



LE TAGÈTE

Hors série n° 30, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

DE B&O À TOYOTA

La Baltimore & Ohio Railroadⁱ, dès les années 1920, avait mis sur pied un comité paritaire employeur-employés, en vue d'améliorer le rendement financier de l'entreprise. Au fil des ans, l'entreprise reçut quelque vingt mille suggestions, de la part du comité en question, et mit en oeuvre plus de dix-huit milles de celles-ci. Elle n'a pas attendu le Plan Scanlon des années 1950, pour solliciter son personnel en suggestions de toute sorte, en vue de réduire ses coûts d'opération mais aussi de dégager des bonus de production aux méritants advenant une augmentation suffisantes de ses profits d'exploitationⁱⁱ.

Quant à Toyota, en 2005, elle comptera jusqu'à 540 000 suggestions d'amélioration du travail par année, dans ses seules installations au Japonⁱⁱⁱ. Southwest Airlines, en 2000, à travers son légendaire chef de direction et fondateur, conviait son personnel à économiser 5 \$ chacun par jour. Ce qui se traduirait, selon ses calculs, par 140 000 \$ d'économie totale par jour, pour l'ensemble de l'entreprise (soit 51 100 000 \$ par année = 140 000 \$ X 365 jr.). En six semaines seulement, les employés de Southwest Airlines avaient proposé des idées permettant à l'entreprise d'économiser 2 \$ millions sur ses opérations courantes.

Mais d'où vient que des employés proposent autant d'idées d'amélioration du travail à leurs employeurs, alors que tant et plus d'autres s'en préserveront grandement. La réponse est toute bête: le taux de mise en oeuvre rapide, par le management des suggestions, des suggestions avancées par le personnel. Il arrive que, lorsque la question est posée à des étudiants de première année à l'université, l'on se fasse dire que cela dépend du nombre d'employés sur une base comparée des entreprises concernées ou encore de la rétribution prévue pour le personnel qui se prête à cet exercice. Or, si l'on compare les États-Unis au Japon, en 2006, une recherche démontrait que le taux d'adoption des suggestions émanant des employés pour les premiers était de 32 pourcent contre 87,3 pourcent pour les derniers. Quant à la rétribution moyenne par suggestion, elle se situait pour les premiers à 602 \$ et pour les derniers à 2,83 \$. Parce que le temps de réponse du management et l'acceptation des idées neuves par l'entreprise étaient aux antipodes d'un cas à l'autre, entre Américains et Japonais, le taux de participation du personnel à cet exercice, pourtant simple de stimulation de l'activité productive, était de 9 pourcent pour les premiers contre 77,6 pourcent pour les derniers. Il découlait de cette comptabilité de la participation volontaire à l'avancement des techniques de gestion dans l'entreprise, que le nombre d'idées reçues par employé passait de 0,12 pourcent aux États-Unis à 37,4 pourcent au Japon. Toyota existe toujours, B&O non !

ⁱ https://en.wikipedia.org/wiki/Baltimore_and_Ohio_Railroad

ⁱⁱ https://en.wikipedia.org/wiki/Scanlon_plan

ⁱⁱⁱ Robinson, A.G., et Schroeder, D. M., Ideas are Free, How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations, Berrett-Koehler Publishers, 2006, p. 154.