

Les idées des salariés

« Vous n' imaginez pas la force énorme que les idées de tous peuvent représenter, ce type de progrès permanent au niveau de chacun, quand vous multipliez par le nombre de personnes dans une entreprise. Avec cette force, cette rapidité de mise en action des idées, je peux vous garantir que vous pouvez être vraiment très différents de vos concurrents. »

Didier Leroy, président de Toyota Motor Manufacturing France²

LA NON-UTILISATION DES IDÉES

Lorsque nous sommes invités à animer un séminaire sur la créativité et les idées dans les entreprises, nous avons pour habitude de soumettre d'emblée notre auditoire, essentiellement composé de managers européens, à une sorte d'interrogation orale. Au demeurant, notre esprit potache peut surprendre, voire faire sourire : ce type d'exercice, très commun lorsqu'il s'adresse à des étudiants, est en effet plutôt inhabituel lorsqu'il est destiné aux managers. Mais le lecteur constatera qu'il est fort riche d'enseignements. D'ailleurs, notre assistance intriguée se prête assez facilement à ce jeu de devinette. Pour commencer donc, nous affichons l'extrait d'une citation sur l'écran, puis demandons à l'un des participants de le lire à haute voix. À charge ensuite pour le public de répondre à deux questions : de quand ce document date-t-il ? Quelle est la nationalité de son auteur ?

Ce texte, le voici :

« Faire des suggestions dans un service conforte le personnel dans l'idée suivante : il faut que nous fassions des progrès. Cela facilite singulièrement l'action du chef dont c'est le métier de faire des progrès et qui sait qu'il sera jugé sur ceux qu'aura réalisés son service.

C'est donc une partie importante du travail du chef que de pousser au développement des suggestions.

Un chef est généralement très absorbé par de grosses questions de production et de qualité. Il n'a pas le temps matériel de surveiller, autant qu'il le voudrait, tous les détails de son équipe ou de son service. L'exécutant qui fait des suggestions comble, au moins en partie, cette lacune.

Quelles réponses obtenons-nous ? Celles-ci sont invariablement les mêmes. Tous ou presque attribuent ces propos à un auteur japonais ou américain et pensent qu'ils ont été prononcés dans les années 1980. Mais tous se trompent ! La vérité est autre : ce document, nous l'avons découvert à l'occasion d'une série d'enquêtes de terrain que nous avons effectuées chez Michelin, à Clermont-Ferrand et à Paris, en France. Il figurait dans un numéro de leur revue *Prosperité* consacrée aux suggestions des salariés de la manufacture, datant de... 1933³ ! Interrogés sur les raisons de leur erreur, nos auditeurs se sont dits surpris par la modernité du message. Puis, un peu gênés, ils ont avoué que, dans leur esprit, les entreprises européennes ne s'inscrivaient pas dans cette modernité en matière de suggestion d'idées.

Ce paradoxe nous a donc conduits à réaliser cet ouvrage. Nous n'ignorions pas l'importance de la créativité pour les entreprises japonaises et américaines et, sachant le niveau d'excellence et de réussite que les meilleures d'entre elles ont atteint dans ce domaine, nous avons décidé de débiter notre enquête par l'étude des meilleures pratiques en matière de créativité en Europe. Or, qu'avons-nous constaté ? Que la créativité et la promotion des idées de leurs salariés étaient des thèmes dépourvus d'intérêt pour la plupart des dirigeants !

Ce constat a transformé le cours de notre enquête. Celle-ci, conçue à l'origine comme un exercice classique, se fondant sur les meilleures pratiques en matière d'idées et de créativité, s'est transformée en une étude plus large, plus profonde et plus ambitieuse. Notre objectif premier étant dès lors de décrypter les raisons qui fondent

le désintérêt de ces entreprises en matière de créativité, et d'expliquer pourquoi elles devraient s'y intéresser.

