

PROFIT AT THE BOTTOM OF THE LADDER



RAPPORT SOMMAIRE SUR L'EXPÉRIENCE DE COMPAGNIES QUI AMÉLIORENT
LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LEUR PERSONNEL AU BAS DE L'ÉCHELLE

JODY HEYMANN
&
MAGDA BARRERA

Le rapport complet, des études de cas et des stratégies pour la mise en application sont disponibles dans le livre *Profit at the Bottom of the Ladder: Creating Value by Investing in Your Workforce*, publié chez Harvard Business Press, mai 2010.

Aperçu

Un grand nombre de compagnies offrent des salaires élevés et de bonnes conditions de travail dans le but d'attirer et de garder des employés hautement qualifiés. Toutefois, l'attention qu'elles portent envers les mesures incitatives, les avantages et les salaires offerts aux employés de niveau inférieur laissent souvent à désirer. La plupart des employeurs croient que les membres du personnel qui se trouvent au bas de l'échelle peuvent facilement être remplacés ou que leur apport ne contribue pas autant au succès de l'entreprise que celui des autres employés. Par conséquent, il est souvent considéré inutile d'investir dans le personnel de niveau inférieur.

Cette étude porte sur des compagnies qui ont investi dans le personnel se situant au bas de l'échelle corporative. Pendant six années de recherche, nous avons procédé à des études de cas auprès d'entreprises dans neuf pays. Ces compagnies comptent de 27 à 126 000 employés et se spécialisent dans le domaine de l'automobile, des articles personnels, du matériel et de l'équipement informatique, des produits pharmaceutiques, de la production alimentaire, des matériaux de construction et des métaux industriels. Nous avons également travaillé en collaboration avec d'autres industries et détaillants. Nous avons interviewé des employés de tous les niveaux : les travailleurs les moins rémunérés, mais aussi les PDG, les directeurs financiers et les DG, c'est-à-dire ceux qui occupent des postes au sommet de l'échelle corporative. Nous avons obtenu de l'information sur ces entreprises grâce à des bases de données ainsi que des rapports financiers, universitaires, professionnels et médiatiques portant sur les performances économiques et sociales des entreprises.

Nos recherches démontrent que l'investissement d'une compagnie dans son personnel de niveau inférieur peut être avantageux autant dans un contexte de croissance économique que dans un contexte de récession.

Des questions importantes

Lorsque nous avons effectué notre étude sur les initiatives du secteur privé, nous voulions répondre à une série de questions fondamentales. Avant tout, nous avons analysé la question que de nombreux cadres se posent : y a-t-il d'autres façons d'augmenter le succès de ma compagnie? Toutefois, nous voulions aussi répondre à la question que chaque employé se pose : est-ce que la compagnie et ses employés peuvent réussir ensemble?

Répondre à ces questions

- Les résultats d'une étude de six ans portent sur des initiatives du secteur privé.
- Une portée mondiale qui inclut des compagnies de l'Amérique du Nord, de l'Europe, de l'Amérique latine, de l'Asie et de l'Afrique.
- Des entrevues avec des employés de tous les niveaux, des PDG aux ouvriers.
- Des compagnies comptant de 27 à 126 000 employés.
- Différents secteurs représentés : l'automobile, la construction, la production alimentaire, le domaine pharmacologique, le domaine bancaire et plusieurs autres.

Pendant une période de six ans, nous avons étudié différentes initiatives liées aux conditions de travail dans le secteur privé. Les compagnies mentionnées dans nos études de cas approfondies ont été sélectionnées parce qu'elles représentent une diversité géographique. En outre, elles n'ont pas la même grandeur, et leur secteur d'activités varie. Nous voulions également incorporé des compagnies cotées en bourse ainsi que des entreprises du secteur privé. Notre objectif était de mettre la main sur des compagnies qui ont choisi d'améliorer les conditions de travail de tous leurs employés grâce à

