

## ATELIER

# Pour innover en PME, co-construire avec les salariés. Quels enjeux ?

Organisé par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais et  
France Clusters, le 25 novembre 2009

Dans le cadre de la Semaine de l'Innovation  
Nord-Pas-de-Calais 2009

## Sommaire

p 2 .....Introduction

p 3 ..... Anticiper l'évolution des emplois  
et des compétences liées aux innovations  
dans le secteur du Ferroviaire

p 5.....Développer les compétences  
pour «Innover» et «Produire» dans une PME  
du Textile

p 7.....Organiser des conditions de tra-  
vail pour maîtriser le stress liés aux «déve-  
loppements» d'une SSII

p 9.....Construire avec les salariés  
pour concevoir un process innovant dans un  
établissement de l'automobile

p 11.....Echanges



France Clusters



Fonds social européen



## Développer les compétences pour, à la fois « Innover » et « Produire » dans une PME du Textile,

Gérard Tierny, PDG de Médiama,  
Christian Jouvenot, Aract Nord-Pas-de-Calais.

### Présentation de l'entreprise

L'entreprise a été créée en 1997 par Gérard TIERNY qui venait d'un tout autre métier. Il travaillait auparavant dans la location de voiliers habitables en Corse.

En 2004, c'est une TPE de 6 salariés qui fait du négoce de supports publicitaires sur tissu imprimé. Le dirigeant décide alors, tout en continuant le négoce, de se lancer dans l'impression numérique sur tissu. Il quitte la Madeleine pour Neuville-en-Ferrain et investit dans des machines. C'est le début du développement. Depuis, l'entreprise double tous les 2 ans. Les machines (10 aujourd'hui, capables de produire 1400 m<sup>2</sup>/jour) doublent régulièrement leur capacité de production et leur coût est divisé par deux. La production s'est diversifiée avec l'impression de nappes, de housses de fauteuils, de tissus muraux...

L'entreprise vend en B to B et propose de la décoration de magasin. Elle se lancera bientôt dans la décoration pour les particuliers. Elle compte aujourd'hui 26 salariés.

Vu son secteur d'activité, MEDIAMA est un fournisseur marginal des marques : la commande est toujours tardive. D'où l'importance de la réactivité.

Aussi y a-t-il une véritable culture du délai dans l'entreprise. On pourrait dire qu'elle « vend du délai avec du tissu à l'intérieur ».

Le numérique permet de réduire le temps technique. Le délai est en moyenne de 8 jours.

### L'innovation

Le passage au numérique résulte d'une décision entrepreneuriale. Le prix était accessible. Il fallait résoudre le problème des fournisseurs peu fiables et sécuriser les flux et la production. L'entreprise a donc intégré un processus pour pallier ce problème de fournisseurs.

L'entreprise s'est tournée vers la DRIRE pour obtenir une subvention. Mais la DRIRE ne finance qu'un projet, jusqu'à hauteur de 150 000 euros sur 3 ans. Il a donc fallu créer un dossier et engager une réflexion sur l'entreprise. La subvention a permis de franchir le pas, mais surtout à réfléchir

avant d'agir. L'aide a plus été pédagogique que financière. En effet, mais c'est un constat a posteriori, l'aide financière n'était pas nécessaire puisqu'il y a eu des bénéfices dès le début et que les objectifs ont été réalisés en 2 ans. Mais, grâce à cette réflexion, ce projet d'investissement est devenu un projet stratégique. Par exemple, le projet de tissu d'ameublement a émergé bien après mais il existait déjà dans le dossier de la DRIRE.

La gestion de l'innovation s'est faite en même temps que le développement. Depuis 2004, 4 à 5 salariés par an ont été embauchés. Pour ces recrutements, un partenariat efficace avec l'ANPE Tourcoing Gand a été réalisé.

Le Conseil Régional a également apporté une aide. L'aide financière aide à conforter dans les choix il faut bien définir la cible en amont.

Deux innovations majeures ont été réalisées :

- passage du négoce à la production et basculement vers le monde du textile dont personne n'est issu. Un ingénieur textile en apprentissage avec l'ENSAT a été recruté. La filière documentation a été stabilisée. Il a fallu se former dans les encres, les machines et les tissus grâce à l'aide d'HEI. Une bibliothèque de produits puis des outils de marketing ont été créés.

- passage de la communication textile extérieure à la communication intérieure, du drapeau au tissu d'ameublement. Les machines qui faisaient les drapeaux en tissu polyester pouvaient aussi imprimer sur des rideaux. Le polyester permet différentes applications : microfibre, tissu occultant... Il est partout. Le produit est personnalisable grâce à la technologie.