Selon nous, cette problématique comporte trois volets. D'abord, la majorité des managers et des dirigeants européens ne comprennent pas la portée des idées et de la créativité de leurs salariés. Ensuite, ils pensent que leurs propres collaborateurs n'ont pas la capacité nécessaire pour produire des idées utiles. Enfin, ils doutent de l'efficacité des actions destinées à encourager la production d'idées et à promouvoir la créativité. Par conséquent, ils ne mettent pas en place les démarches systématiques pour encourager, réaliser et reconnaître efficacement les idées de leurs collaborateurs, empêchant, de ce fait, l'essor de la créativité et de l'innovation au sein de leur entreprise. Ils gaspillent ainsi l'énorme capital créatif qu'ils possèdent. Comme le confirme Arno Wiedenroth, président d'Opel à Eisenach⁴ :

« Le dirigeant qui n'utilise pas les idées gaspille l'intelligence. S'il ne valorise pas les idées de ses salariés, s'il ne les documente pas pour qu'elles soient vraiment réalisées, alors il gaspille tout simplement de l'argent. »¹

1. Entretien avec Arno Wiedenroth, 24 novembre 2000.

L'IMPORTANCE DES IDÉES CRÉATIVES : JOSEPH SCHUMPETER

Voilà plus d'un demi-siècle, l'économiste autrichien et américain Joseph Alois Schumpeter démontrait le rôle primordial de la créativité dans la croissance économique. En 1942, dans son ouvrage⁵ *Capitalisme, socialisme et démocratie*, il écrivait ceci :

« *L'impulsion fondamentale qui met et maintient le moteur capitaliste en marche provient des nouveaux produits de consommation, des nouvelles méthodes de production, des nouveaux marchés, des nouvelles formes d'organisation industrielle que crée l'entreprise.* »

Né en 1883 en Moravie (province dépendant alors de l'empire austro-hongrois), Schumpeter († 1954) vécut la créativité jusque dans son quotidien. Diplômé en sciences humaines, c'est lors de ses études de droit et de mathématiques, à l'Université de Vienne, qu'il se

passionna pour l'économie après avoir assisté, subjugué, aux cours dispensés par son professeur. En 1908, ses études achevées, il publie un premier ouvrage, *Nature et contenu principal de la théorie économique*, et rejoint l'université. En 1912, son essai *Théorie de l'évolution économique* deviendra par la suite un classique. Mais Schumpeter ne s'enferme pas dans la tour d'ivoire de la théorie. En 1919, après le démantèlement de l'empire austro-hongrois, il cherche à mettre ses idées et ses compétences au service de la reconstruction d'un nouvel État autrichien. Il sera ministre des Finances pendant un an, puis démissionne pour diriger la BidermannBank, jusqu'à sa faillite en 1928. Ces quelques expériences du terrain ont probablement nourri la pensée de Schumpeter, qui a centré sa réflexion sur la question de la dynamique économique et sur l'origine de la croissance.

En 1932, Schumpeter quitte l'Europe et accepte une chaire à Harvard. Durant les dix années suivantes, il écrit deux ouvrages dans lesquels il propose sa réponse. Pour Schumpeter, l'économie n'est pas statique. Elle obéit au contraire à un processus dynamique entretenu par les individus qui produisent et réalisent des innovations utiles à leurs entreprises. La créativité de sa pensée n'a pas été reconnue à sa juste valeur ni de son vivant, ni lors des années d'après-guerre dominées par le keynésianisme.

Aujourd'hui, en revanche, elle occupe une place bien méritée : pour ne prendre qu'un exemple, plus d'une centaine d'articles lui ont été consacrés au cours du premier semestre 2000. Alan Greenspan, à l'époque président de la Banque de Réserve Fédérale et architecte de la croissance ininterrompue des États-Unis pendant plus d'une décennie, lui rendait régulièrement hommage : « *L'économie américaine est en proie à ce que Joseph Schumpeter avait appelé "la destruction créatrice", processus continu par lequel les technologies émergentes chassent les anciennes... Celles-ci ont commencé à changer notre manière de faire des affaires ou de créer de la valeur, souvent par des voies qui n'étaient même pas imaginables, il y a seulement cinq ans.* »⁶ De son côté, le comité Anti-trust – autre institution américaine – n'a-t-il pas fondé son argumentation contre le monopole de Microsoft en s'inspirant de la thèse de Schumpeter, selon laquelle le géant de l'informatique « *étouffe les nouvelles idées et les innovations qui constituent le moteur de l'économie* »⁷

