

Une PME aux méthodes de management modèle : Automatique et Industrie

07/01/2014



© Franck Boutonnet pour Management

Intéressement aux résultats, décisions collégiales, transparence de la direction... Cette entreprise iséroise fait tout pour impliquer ses collaborateurs. Et c'est payant.

L'ambiance, chez Automatique et Industrie, a quelque chose d'inhabituel : les plaisanteries fusent, les bureaux sont colorés, le tutoiement de rigueur... On est loin de l'image froide et guindée volontiers associée aux boîtes d'ingénierie. Installée à Moirans (Isère), cette PME spécialisée dans l'automatisme et l'efficacité énergétique travaille principalement pour l'industrie et les aéroports. Lorsqu'il en prend la direction en 2006, Pascal Mioche met aussitôt en place la politique RH dont il a toujours rêvé et qu'il n'a jamais pu appliquer dans ses postes précédents. L'objectif ? Faire en sorte que les 62 collaborateurs soient véritablement associés à la réussite de l'entreprise. Sept ans plus tard, les chiffres parlent d'eux-mêmes : AI a multiplié ses effectifs par dix et son chiffre d'affaires par sept.

Codir élargi. Premier volet de la politique RH voulue par cet ex-responsable de filiale chez Suez, un management participatif. Trois ou quatre fois par an, les membres de la direction réunissent les 11 chefs de projet dans le cadre d'un «grand codir», pour débattre des orientations stratégiques : ouverture d'une agence à Nice, développement de missions au Maroc, nouvelles certifications en matière de sécurité... «Avec le précédent patron, j'avais le sentiment de n'être qu'un exécutant, témoigne un chef de projet, Christopher Peça, chez AI depuis 1997, ce qui fait de lui son plus ancien collaborateur. Désormais, je suis associé aux décisions importantes. C'est à la fois valorisant et responsabilisant.»

20% des bénéfices reversés. Pour la direction, c'est aussi le meilleur moyen de s'assurer qu'un seul discours (le sien) est diffusé au sein des services et que chacun y adhère. Le partage des bénéfices contribue à cette implication des salariés : 20% leur sont reversés sous la forme d'une prime annuelle, en général supérieure à un treizième mois.

Le DG a toutefois fait un pari osé : AI propose des salaires d'embauche inférieurs de 10% à ceux de la concurrence. «C'est la garantie d'avoir des candidats plus motivés par nos projets et nos valeurs que par la rémunération», dit-il. Flore Bienfait, une ingénieure ayant intégré la PME il y a huit mois, a ainsi décliné l'offre de grands groupes comme Vinci, qui lui proposaient de 10 à 15% de plus : «J'ai eu le sentiment que chez AI on se souciait de moi, que je ne serais pas une collaboratrice invisible, perdue parmi les autres. Cela m'a rassurée et motivée.»

Communication permanente. Autre valeur défendue avec vigueur par le DG : la transparence, à tous les niveaux. Chaque collaborateur, sans exception, est régulièrement informé des activités et des résultats. «Tous les deux mois, j'envoie à chacun un mail d'information. J'y parle des projets bouclés, de ceux en cours, des embauches réalisées ou prévues, mais aussi des difficultés rencontrées, comme l'arrêt récent d'un projet de système de tri des bagages à l'aéroport de Bamako [après l'intervention française au Mali, NDLR]», explique Pascal Mioche.

Cette volonté de transparence se manifeste aussi à travers le journal interne, qui n'est pas réalisé par le service de communication (comme souvent dans les grands groupes), mais par les salariés eux-mêmes, qui interpellent librement le DG : l'arrivée récente d'un DRH ne risque-t-elle pas d'avoir un impact sur l'ambiance générale ? Quel est le retentissement de la crise sur l'activité ? «Cela permet de savoir où va l'entreprise, mais aussi de comprendre pourquoi on se démène, de donner du sens à nos efforts», témoigne Xavier Gratzner, chef de projet.

Esprit d'équipe. Ces bonnes pratiques finissent par accroître la solidarité entre salariés. Ce qui ne va pas de soi dans une société dont plus de la moitié des effectifs passent leur temps en mission chez des clients. Pour favoriser les liens, la direction encourage les rencontres hors boulot : match de rugby ou de hockey, karting, motoneige, restaurant... «Nos proches comme nos clients nous prennent souvent pour une entreprise familiale, alors que ce n'est pas le cas», observe Christine Duarte, assistante de gestion.

Absentéisme quasi nul. Cette cohésion facilite l'intégration des recrues (une par mois en moyenne). Elle stimule aussi l'entraide. En cas de difficulté, chacun peut piocher des solutions sur un forum interne ou envoyer un mail à tous. «En général, quelques heures suffisent pour trouver une solution car tout le monde est très réactif», certifie Xavier Gratzner. Le résultat a de quoi faire des envieux : en plus d'une croissance exceptionnelle en ces temps de crise, AI affiche un taux d'absentéisme quasi nul. Quant au turnover, assure le DG, «on ne le calcule pas tellement il est faible».

Céline Deval