différentes manières : des augmentations de salaire, la participation des employés aux bénéfices, des congés, de la flexibilité, des soins de santé, des formations et des possibilités d'avancement professionnel. Nous avons ensuite planifié nos entrevues et nos visites dans le but de déterminer si les conditions de travail avaient bel et bien été améliorées et s'il existait des liens entre cette amélioration et la productivité de l'entreprise, les coûts financiers et le rendement du personnel. Afin de nous assurer que les employés de niveau inférieur se sentaient à l'aise de raconter avec exactitude leur expérience,

nous avons dû leur garantir une confidentialité complète. Dans la plupart des cas, les entrevues ont été menées dans la langue maternelle du travailleur. Toutefois, nous avons fait appel aux services d'un traducteur à quelques reprises ; lorsque ce fut le cas, nous nous sommes assurés qu'il n'existait aucun lien entre le traducteur que nous avons engagé et l'employeur de la personne interviewée.

Nos trouvailles

Lorsque que nous avons entamé notre étude, nous pensions que nous allions trouver des compagnies qui avaient réussi à offrir de bonnes conditions de travail tout ayant un grand succès économique. Cependant, nous croyions également qu'il n'existerait aucun lien de causalité entre ces deux éléments. Au cours de notre recherche, notre point de vue a changé ; au début, nous pensions qu'une entreprise pouvait améliorer les conditions de travail de ses employés tout en étant rentable. Par la suite, nous avons découvert que les entreprises que nous avons étudiées avaient connu une rentabilité accrue en investissant dans leurs employés qui se trouvaient au bas de l'échelle. Les compagnies sur lesquelles nous nous sommes penchés dans le cadre de notre étude ont bénéficié des conditions de travail favorables qu'ils offrent à leurs employés au bas de l'échelle. Voici quelques exemples de méthodes que les entreprises que nous avons analysées ont employées :

1. Le soutien de la santé des employés se trouvant sur l'échelon le plus bas de l'échelle corporative

En allouant une somme d'argent à la santé des travailleurs, les compagnies que nous avons analysées ont remarqué une diminution du taux d'absentéisme et du taux de roulement. De plus, elles ont constaté une productibilité accrue de la part des employés. Par exemple, en Australie, grâce aux politiques que la compagnie Autoliv a adoptées par rapport aux congés et à la flexibilité, les employés ont développé une confiance envers leur employeur et, par conséquent, une diminution du nombre de démissions données a été remarquée. Après avoir appliqué ces politiques, le taux de roulement a diminué de 15 à 20 pour cent. Autoliv a donc gagné de l'argent puisque les coûts liés à la création et à l'application des politiques ont été inférieurs à la somme d'argent qu'ils auraient dû déverser s'ils avaient perdu un certain nombre d'employés.

- Si les travailleurs sont en bonne santé, ils pourront être productifs, et les taux d'absentéisme et de roulement diminueront.
- Grâce à des cliniques médicales sur place chez American Apparel, SA Metal et ACC (Inde), les employés sauvent du temps puisqu'ils n'ont pas à prendre rendez-vous dans leurs temps libres.
- Après avoir instauré des politiques de congés et de flexibilité, le taux de roulement d'Autoliv en Australie a diminué de 15 à 20 pour cent ; il est maintenant d'environ trois pour cent, ce qui a permis à la compagnie d'économiser de l'argent.
- La compagnie Novo Nordisk s'est équipée d'appareils ergonomiques et a permis à ses employés de prendre des pauses d'exercice, ce qui réduit les risques de blessure due aux efforts répétitifs.
- En Afrique du Sud, SA Metal a fourni un accès gratuit aux traitements contre le VIH/sida. Les traitements contre le VIH/sida coûtent moins de 25 rands par jour (environ 3,50 dollars américains). Toutefois, si un camionneur ne peut pas se présenter au travail pour raison de santé, la compagnie perdra de 750 à 1 000 rands par jour (de 105 à 140 dollars américains).

Chez American Apparel, en plus de fournir une assurance santé abordable à tous les employés, ils offrent des cours de mise en forme sur place, des massages et des menus nourrissants à la cafétéria. Le taux de maladies et le taux de blessures, ainsi que les coûts qui s'y rattachent, ont donc diminué. La compagnie a également ouvert une clinique médicale dans ses locaux ; les membres du personnel peuvent donc recevoir des soins de santé sans avoir à quitter leur lieu de travail, ce qui réduit le taux d'absentéisme.