On attribue même à Schumpeter l'idée de crise, puis de consolidation d'un secteur naissant, qui succède toujours à l'euphorie initiale, provoquée par des innovations radicales : « *Bien des gens agiront en se fondant sur l'hypothèse que les changements qu'ils observent dureront indéfiniment. Dans l'atmosphère de prospérité secondaire, se développent des entreprises malsaines, qui n'ont aucune chance de succès. Tout cela n'entraînera pas nécessairement une panique ou une crise, mais créera les conditions favorables d'une crise.* »⁸ Ce qui s'est passé avec l'euphorie des chemins de fer en Grande-Bretagne dans les années 1840, celle de l'industrie automobile aux États-Unis au début du xx^e siècle et celle des entreprises « dot com » dans le monde entier à la fin du xx^e siècle lui a donné raison : dans chaque cas cité, des milliers d'entreprises stimulées par les promesses de richesses se sont créées. Cependant, une fois la fièvre retombée, quelques dizaines seulement ont survécu. Même si la majorité des entreprises qui s'engouffrent dans la brèche ouverte par une innovation radicale n'y survivent pas, quelques-unes réussissent, notamment celles qui ont créé, mais qui de surcroît ont su exploiter l'innovation, sujet que nous aborderons en profondeur dans la quatrième partie de l'ouvrage. Mais, surtout, l'économie dans son ensemble, ainsi que l'organisation du travail des entreprises en seront transformées de manière radicale, comme l'a reconnu Jack Welch, à l'époque P-DG de General Electric, en remerciant ses « *jeunes amis des start-ups* » d'avoir donné des idées à son entreprise pour changer ses « *modes de fonctionnement* »⁹.

La reconnaissance, *a posteriori*, des travaux de Schumpeter, n'émane pas seulement de praticiens. Dans le cadre des théories « néo-schumpetériennes », également appelées « théories de la croissance endogène », plusieurs économistes ont approfondi son analyse. L'Américain Paul Romer, professeur à l'Université de Stanford, chef de file des néo-schumpetériens et souvent cité comme l'un des prochains prix Nobel d'économie, a développé une théorie de l'économie des idées pour expliquer la croissance permanente des entreprises. Selon lui, la production d'idées nouvelles est, depuis la révolution industrielle, à l'origine d'une croissance économique continue – en dépit de quelques ralentissements – et qui perdurera. Dans son article « *La croissance économique et l'investissement dans les enfants* »¹⁰, Romer illustre d'abord la théorie de la croissance néo-classique grâce à la métaphore d'une usine. Dans l'agriculture, par exemple, la forte croissance observée depuis un siècle proviendrait d'un accroissement des « matières premières » (la

terre arable), de l'équipement (tracteurs et autres machines agricoles) et des travailleurs (les agriculteurs). Puis, il décrit sa propre théorie de l'économie des idées à travers la métaphore d'un ordinateur. Toujours dans l'agriculture, la croissance, surtout pendant la période récente, résulterait non pas des progrès du *hardware* (la terre, les tracteurs et les machines), mais des progrès du *software* (les méthodes d'agronomie et de gestion, ainsi que les techniques de production d'équipements agricoles et de fertilisants plus efficaces). Selon cette métaphore, Romer conçoit ainsi l'économie comme la production d'idées de nouveaux éléments de *software*. Un autre économiste néo-schumpétérien, Weitzman, en conclut, pour sa part, que la croissance « *est déterminée par [les] idées réellement utiles et nouvelles* ». ¹¹ D'autres économistes, comme Amartya Sen (prix Nobel 1998), insistent aussi sur le rôle primordial des idées nouvelles.

Les théories économiques sur l'importance des idées créatives constituent un apport intellectuel incontestable et d'une grande valeur. Toutefois, les managers qui ont mis ces théories en pratique parviennent aux mêmes conclusions : les idées ne sont pas simplement importantes, elles sont cruciales !

Pour notre part, nous allons encore plus loin. Nous pensons qu'il est indispensable de voir, de ressentir des idées réalisées et de jauger les résultats qu'elles apportent à l'entreprise, pour en comprendre le rôle au plan théorique. C'est pourquoi nous avons délibérément pris le parti de consacrer l'essentiel de ce projet et de cet ouvrage à l'observation sur le terrain et la présentation d'idées concrètes émanant directement de salariés, que nous sommes allés rencontrer dans les entreprises.

LA FORCE DES IDÉES CONCRÈTES

Nous avons sélectionné cinq idées, chacune d'elles illustrant un cas particulier qui démontre à quel point les idées créatives peuvent être bénéfiques pour l'entreprise :

- l'idée d'un petit morceau d'acier qui a permis de réaliser une économie de 3,5 millions d'euros ;
- l'idée du rangement de bureau qui a amélioré le cash-flow ;

- l'idée d'une étiquette autocollante qui a permis d'éviter de graves problèmes financiers et d'améliorer la qualité de service ;
- l'idée d'une quincaillerie qui a libéré 9 millions d'euros enfermés dans un rayonnage ;
- l'idée d'un logiciel qui a amélioré la productivité, les ventes et la satisfaction du client.

