«La compétitivité d'une dépend de la créativité d

Les idées des collaborateurs sont des ressources vitales pour une entreprise. Selon le professeur Norbert Thom, directeur de l'Institut pour l'organisation et le personnel de l'Université de Berne, elles doivent être encouragées et récompensées.

Interview: Claudia Grasso / Photo: Keystone

Norbert Thom: «Le géant jaune est passé de la culture d'une entreprise fédérale à une culture entrepreneuriale.»

40% des collaborateurs considèrent que la Poste ne tient pas assez compte des idées de ses collaborateurs. Que pensez-vous de ce résultat?

Norbert Thom: Cela vaudrait la peine d'étudier davantage les motifs de ces 40% de collaborateurs. Leur avis doit être pris au sérieux.

Qu'est-ce exactement la gestion des idées?

La gestion des idées est un outil qui permet à une entreprise de s'améliorer grâce à nombre de petits ajustements constants suggérés par les collaborateurs. La compétitivité d'une entreprise dépend étroitement de la créativité et de l'implication de ses salariés. Il faut donc mettre en place des conditions favorables pour exploiter pleinement ce potentiel. C'est là qu'intervient la gestion des idées.

Et à quoi sert-elle?

La gestion des idées a pour objectif d'améliorer tous les aspects liés au monde de l'entreprise: des économies de coûts et d'énergie à l'optimisation de l'offre aux clients et des processus, en passant par les conditions de travail. Tout le monde retire des avantages d'une gestion des idées efficace.

Une plateforme comme Postidea est-elle réellement nécessaire?

Dans le monde réel, la jalousie des collègues et des supérieurs hiérarchiques peut dissuader un collaborateur de présenter ses propositions d'amélioration, le persuadant qu'il suffit de faire son travail. Il est donc dans l'intérêt de tous que les collaborateurs soient encouragés à fournir cette contribution volontaire. Et c'est pourquoi, dans les grandes entreprises comme la Poste, on crée un processus réglementé accessible à tous.

Quelle est l'importance de la culture d'entreprise?

Je dirais qu'elle est fondamentale: l'entreprise doit dire clairement qu'elle souhaite la participation active de ses collaborateurs, qu'elle apprécie que ceux-ci mettent le doigt sur ce qui ne marche pas en proposant une solution au problème. L'innovation a une importance capitale et chacun devrait pouvoir y prendre part. Mais si la direction n'a pas l'intention de s'y mettre sérieusement, il vaut mieux ne rien faire du tout.

Quelles entreprises tiennent bien compte des idées de leurs collaborateurs?

En Suisse, une centaine d'entreprises seulement assurent une gestion des idées de manière professionnelle. La Poste, les CFF et Novartis ont plusieurs années d'expérience dans ce domaine. A l'étranger, les leaders de l'aire germanophone se trouvent surtout en Allemagne: Siemens par exemple peut se targuer d'une tradition centenaire en la matière. Mais Audi, BMW et Deutsche Post se distinguent également. Les entreprises suisses doivent veiller à ne pas perdre du terrain.

Où se situe la Suisse?

Selon une étude de 2007, la Poste faisait partie des meilleures entreprises dans le domaine de la gestion des idées, avec 6000 idées pour 55 000 collaborateurs. Une évolution extraordi-

entreprise
e ses employés»

naire quand on pense qu'il y a 25 ans, seules 300 idées étaient lancées pour 60 000 collaborateurs. Cela montre que le géant jaune est en train de passer de la culture orientée sur l'administration à une culture plus entrepreneuriale.

Comment motiver les collaborateurs à participer à la gestion des idées?

Puisque la présentation de propositions d'amélioration est une prestation exceptionnelle sur une base volontaire, il est plus que justifié, lorsqu'elle procure des avantages objectifs à l'entreprise, que le collaborateur y trouve lui aussi son intérêt, y compris sur le plan financier.

Une rétribution est-elle indispensable?

En fait, il existe différents types de mesures incitatives. L'une d'entre elles, la plus traditionnelle, consiste à verser des primes; une autre à accorder des privilèges non matériels, comme la reconnaissance au sein de l'entreprise, le droit de suivre des cours de formation professionnelle, ou de prendre des jours de congé supplémentaires. Le Code des obligations ne lie pas les mains des entreprises, qui peuvent donc faire preuve d'une grande créativité. En Suisse, où les prestations extraordinaires individuelles suscitent parfois la jalousie, la possibilité de présenter les idées par équipe est une bonne solution.