2. Des formations et de l'avancement professionnel pour tous les employés de l'entreprise

Les compagnies qui ont participé à notre étude trouvent que, **grâce aux formations et à l'avancement professionnel qu'elles offrent aux ouvriers, le taux de roulement diminue, et le processus de recrutement est facilité. Les employés deviennent motivés, et par conséquent, ils sont plus efficaces qu'ils ne l'étaient auparavant.** Les directeurs offrent aussi des occasions de formation qui, autrefois, n'étaient pas disponibles aux employés de niveau inférieur qui travaillaient en usine ou dans

le domaine du service. Dancing Deer, une petite compagnie qui n'a qu'une installation de production à Boston, offre des cours d'anglais à ses employés. La communication entre les employés immigrants qui viennent de partout dans le monde et qui ne parlaient aucune langue commune a pu ainsi être facilitée. Puisqu'ils peuvent maintenant communiquer entre eux, leur efficacité et leur productivité ont également augmenté.

En outre, **les possibilités d'avancement ont su motiver les employés puisqu'elles ne sont pas aussi accessibles dans d'autres entreprises.** En Europe, Xerox a mis l'accent sur ces possibilités, surtout dans ses centres d'appels car le taux de roulement y était particulièrement bas. Un grand nombre d'employés ont déclaré que les formations et les possibilités d'avancement jouaient un rôle très important dans leur décision de rester chez Xerox.

- Les formations et les possibilités d'avancement favorisent l'efficacité des employés et réduisent le taux de roulement.
- En Europe, Xerox a offert des formations et des possibilités d'avancement dans le but d'attirer et de conserver des employés dans une industrie reconnue pour son haut taux de roulement. En un an, 20 pour cent des employés débutants ont été promus. Un autre 20 pour cent, après avoir fait une demande de transfert, ont été transféré dans un autre département.
- Le taux de roulement de Novo Nordisk pour ses opérateurs était de 5 pour cent. Ce taux était beaucoup plus bas que le taux de roulement moyen de l'industrie pharmaceutique à cette époque ; il était de 24,1 pour cent en Chine et de 15,5 pour cent à Tianjin.
- Costco, plutôt que d'engager du nouveau personnel, a promu des employés qui travaillaient déjà au sein de l'entreprise 98 pour cent du temps ; 68 pour cent des directeurs d'usine qui travaillent pour Costco ont entamé leur carrière dans la compagnie en tant qu'employés horaires. Après un an, le taux de roulement était de moins de six pour cent.

De manière similaire, Costco a offert des possibilités d'avancement aux employés de tous les niveaux. En fait, les directeurs de l'entreprise ont déclaré que, plutôt que d'engager du nouveau personnel, ils promouvaient leur propre personnel 98 pour cent du temps. Les politiques d'avancement de Costco ont également eu une influence positive sur le recrutement, la motivation des employés, le maintien en poste des ouvriers et la qualité de la gestion de l'entreprise à long terme. Les employés qui ont débuté au bas de l'échelle corporative connaissent de fond en

comble la compagnie et les tâches quotidiennes qui doivent être accomplies au sein de celle-ci. 68 pour

- Plusieurs compagnies utilisent des éléments tels que des régimes de participation des employés aux bénéfices et des options d'achat d'actions afin de motiver leurs employés, ce qui favorise la productivité et réduit le roulement du personnel.
- Le système de travail d'équipe qu'American Apparel a mis en place (les couseurs sont payés par rapport au nombre de morceaux de linge que leur équipe produit) a favorisé le rendement de la compagnie ; leur production a triplé de 30 000 morceaux à 90 000 morceaux par jour.
- Dancing Deer a mis en place un programme d'achat d'actions, et tous leurs employés y ont participé. En un an, leurs ventes ont augmenté de 74 pour cent, et la valeur de l'action Dancing Deer a augmenté de 40 pour cent.

cent des directeurs d'usine chez Costco ont commencé leur carrière en tant qu'employés horaires. L'engagement que Costco a pris par rapport à l'avancement a également eu des répercussions favorables sur le taux de roulement de l'entreprise. Après un an, le taux de roulement est de moins de six pour cent.