Dans les pages qui vont suivre, vous allez découvrir la force des idées des salariés, dynamisme auquel personne ne s'attendait.

Un petit morceau d'acier pour une solution géante

Ou comment économiser 3,5 millions euros en 2 heures.

En 1998, Delphi est le premier fabricant d'équipements automobiles dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 28,5 milliards de dollars... Il n'empêche ! Les performances économiques du groupe ne le mettent pas l'abri d'incidents techniques. En 1998, justement, les ingénieurs et les techniciens du site de La Rochelle en France, qui emploie quelque 600 personnes et produit des injecteurs pour les moteurs diesels Ford, Peugeot, Renault ou autres doivent faire face à un grave problème concernant trois machines d'alésage¹². De quoi s'agit-il ? Habituellement, chacune de ces machines reçoit neuf cylindres de 14 mm de diamètre avec un trou déjà percé au centre. L'alésage est réalisé par neuf forets qui pénètrent simultanément dans les neuf cylindres afin d'améliorer la qualité de la cavité. Or, il arrive que ces machines reçoivent des cylindres d'un diamètre inférieur à 13,9 mm, provoquant dès lors de graves dégâts, nécessitant l'arrêt de la machine et sa remise en marche. Donc, une perte de temps et des dépenses supplémentaires (380 euros à chaque incident). En effet, lorsqu'un cylindre d'un trop petit diamètre arrive dans la machine, elle ne peut pas le bloquer avec les pinces aussi fermement que s'il s'agissait d'un cylindre plus large. Quand le foret d'alésage pénètre dans le cylindre trop étroit, ceci provoque son extraction des pinces et casse les forets... et les pinces. L'opérateur, quant à lui, ne constate le problème que lorsqu'il contrôle la qualité des pièces sortant de la machine.

En 1998, la situation commençait donc à être gênante pour les opérateurs : ce type d'incident survenait en moyenne dix fois par 24 heures,

300 jours par an sur chacune des trois machines ! Didier Gaudin, opérateur sur l'une des trois machines d'alésage, nous a expliqué combien il était fastidieux de remettre l'engin en marche¹³, tout comme il devenait délicat d'affronter le mécontentement de ses collègues, dont le travail était sans cesse perturbé par ces arrêts. Les opérateurs avaient, bien sûr, signalé depuis longtemps le problème au service de maintenance. D'ailleurs, les techniciens et les ingénieurs n'en ignoraient pas l'origine : il s'agissait tout simplement d'un copeau, qui, dans la chaîne d'usinage située en amont, s'enroulait autour de certains cylindres. Or, quand ces cylindres pénétraient la machine chargée d'enlever le métal sur sa surface, celle-ci en extrayait trop en raison de la pression due au copeau, d'où un cylindre de 13,9 mm de diamètre, voire inférieur, au lieu des 14 mm requis. Cependant, si le service de maintenance avait effectivement établi la cause du problème, il ne parvenait pas à trouver le remède. Didier Gaudin, pugnace, n'a pas lâché prise. Au lieu de chercher « à éliminer la cause des trop petits cylindres », comme tentait de le faire, en vain, le service de maintenance, il a cherché « à empêcher ces cylindres trop petits d'arriver aux machines d'alésage », et a rapidement trouvé une solution. « Comment avez-vous fait ? », lui avons-nous demandé. « C'était logique », nous a-t-il répondu.