Dans l'innovation, il ne faut pas se laisser guider uniquement par son produit : il faut un nouveau marché, utile au client et générateur de profit.

### Le management de l'innovation

La dimension managériale du problème est considérable. Le dirigeant doit être spongieux, accepter le changement quantitatif et qualitatif.

C'est lui qui aide à identifier et à changer, ensuite chacun se forme pour diffuser. Il y a des petits-déjeuners une fois par mois pour expliquer aux salariés ce qui se passe. Il doit avoir des qualités :

- au niveau personnel : il doit être réceptif à ce qui se passe, donner confiance, libérer la parole pour permettre aux idées d'émerger, traiter l'erreur comme une prise de risque afin de rendre les personnes autonomes.
- à l'interne de l'entreprise il doit croiser les informations, les recycler et créer un processus. Il doit organiser la source d'informations que constituent les clients eux-mêmes ce qui permet un contact direct avec le marché.
- à l'externe, il faut recueillir des informations en provenance de métiers différents, rassembler les idées des autres.

MEDIAMA a formalisé un processus d'innovation baptisé MPTA : Marché Process Technique Acteur. C'est une cellule de quelques personnes destinée à faire une veille, afin que l'information soit centralisée et sécurisée et pour être communiquée à l'interne. Chaque produit a maintenant un seul nom et des fiches associées (commerciale, gabarit, mode d'emploi client ...). L'innovation est managée. Le MPTA est orienté produit.

Elle est gérée : on analyse beaucoup plus qu'on ne compte. Des outils d'analyse très poussés avec un simple outil EXCEL (production, taux d'encre, prix de revient) ont été développés. Les opérateurs machines les remplissent. Ils obtiennent ainsi une lecture en direct de leur propre productivité. Les personnes qui en ont besoin ou qui la vivent produisent l'information.

Il y a une ambiance non contractée plutôt que décontractée. Il s'agit d'une gestion du délai sans stress. Il y a de la pression mais pas de stress. Il existe par contre des règles collectives fortes (la pointeuse se fait avec les yeux). Les objectifs sont collectifs. Avec la crise la baisse d'activité a été de l'ordre de 15 %.

La production et le flux d'informations font partie d'une pédagogie interne.

Le personnel est impliqué, nous parlons de présentisme.

En matière de reconnaissance il y a un intéressement depuis 2004 (15 % du résultat brut). En production il existe une prime au mètre vendu (hors erreurs). Une charte pour l'intégration des nouveaux arrivants a été mise en place et il existe un système de valeur.

## **L'intervention de l'ARACT**

L'ARACT Nord-Pas-de-Calais a procédé à un diagnostic en novembre 2008 autour de trois grands enjeux : le développement quantitatif (recrutement, intégration ...), préserver la culture de l'innovation et fiabiliser la qualité.

Il existe trois processus dans l'entreprise : l'exploitation, la gestion des ressources humaines et l'innovation. Il faut mobiliser des ressources et de l'intelligence là où elles sont.

Un inventaire des fonctions et des missions de chacun a permis d'aboutir à un schéma d'organisation. Un plan de formation avec coaching a été mis en place pour ne pas que la formation se perde. Nous sommes passés de 70 à 130 % d'efficacité. Nous avons participé à la semaine de l'innovation de la CCI qui nous a proposé un accompagnement pour la réflexion et l'implantation d'un processus d'adaptation.

Nous avons sollicité l'ADIT, organisme d'Etat de veille et de recherche qui est mis à disposition des PME gratuitement. Nous lui avons posé 8 questions de recherche sur le marché pour un ciblage des entreprises. L'équation se construit autour des hommes, du marché et du process.

## **Conclusion**

L'innovation elle-même permet l'apprentissage. On génère un système qui permet d'apprendre et de manager l'innovation. On développe la confiance et le droit à l'erreur, source de progrès. La confiance ça se manage. On a fiabilisé l'organisation.

La reconnaissance permet de donner du sens (outils de gestion mis à disposition pour mesurer la valeur ajoutée), et elle se fait aussi par l'intéressement. Il y a une qualité de vie au travail.

L'apprentissage commence par le dirigeant lui-même. C'est l'innovation qui crée la compétence et l'incertitude. On se protège par l'ouverture et en reconnaissant l'erreur comme un investissement. La compétence est à la fois collective et individuelle. La compétence collective a compensé le manque de compétence individuelle. Les étapes ont été mesurées dans l'innovation pour ne pas avoir de sauts trop importants à faire dans la formation.