3. La motivation des employés au bas de l'échelle

Les compagnies que nous avons étudiées consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la motivation

de leur personnel ; elles sont donc constamment à la recherche de nouvelles techniques de motivation. Les entreprises Costco et American Apparel nous fournissent deux exemples concrets. Chez American Apparel, le couseur sont payés par rapport au nombre de morceaux de linge que son équipe produit. Après avoir instauré ce système de travail d'équipe, la productivité de la compagnie a connu une forte augmentation ; la production a triplé de 30 000 à 90 000 morceaux de linge par jour, et le nombre d'employés n'a augmenté que de 12 pour cent. Aux États-Unis, le salaire moyen octroyé aux membres du personnel chez Costco était de 43 pour cent supérieur à celui que leur principal concurrent, Sam's Club, octroyait à son personnel. Quoique les frais de main d'œuvre chez Costco aient été plus élevés que chez la compétition, cette mesure a aussi favorisé la productivité du personnel et a diminué les taux de roulement. Bien que, dans les deux cas, cette hausse de productivité ne soit pas uniquement liée à la motivation des employés, les salaires supérieurs octroyés aux employés ont certainement eu une influence positive sur la productivité de la compagnie.

En outre, **certaines compagnies offrent des programmes de constitution d'actifs. On remarque donc des régimes de participation des employés aux bénéfices et des options d'achat d'actions, ce qui fait en sorte que les employés nourrissent un sentiment de propriété et qu'ils s'investissent dans l'entreprise.** En plus de motiver ses employés à l'aide de mesures incitatives, Jenkins Brick a mis au point un programme de participation des employés aux bénéfices. Par conséquent, le taux de roulement a diminué, et la productivité et la qualité des produits ont augmenté.

4. L'implication des ouvriers et leurs précieuses suggestions

Les compagnies qui ont participé à notre étude apprennent de leurs employés de niveau inférieur qui ont de l'expérience au sein de l'entreprise. Great Little Box offre différents programmes qui encouragent le personnel à partager leurs idées et leurs suggestions. Ils octroient également de petites récompenses à ceux et celles qui remarquent des erreurs commises dans les commandes. Ces récompenses ont encouragé le personnel à porter une attention particulière aux détails et à la qualité de leur travail. De plus, ce programme a été inventé dans le but d'encourager les membres du personnel à trouver des solutions qui permettraient à la compagnie d'économiser. L'entreprise a offert une récompense de 2 500 dollars canadiens aux employés qui ont proposé un changement qui, par la suite, a été instauré. Grâce à ces suggestions, 25 000 dollars canadiens ont été économisés.

- Grâce aux suggestions des ouvriers, il est possible d'économiser et de favoriser la productivité.
- Novo Nordisk a instauré le processus c-LEAN, un système qui permet au personnel de soumettre des idées et de suggérer des solutions aux problèmes qui se présentent. c-LEAN a engendré une augmentation de 50 pour cent du taux d'efficacité.
- Isola a mis un point un système de travail d'équipe ; chaque équipe est constituée de six ou sept travailleurs et d'un chef qui travaille en étroite collaboration avec le directeur de l'usine. Grâce à un sens des responsabilités accru et à l'influence des autres membres de l'équipe, le taux d'absentéisme a diminué de 28 pour cent pendant l'été et de 39 pour cent pendant l'hiver.
- Great Little Box demande à ses employés de trouver des manières d'économiser. L'entreprise a offert des primes allant jusqu'à 2 500 dollars canadiens à ceux qui ont offert des changements qui ont été instaurés. D'après les dires de directeurs, la compagnie a économisé jusqu'à 2 500 dollars canadiens.