D'abord, il a observé comment les cylindres étaient manipulés dans la machine juste avant l'alésage : il s'agit d'une machine qui gratte le trou à l'intérieur des cylindres, les lave et souffle dessus pour qu'ils soient très propres avant la phase suivante. Didier Gaudin a ensuite remarqué que la machine manipule les cylindres avec des pinces qui, une fois ces opérations terminées, les libèrent. Ces pinces, qui ressemblent à des pinces à linge, ont besoin d'une pression pour tenir chaque cylindre, et c'est en scrutant leur fonctionnement que Didier Gaudin a eu son idée : empêcher les pinces de se resserrer de plus de 13,9 mm (on peut imaginer une pince à linge, dans laquelle on introduit un petit caillou pour l'empêcher de se refermer complètement et de retenir un habit). Voilà exactement ce que Didier Gaudin a cherché à faire : il a vissé à l'intérieur des pinces un petit morceau de métal – faisant office de caillou – pour les empêcher de se refermer à plus de 13,9 mm, afin que les cylindres trop étroits partent au rebut. Réaliser son idée fut d'une extrême simplicité. En quelques heures, le problème était réglé. En janvier 1999, l'idée de Didier Gaudin était sélectionnée comme la meilleure du mois. En outre, voilà qui est encore

plus notable, les gains ainsi réalisés se sont élevés à 3 420 000 euros par an.

Cette idée toute simple, qui a pourtant permis à l'entreprise de faire de grosses économies, est-elle importante ? Pour un équipementier automobile, comme Delphi, soumis à la pression permanente des fabricants d'automobiles qui exigent chaque année des prix à la baisse pour une même pièce, elle est, sans conteste, d'une extrême importance.

À votre avis, combien de personnes, à tous les niveaux hiérarchiques de cette entreprise, ont réalisé dans leur vie professionnelle une idée ayant fait économiser 3,5 millions d'euros ? Didier Gaudin est assurément le seul !

Le rangement de bureau qui améliore le cash-flow

L'idée d'une secrétaire aux pouvoirs surnaturels.

En 1998, Petra Hartmann¹⁴, assistante au service juridique de Fleischer-Berufsgenossenschaft (FBG), un organisme spécialisé dans l'assurance préventive de l'industrie allemande de la viande, en a assez. Depuis des années son bureau est engorgé. Des dizaines de dossiers en attente de pièces devant lui parvenir des autres départements sont entassés les uns sur les autres, ce qui empêche Petra de les retrouver facilement. Ces 2 000 dossiers font partie des 40 000 dossiers annuels concernant un paiement aux assurés suite à des dommages et en attente de la récupération des sommes versées par FBG aux autres assureurs. En effet, après vérification, FBG s'est parfois aperçue qu'elle avait payé pour un dommage (par exemple un accident de la route), mais que la faute n'incombait pas à son assuré mais à l'autre partie. Dans ce cas, FBG prépare un dossier, puis le transmet à l'assureur de l'autre partie pour qu'il rembourse les sommes en question. Or, la préparation d'un dossier implique la fourniture de pièces par d'autres départements de FBG, ce qui peut prendre jusqu'à trois mois pour certains. On comprend alors aisément pourquoi le bureau de Petra Hartmann est aussi encombré ! Elle décide donc d'agir pour accélérer le traitement de ces dossiers.

En deux heures, elle a trouvé la solution. Chaque fois qu'elle envoie une demande de fourniture d'une pièce pour un dossier à un autre

département, elle lui donne un délai maximal de quatorze jours. Étant donné la culture de FBG, cela a suffi pour que toutes les pièces arrivent dans le délai imparti, permettant à Petra de traiter tous les dossiers au plus tard sous deux semaines, au lieu de trois mois auparavant.

Quels ont été les résultats de cette idée ? Tout d'abord, Petra Hartmann a finalement retrouvé un bureau rangé et ne perd plus de temps à chercher un dossier. Mais la grande surprise est ailleurs : le responsable de son service s'est aperçu de l'amélioration radicale du cash-flow grâce à cette idée. Il a découvert que 2 000 dossiers représentaient 3,5 millions d'euros à récupérer auprès d'autres assureurs, et que pour nombre de ces dossiers, il fallait récupérer les sommes concernées deux mois et demi plus tôt ! Même avec un taux d'intérêt très prudent de 3 % par an, cela équivaut à quelques centaines de milliers d'euros de gains par an pour FBG ! Quand nous avons montré nos calculs au management de FBG, ils ne croyaient pas qu'il s'agissait de sommes aussi importantes. Mais peu importe la somme exacte. Ce qui est remarquable, c'est que l'idée d'une assistante, réalisée en deux heures, a amélioré le processus de traitement des dossiers qui restait inefficace depuis des années. Le lecteur peut se demander pourquoi le management n'avait rien fait jusque-là. C'est exactement la question que nous avons posée au responsable du service et nous avons obtenu une explication.

