

**MANAGEMENT I** L'amélioration continue fonctionne à plein régime chez Sagem Sécurité, qui a une grande tradition d'innovation participative. Une démarche que Safran, sa maison mère, veut essayer dans ses différentes sociétés du groupe. ■ PAR AURÉLIE BARBAUX

# Safran réinvente la boîte à idées

**P**artout, la boîte à idées a montré ses limites. Sans un processus cadré et clair de sélection des meilleures propositions, de suivi de leur mise en œuvre et de retour rapide vers leurs émetteurs, tous les programmes d'amélioration continue s'épuisent. Bruno Bernard le sait bien. Le directeur de la démarche de progrès du groupe Safran a aussi compris que, contrairement à une démarche qualité de type lean-sigma (pour laquelle Safran s'est donné un standard commun il y a deux ans), l'innovation participative ne s'impose pas. Surtout dans un groupe constitué au fil du temps par acquisitions et rapprochements d'entreprises de cultures différentes.

«Chez Sagem ou Labinal, on rencontre une tradition d'apport spontané d'idées de terrain. Sur deux des sites de Sagem Sécurité, on comptabilise même une moyenne de 10 idées réalisées par personne et par an», observe Bruno Bernard. Un taux exemplaire, mais qui est loin d'être la norme dans d'autres entreprises du groupe. Car un tel résultat ne s'improvise pas. Même chez les meilleurs, l'innovation participative n'est pas spontanée. Elle est le fruit d'une démarche réfléchie, d'un effort constant. «C'est suite à une visite du site Sagem de Dijon que nous

avons mis en place le programme d'innovation participative à Saint-Etienne-du-Rouvray (SER), en Seine-Maritime. Mais alors qu'en Bourgogne, c'est la direction qui sélectionne les idées à mettre en œuvre, j'ai décidé de décentraliser les processus de décision pour la réalisation des propositions du terrain, au plus près des acteurs», explique Pascal Normand, ancien directeur du site Sagem Sécurité SER, aujourd'hui directeur industriel de Sagem Sécurité.

## LE MANAGEMENT DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ À TOUS LES NIVEAUX

Dès son retour, il nomme un pilote pour animer une équipe projet baptisée Comité de promotion et d'orientation (CPO). Elle a en charge la mise en place du programme ainsi que la nomination et la formation de trente pilotes (pour 450 employés) qui aident les opérateurs à formaliser leurs idées. Qu'il s'agisse de troquer une étiquette papier jetable par une version plastifiée sur laquelle on peut réécrire à l'infini ou de réaliser une découpe dans un plan de travail, afin de faciliter le travail d'un opérateur. Les pilotes animent aussi une réunion hebdomadaire durant laquelle sont discutés les idées et les meilleurs moyens pour les mettre en œuvre. Chaque équipe a une totale

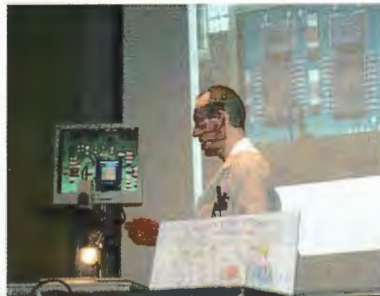
autonomie de temps et de moyens pour réaliser les idées, seule ou avec l'appui des équipes méthodes ou logistiques. La méthode fonctionne. De 6,9 idées par personne et par an en 2007, le site est passé à 8,2 idées en 2008, 9,1 en 2009 et vise les 10 cette année. Au total, fin 2009, 11 200 idées ont déjà été réalisées! «Depuis le début de l'année 2010, nous sommes déjà à 2,2 idées par personne, avec un taux de réalisation de 76%», se félicite Christophe Martin, l'actuel directeur du site Sagem Sécurité SER. Ce dernier est toutefois conscient qu'il ne faut pas relâcher les efforts pour maintenir la motivation «Il faut rester proche du terrain, ne pas hésiter à beaucoup communiquer avec les gens, garder un esprit d'ouverture et rester capable d'étonnement», conseille Julie Garson-Stewart, la responsable du projet ActiV chez Sagem Sécurité SER. La clé de la réussite réside en effet dans l'implication du management à tous les niveaux. «Or ce n'est pas l'innovation participative qui améliore le management», rappelle Pascal Normand.

Transmettre une telle dynamique à l'ensemble du groupe se révèle donc assez complexe. Diluée dans la démarche de progrès, l'innovation participative n'est pas toujours très visible. Dans le Concours innovation organisé cha-



## Les bonnes pratiques de Sagem Sécurité SER

que année par Safran, elle était jusqu'à cette année baptisée «innovation de terrain». Preuve qu'elle doit encore lutter contre une forte culture d'innovation technologique. «Il est vrai que les ingénieurs sont moins sensibles à l'innovation d'environnement», reconnaît Michel Laroche, le directeur général adjoint de Safran en charge de la recherche et de la technologie. D'autant que ce type d'innovation de proximité ne se brevète pas. Or, pour prouver son dynamisme en matière d'innovation sur des marchés de plus en plus ouverts, Safran mise beaucoup sur sa politique de protection industrielle. Et le groupe n'est pas peu fier d'avoir décroché la 4<sup>e</sup> place du classement de l'INPI 2009, derrière Renault, PSA et L'Oréal, avec 462 brevets publiés. Pas sûr qu'un prix suffise à donner à l'innovation participative toute son importance dans les esprits. ▀



D.R.

Motivant. Chaque trimestre, les différentes équipes ActiV se réunissent pour élire la meilleure idée proposée.

Pour atteindre 10 bonnes idées par personne et par an, le site Sagem de Saint-Etienne-du-Rouvray (SER, photos) a une botte secrète. Son programme d'innovation participative ActiV, mis en place en 2007, réussit à motiver sur la durée tous les acteurs de l'entreprise, grâce à trois astuces.

► Disponibles partout, des post-it ActiV et des stylos invitent chaque personne présente sur le site, salariés, stagiaires, intérimaires et même visiteurs, à proposer des améliorations.

► Le site est découpé en 30 espaces ActiV, animés chacun par un pilote qui aide son équipe à faire émerger des idées. Qui seront discutées et sélectionnées collégialement lors d'une réunion hebdomadaire de 30 minutes. Un retour rapide sur les propositions est ainsi assuré.

► Ce sont les émetteurs d'idées eux-mêmes qui élisent l'idée du trimestre, à l'issue d'une réunion de deux heures durant laquelle chaque équipe ActiV présente sa meilleure idée. Etonnement, motivation et convivialité garantissent. ▀