Les directeurs de Novo Nordisk encouragent grandement l'implication de leurs employés au sein de l'entreprise ; selon eux, le personnel est en mesure de fournir des idées qui sauront améliorer l'efficacité de production. Les travailleurs sont également motivés à l'idée de présenter des suggestions qui seront appréciées. Grâce au processus c-LEAN, la méthode de production chez Novo Nordisk, les employés ont fait part de leurs idées et ont proposé différentes solutions aux problèmes auxquels la compagnie faisait face. Le taux d'efficacité de la compagnie a donc augmenté de 50 pour cent.

Isola a mis un point un système de travail d'équipe dans le but de donner un pouvoir décisionnel à ses employés. Plutôt que de travailler directement avec un superviseur, six ou sept employés forment une équipe, et il y a également un chef qui communique avec la personne en charge. Chaque employé peut devenir chef d'équipe s'il le désire ; il ou elle doit suivre la formation nécessaire. Le taux d'absentéisme a subi une réduction impressionnante grâce à un sens des responsabilités accru ainsi qu'à l'influence des autres membres au sein de l'équipe.

5. Le profit commun des compagnies et des communautés

Dans un contexte de mondialisation croissante, les entreprises ne peuvent plus se permettre de s'installer dans une seule nation. En outre, **elles ont toujours une influence importante sur les communautés dans lesquelles elles s'établissent. Inversement, les communautés vont aussi avoir une influence sur les compagnies qui s'y installent.** Tel que le démontre la longue histoire d'ACC, investir dans le bien de la communauté peut être bénéfique au niveau financier. Puisque le calcaire est le principal élément nécessaire à la production du ciment et puisqu'il est coûteux de le faire transporter, il est avantageux pour les entreprises de construire leurs usines au sein de communautés rurales où se trouve une grande quantité de calcaire. ACC devait convaincre différentes communautés de leur vendre leurs terres dans le but d'y extraire le calcaire dont ils avaient besoin. Ces communautés étaient pauvres et non développées, et l'entreprise leur a fourni les infrastructures physiques dont ils avaient besoin en construisant des routes et en leur fournissant de l'eau et de l'électricité. ACC a même été au-delà de ces besoins essentiels en donnant de l'argent à des institutions telles que des écoles et des cliniques. Ainsi, la compagnie a reçu un accueil chaleureux lorsqu'elle a annoncé qu'elle désirait s'installer dans ces communautés. En investissant dans le domaine de la santé et de l'éducation, ACC a tenté d'inciter les membres de la communauté à travailler pour eux plutôt que de se diriger vers d'autres villes en quête de débouchés économiques. D'après les directeurs d'ACC, l'argent qu'ils ont investi dans le

développement de ces collectivités ainsi que les bonnes conditions de travail qu'ils ont offertes à leur personnel ont contribué à la diminution des conflits de travail lors d'une période qui, pour les autres compagnies, était marquée par un grand nombre de grèves. De plus, grâce aux investissements faits en santé et en éducation, des profits à long terme ont été remarqués ; la génération suivante de travailleurs était en excellente santé. Ces travailleurs étaient aussi plus éduqués que ceux de la génération précédente.

De son côté, Costco n'a pas eu à participer à la construction d'infrastructures lorsque la compagnie a commencé à ouvrir des succursales aux États-Unis. La compagnie jouissait déjà d'une bonne réputation parce qu'elle offrait des débouchés économiques tels que des emplois bien rémunérés, des avantages et des possibilités d'avancement. Ces débouchés, particulièrement essentiels se faisaient de plus en plus rares pour les travailleurs qui n'avaient qu'un diplôme d'études secondaires. Les salaires de départ chez Costco se situaient bien au-dessus du salaire minimum. Lorsque nous nous sommes rendus sur place, le salaire des caissiers débutants était deux fois plus élevé que le salaire minimum, et le salaire des nouveaux camionneurs était trois fois plus élevé que le salaire minimum. Il y avait également des possibilités d'avancement et des augmentations de salaire offertes aux employés débutants. Après une période de travail de quatre ans, un employé ayant un diplôme d'études secondaires pouvait gagner jusqu'à 43 000 dollars par année, ce qui est plus élevé que le double du salaire des caissiers en moyenne aux États-Unis. Puisqu'ils offrent de bons emplois et qu'ils investissent dans leur communauté, Costco n'est pas aussi critiqué que ses concurrents qui, comme Wal-Mart, doivent faire face au mécontentement de différents groupes lorsqu'ils sont à la recherche de nouveaux emplacements pour leurs usines.