Le processus existait déjà avant sa prise de fonction et était considéré comme aussi immuable que « *le soleil qui se lève et se couche chaque jour* ». Chez FBG et dans presque chaque entreprise, il existe des dizaines de processus qui, par l'inertie des choses, sont considérés comme des lois de la nature. Manifestement, les idées des salariés, comme celle de Petra Hartmann, possèdent des pouvoirs surnaturels. Ce qui est intéressant, c'est que chez FBG on accepte sans difficulté que ce soit les gens de terrain et non pas les managers qui possèdent ces pouvoirs. Nous y reviendrons plus tard, après avoir présenté d'autres idées. L'exemple de FBG est parlant. Il montre à quel point les salariés peuvent être innovants en matière de processus de traitement de l'information et de documents qui constituent le cœur des entreprises de services. Pourtant, on peut être une entreprise de service confrontée à la concurrence, viser la croissance et avoir des salariés qui innoverent *via* des processus moins sophistiqués.

Voici maintenant l'idée d'un agent de La Poste en France qui a permis d'éviter de graves problèmes financiers et de changer radicalement la qualité de service offerte aux clients dans le marché extrêmement compétitif des colis.

L'étiquette autocollante

Ou comment une idée de papeterie permet d'éviter de graves problèmes financiers et de modifier radicalement la qualité de service.

En 1995, Philippe Roux¹⁵ était responsable clientèle de la délégation départementale de La Poste dans le Val-d'Oise. Sa mission consistait à intervenir dès lors qu'apparaissait un dysfonctionnement avec les clients, en particulier avec les entreprises. Régulièrement, Philippe Roux devait se rendre au bureau de poste de Cergy-Pontoise (chef-lieu du Val-d'Oise), heureusement installé au pied de l'immeuble de la délégation, afin d'y récupérer l'argent des colis livrés « contre remboursement » d'une entreprise de vente par correspondance. En général, la plupart des entreprises de vente par correspondance confient directement leurs paquets à expédier au centre de traitement du courrier. Manifestement, ce client préférerait les déposer au bureau de Cergy, proche de ses locaux. En revanche, Philippe Roux était contraint d'aller y récupérer les « contre remboursements » et de les lui reverser ensuite. Si, d'un point de vue financier, la livraison des colis « contre remboursement » (c'est-à-dire le fait d'expédier le colis, de collecter le paiement effectué par le destinataire du colis, puis de verser la somme à son expéditeur) constitue aujourd'hui une activité majeure de La Poste, depuis quelque temps, cette opération faisait l'objet de nombreux dysfonctionnements dans ce bureau.

En effet, chaque fois que Philippe Roux s'y rendait, les agents évoquaient leurs difficultés à obtenir le paiement de ces colis. En outre, il lui arrivait, en tant que responsable de clientèle, de recevoir des réclamations émanant des entreprises, qui se plaignaient notamment de ne pas recevoir les paiements contre les produits qu'ils expédiaient. Les plaintes étaient de plus en plus nombreuses : près de quarante réclamations en deux mois. La délégation du Val-d'Oise avait évalué le coût de traitement de chaque réclamation, notamment la seconde visite du facteur chez le destinataire, à 107 euros. De surcroît, ces problèmes n'étaient pas circonscrits à l'agence de Cergy. Régulièrement en contact avec d'autres bureaux de La Poste, afin d'intervenir

en cas de réclamations, Philippe Roux s'était aperçu que les difficultés étaient les mêmes partout en France. À Libourne, par exemple, pour une seule année, 67 077 euros n'avaient pas été acquittés par les destinataires sur 304 900 euros de « contre remboursements », soit 22 % du montant total.

À la fois embarrassé par l'accumulation des réclamations et insatisfait de la qualité du service rendu par La Poste, Philippe Roux était résolu à mettre un terme à ces problèmes. Il en découvrit très vite la cause : les destinataires n'étaient pas de mauvais payeurs. D'ailleurs, lorsque le facteur exigeait le « contre remboursement », ils obtempéraient toujours. En revanche, l'agent ne leur demandait d'effectuer ce versement que si l'étiquette mentionnant le « contre remboursement » était bien apposée sur le colis. Or, ces étiquettes étaient à peine lisibles lorsqu'elles n'étaient pas inexistantes ! Par conséquent, l'entreprise était contrainte de réclamer le « contre remboursement » et, chemin faisant, la situation devenait ubuesque.