Question du mois

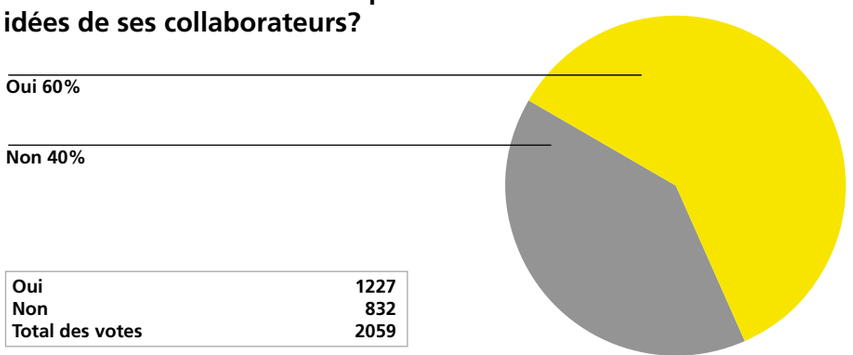
La Poste tient-elle assez compte des besoins des clients âgés? (voir page 5)

☐ Oui
☐ Non

Exprimez votre opinion dans notre blog sur Intranet pww.post.ch/journaldupersonnel ou écrivez-nous à La Poste Suisse, K11, rédaction «La Poste», Viktoriastrasse 21, 3030 Berne.

Résultat du sondage:

La Poste tient-elle assez compte des idées de ses collaborateurs?



Oui	**1227**
Non	**832**
Total des votes	**2059**

Ce sondage n'est pas représentatif.

Réactions de collaborateurs

Paul Thalmann, PV
Seuls 30, 50 ou 100 francs peuvent être chargés sur les portables! Aucun effort n'est fait pour modifier cette situation, alors que nous, sur le terrain, voyons que les clients de la téléphonie mobile seront les clients de demain. Sans parler des ventes croisées que nous pourrions aussi faire. Un client préférera donc se rendre à un kiosque où un chargement de 10 francs seulement est aussi possible. Tous les vendeurs souhaiteraient que les choses changent rapidement, mais rien ne se passe.

Gérard Ballaman, PM
Oui, la Poste tient compte des idées présentées par les collaborateurs de tous les secteurs d'activité. Bien avant Postidea (avant l'ère de l'informatique), j'ai aussi présenté des idées qui ont été analysées et parfois réalisées. Les experts se penchent sérieusement sur nos propositions et recherchent ce qui pourrait apporter des améliorations. Il est normal que la Poste n'accepte pas toutes les idées. Il y a des raisons qui justifient parfois un refus d'entrer en matière. Aujourd'hui, nous recevons des explications, ce qui nous permet de comprendre pourquoi notre idée n'est pas réalisable.

Markus Altherr, PA
Le mérite des bonnes idées revient au supérieur hiérarchique. Et si l'on proteste, on se fait remettre à l'ordre. Dommage.

Pius Brülhart, PV
J'ai soumis une idée à plusieurs reprises. Soit elle ne pouvait pas être mise en œuvre, ce que je peux comprendre, soit on me disait qu'une idée similaire avait déjà été proposée. Ce qui est étonnant, c'est qu'un peu plus tard, je constatais qu'elle avait quand même été concrétisée sous une forme adaptée. Les motifs d'un refus sont aussi lacunaires. Cet outil ne m'enthousiasme pas.

Oliver Mark Meister, PF
A la base, Postidea est un outil très judicieux et performant pour la gestion des idées. Je suis enthousiasmé par le nombre de fois où il est utilisé! Mais aujourd'hui, il s'apparente plutôt à un outil de rejet des idées: on fait circuler chaque idée pendant tellement longtemps qu'on finit par trouver une raison de la rejeter. Le nouveau concept pourrait améliorer les choses.

Michael Rieder, PL
J'estime que ce n'est pas la Poste qui met en œuvre les idées, mais le collègue qui décide de son application. Cela dépend à mon avis beaucoup de la personne concernée. Il y a, d'une part, des gens déterminés et ouverts qui souhaitent faire bouger les choses et, d'autre part, des gens qui voient les choses autrement. Nous devrions agir et non rester inactifs. Je pense donc qu'on pourrait faire encore mieux.

Christoph Schertenleib, PF
Il y a toujours une raison de rejeter une idée. Bien que cela puisse choquer, cela correspond largement à mon expérience avec la gestion des idées. Il y a ici un problème de culture, de volonté de changement. L'analyse des idées requiert toujours un certain investissement. Or, quand elles sont nombreuses, on a l'impression que la personne qui les évalue cherche plutôt une raison de les rejeter, au lieu de les considérer comme une chance à saisir. Un changement de mentalité pourrait intervenir si les gestionnaires des idées avaient plus d'influence, dans le cas d'un rejet par exemple.

Vous trouvez d'autres réactions dans Intranet sous pww.post.ch/journaldupersonnel.