Bien que les façons de faire de Costco et d'ACC soient différentes, ces deux compagnies ont compris que de bonnes relations avec la communauté dans laquelle elles sont établies peuvent engendrer une série d'avantages. Elles ont toutes les deux décidé de fournir à aux communautés des avantages dont elles avaient grandement besoin, que ce soit de nouvelles routes, de nouvelles écoles ou de nouveaux emplois. Par conséquent, elles ont évité le mécontentement souvent associé à l'expansion des grandes compagnies et des magasins à grande surface.

Les leçons à retenir

Grâce aux expériences des entreprises que nous avons étudiées, nous sommes en mesure de proposer un modèle de changement. Voici cinq stratégies que les dirigeants de compagnie devraient employer s'ils désirent que tous les niveaux de l'échelle corporative s'épanouissent ensemble.

1. **Comprendre qui sont les employés qui effectuent le travail essentiel dans la compagnie.** Au sein d'entreprises de services professionnels, il s'agira probablement des avocats et des parajuristes. Dans les cliniques chirurgicales, ce sera plutôt les chirurgiens, les infirmiers, les techniciens, les paramédics et ceux et celles qui préparent la salle opératoire. Dans les usines, il est évident que ce sont les ouvriers qui effectuent la plupart du travail essentiel. Dans les centres d'appels, ce sont les employés qui répondent au téléphone qui jouent ce rôle. Finalement, dans les magasins, c'est le personnel de vente qui se trouve au centre de la productivité.
2. Prendre en considération que **le succès de la compagnie dépend de la qualité du travail effectué par ceux qui effectuent la majorité du travail.** Peu d'entreprises pensent à l'optimisation des efforts du personnel au bas de l'échelle corporative lorsqu'elles structurent les différents environnements de travail, et ce même si ces employés jouent un rôle central dans la compagnie.
3. Prendre en considération que **la qualité et la productivité du personnel de niveau inférieur, comme celles de tous les autres employés, dépendent de leur motivation, de leur état de santé, du repos qu'ils prennent et de la formation qu'ils reçoivent.**
4. Se rendre compte que **les ouvriers sont souvent les personnes qui savent de quelles manières l'efficacité des opérations peut être améliorée**, que ce soit par rapport à la qualité du travail ou par rapport à la vitesse du travail effectué par les employés.
5. Reconnaître qu'une même série de facteurs influencent la production des compagnies, et ce même si une entreprise a des bureaux sur différents continents. **La santé, les aptitudes, la**

formation, la motivation, les idées et l'engagement des ouvriers influencent la qualité de la production, que les usines se trouvent en Californie, au Québec, en Chine ou au Bangladesh.

Une réforme de Wall Street

Les entreprises qui ont participé à notre étude ont démontré que d'investir dans les employés de tous niveaux était économiquement logique, ce qui va contre les principes du marché commun qui voit ces investissements comme étant des dépenses inutiles. Lorsqu'elle évalue des compagnies, Wall Street a pris l'habitude de récompenser celles qui réduisent les salaires, sabrent des emplois et limitent les avantages des employés. Elle punit également les entreprises qui prennent de tels engagements à long terme. Grâce à la récession économique, nous savons maintenant que notre système compte un grand nombre de faiblesses ; les firmes de Wall Street se sont malheureusement basées sur de mauvais éléments afin d'évaluer la valeur de leurs investissements à long terme. Les différentes pratiques de Wall Street, les façons de faire des compagnies et le rôle du secteur public dans la transparence du processus d'investissement sont présentement reconsidérés. **Les rapports et les évaluations des investissements à long terme dans le personnel doivent donc maintenant être effectués de manière différente.**

Cette recherche a été réalisée grâce à l'appui généreux de la Fondation Ford, de la Fondation Annie E. Casey et de la Fondation Max Bell.