À la suite d'une réclamation, le facteur devait retourner chez le destinataire, lequel rechignait parfois à payer, au motif que si La Poste n'avait pas sollicité le paiement la première fois, ce serait à elle de le rembourser dorénavant. Face à ce refus, La Poste engageait automatiquement un contentieux, tout en assurant sa mission de service. Ce qui signifiait qu'en attendant, elle devait rétribuer sur ses propres fonds l'entreprise qui lui avait confié le colis. La situation devenait délicate dans le Val-d'Oise, où un directeur de la délégation avertit ses responsables que si La Poste devait continuer à rembourser à ses entreprises clientes les sommes que les destinataires n'avaient pas acquittées, ces sommes risquaient d'entamer sérieusement les bénéfices de l'ensemble des activités. De plus, La Poste courait le risque de voir les entreprises insatisfaites préférer les services d'un transporteur concurrent.

Philippe Roux constata rapidement que les étiquettes de « contre remboursement » étaient totalement inadaptées. Un responsable de La Poste à qui il les montra fut tellement choqué par leur aspect obsolète qu'il les qualifia ironiquement de « *datant du Jurassique* ». De surcroît, elles étaient quasiment impossibles à coller ; ainsi, il fallait les lécher avant de les coller sur des paquets de formes variées, grands et peu maniables pour cette opération. Par conséquent, les

étiquettes étaient à peine visibles et se décollaient régulièrement, avant même que les colis parviennent à destination.

La solution proposée par Philippe Roux fut très simple : élaborer et produire des étiquettes autocollantes modernes, visibles et résistantes. Le succès fut complet, comme en témoigne la diminution spectaculaire du nombre de réclamations, qui chutèrent jusqu'à zéro.

Pour le seul bureau de Cergy, les économies liées à la disparition du traitement des réclamations s'élèvent à 25 680 euros par an. Or, la France compte 3 000 bureaux environ. Il est donc facile d'imaginer combien les gains potentiels générés par cette idée sont importants. Il suffit de comparer le coût de cette idée et ce qu'elle a rapporté pour s'en convaincre : 0,01 euro pour fabriquer une étiquette autocollante contre 107 euros pour traiter une réclamation de « contre remboursement ».

L'idée de Philippe Roux a aussi radicalement amélioré ce service, les entreprises clientes percevant désormais leur remboursement en temps et en heure. Par ailleurs, l'idée de Philippe Roux a fait son chemin, en provoquant d'autres, inattendues, qui ont contribué à améliorer le service aux clients.

Philippe Roux a aussi pensé présenter ces étiquettes sur les comptoirs et dans les bureaux de La Poste afin que l'agent les accole aux colis à expédier « contre remboursement ». Toutefois, les postiers se sont rapidement aperçus que les entreprises clientes s'étaient elles-mêmes constituées un stock d'étiquettes et apportaient au bureau leurs colis prêts à être expédiés. En faisant le travail des agents à leur place, ces derniers ont pu libérer du temps pour effectuer d'autres tâches. À la suite de cela, les délégués commerciaux ont eu, à leur tour, une idée : pourquoi ne pas offrir carrément ces étiquettes aux entreprises, accompagnées d'un message indiquant que, avec ce nouveau système, La Poste assurait le « contre remboursement » à 100 % !

Si l'idée de l'étiquette autocollante émanait d'un salarié qui passait tout son temps sur le terrain, des idées très peu sophistiquées peuvent provenir de n'importe qui dans l'entreprise à condition qu'il prenne un peu de temps pour s'intéresser à ce qui se passe sur le terrain.

Voici donc l'idée de deux ingénieurs de Siemens, spécialisés en haute technologie, qui se sont intéressés à la quincaillerie.

La passion de la quincaillerie

Ou comment libérer 9 millions d'euros prisonniers d'un rayonnage.

Non, la quincaillerie n'est pas exactement le domaine pour lequel Bruno Hoefler¹⁶ et son collègue Winfried Henze, deux ingénieurs R & D en haute technologie chez Siemens, ont été formés et sont employés. Leur travail consiste à concevoir les équipements électroniques pour les stations de base de la téléphonie mobile. Ces équipements sont par la suite placés dans un rayonnage haut de quelques mètres et divisé en plusieurs compartiments. Courant 1997, Bruno Hoefler et Winfried Henze s'intéressent de très près à cet équipement somme toute banal. Ils commencent à compter le nombre d'éléments qui le composent et ont une première surprise : la pièce compte près d'une centaine d'éléments en aluminium, en plastique et en acier. Avec une telle quantité d'éléments, cette pièce banale ne semble plus si simple à fabriquer... Ils décident alors de la simplifier. Et là, deuxième surprise : ils s'aperçoivent que beaucoup d'éléments en aluminium ne servent qu'à renforcer la structure car ce métal n'est pas très solide. Ils proposent donc de fabriquer le rayonnage entièrement en acier.

