement les pneus. Fini le travail fastidieux avec un investissement minime.

Sur un métier à tisser à plus de 1000 fils, il arrivait de temps à autre de monter une bobine de fil d'une autre dimension, ce qui rendait le tissu non conforme. Une opératrice a eu l'idée d'éclairer les fils avec une lampe de couleur qui différencie les dimensions. L'idée réalisée contribue à une production conforme.

Pour régler une machine, l'opérateur devait à chaque changement de dimension déplacer une tourelle et la positionner à une distance précise en utilisant un régllet pour mesurer. Il a eu l'idée d'utiliser des cales pour chaque dimension et ainsi venir en butée contre ces cales à chaque changement de dimension. Fini les risques d'erreurs et les conditions difficiles de réglage des tourelles. »

« Vous faites allusion à un Trophée chez Michelin. De quoi s'agit-il ? »

RM : « Tous les deux ans, l'entreprise organise une manifestation pour récompenser tous les acteurs de la démarche, qui sont les auteurs, leurs hiérarchiques, les experts et les animateurs. Cette manifestation comprend une exposition d'idées réalisées venant de tous les sites du Groupe et la remise de trophées pour les meilleures idées de chaque nature comme la sécurité ou les conditions de travail.»

« Qui trouve un intérêt dans la démarche ? »

RM : « Cette démarche sert les intérêts de tous. Les auteurs deviennent « acteurs de progrès », ils sont reconnus, valorisés et peuvent s'impliquer. Pour le hiérarchique, la démarche lui permet de poser un acte de management fort en apportant écoute et dialogue à son équipe et en la motivant. Pour l'entreprise, je citerai simplement un de nos Gérants : « *Parce que l'entreprise en a besoin.* »

« Au final, quel est l'objectif principal de la démarche du progrès spontané chez Michelin ? »

RM : « Notre objectif primordial est de mettre la démarche au service des priorités. Nous souhaitons que l'ensemble du personnel participe à l'obtention des progrès prioritaires de l'entreprise. »

« Pourquoi avoir recours à un logiciel pour supporter votre démarche du progrès spontané ? »

RM : « L'intérêt du logiciel est de faciliter le travail des différents acteurs. Le logiciel fait gagner du temps, apporte de la transparence sur les idées, sur les avis et les expertises. Il est un réel appui à la démarche.

NovaGO, la plateforme logicielle d'I-Nova livre de précieux indicateurs aux différentes directions et à la direction générale via les tableaux de bord. Il nous aide à faire ressortir des points sur lesquels il faut travailler et progresser. »

« Comment animez-vous la démarche ? Etes-vous confronté à des baisses de régime ? »

RM : « Notre démarche s'appuie sur un réseau d'animateurs sur chaque site. Personnellement, je coordonne cette démarche, je présente l'intérêt de la démarche dans tous les pays, sur tous les sites et tous les domaines afin de la déployer progressivement.

Il est nécessaire d'adapter le planning d'implantation au contexte et au rythme local. Si l'entreprise est en plein mouvement, ce n'est pas le moment idéal, il faut une certaine stabilité.

J'attends toujours que mes interlocuteurs soient convaincus et que ce soit le moment propice. Ceux qui vont se lancer dans une démarche et utiliser NovaGO doivent le faire en flux tiré, l'initiative doit venir d'eux. »

« Roger Mondière, vous êtes coordinateur du groupe progrès spontané chez Michelin. Pouvez-vous nous raconter quel parcours professionnel vous a emmené à ce poste ? »

RM : « Après une première expérience professionnelle, je suis rentré chez Michelin en 1980. J'ai occupé différents postes en production, en formation ou en consulting interne dont des postes liés au progrès qu'il soit orienté ou spontané. Je suis coordinateur Groupe du Progrès Spontané depuis début 2006. »

« Vous qui soulignez toujours la reconnaissance comme un des piliers de la démarche, quelle sera pour vous la plus belle récompense ? »

RM : « La plus belle récompense sera lorsque tous les secteurs de l'entreprise auront mis en place cette démarche de Progrès Spontané et que j'entendrai des personnes dire : Mais pourquoi ne pas l'avoir mise en place avant !!! »