Quand ils font part de leur idée aux responsables chargés de la fabrication de cette pièce, ceux-ci répondent que cela ne marchera jamais. Alors, nos deux ingénieurs retroussent leurs manches, et, après avoir contacté des fabricants d'éléments en acier, construisent un rayonnage composé essentiellement de quatre éléments en acier avec quelques accessoires en plus (toujours en acier). Le rayonnage est prêt et passe parfaitement le test. Les responsables sont convaincus. Mais la grande surprise de cette passion immodérée de deux ingénieurs en R & D pour la quincaillerie se situe encore ailleurs.

Quand le prix de fabrication du nouveau modèle, 26 euros, a été comparé à l'ancien, 118 euros, et la différence multipliée par le nombre de rayonnages fabriqués par an, 100 000, le management de Siemens a compris qu'il s'agissait là d'une idée offrant à l'entreprise sa plus grande réduction des coûts de l'année : plus de 9 millions d'euros. « *Et en plus* », comme nous l'a fait fièrement remarquer Bruno Hoefler, « *le nouveau rayonnage, tout en acier, est entièrement et facilement recyclable. Il signifie donc une meilleure protection de l'environnement par Siemens.* » Voilà ce qu'on appelle une petite idée (seulement 90 euros de réduction de coût par pièce) mais qui a rapporté

très gros à l'échelle de l'entreprise et a renforcé de manière significative sa position sur le marché hautement concurrentiel de l'équipement de la téléphonie mobile.

L'idée des ingénieurs de Siemens était motivée par le souci de la réduction des coûts et a accessoirement contribué à améliorer l'environnement.

Voici une autre idée d'une filiale néerlandaise du leader mondial de progiciels Oracle, motivée au départ par le souci d'éviter un travail répétitif et ennuyeux à son auteur. Cette idée a fini par augmenter drastiquement la productivité de milliers de salariés de l'entreprise, accroître les ventes et améliorer la satisfaction des clients. Et ceci dans tous les pays où opère Oracle.

Pam's tool

Ou comment un petit logiciel est devenu un succès mondial de l'amélioration de la productivité, des ventes et de la satisfaction des clients.

Le 14 septembre 2001, Pam Koertshuis¹⁷, une consultante chez Oracle Nederland, la filiale néerlandaise du leader mondial de progiciels, décide qu'elle en a assez. Pour la cinquième fois dans l'année, elle a dû effectuer un travail de programmation à la demande de ses collègues. Ce n'est pas tant la programmation qui la gêne. Pam aime aider ses collègues et étant la seule dans son service de conseil *pre-sales* sachant programmer, elle est prête à le faire. Ce qui la dérange, c'est que cette programmation spécifique est répétitive et ennuyeuse. Il s'agit d'adapter les écrans standard des applications à proposer aux clients. En effet, beaucoup de clients souhaitent, voire conditionnent l'achat de ces applications à l'obtention d'écrans d'accueil spécifiques à leurs besoins, ce qui est possible, mais nécessite une programmation ardue. Désireux d'apporter aux clients une démonstration d'écrans adaptés, mais ne sachant pas programmer, les consultants demandent donc à Pam d'effectuer ce travail ennuyeux.

Alors, elle décide d'agir. En l'espace de quelques soirées, en travaillant à la maison, elle crée un logiciel qui lui permet de générer très rapidement des écrans adaptés. Auparavant, pour adapter les écrans de la version de démonstration d'une application, il lui fallait une journée. Grâce à son logiciel, 10 minutes suffisent pour obtenir

le même résultat. Mais ceci n'est que le début d'une cascade de bénéfices que son idée va apporter à l'entreprise.

En montrant l'outil à ses collègues, Pam réalise qu'ils n'ont plus besoin de la solliciter pour adapter les écrans. L'utilisation de l'outil est tellement simple que n'importe quel consultant peut s'en servir. De plus, en se rendant compte de la rapidité de l'outil, les consultants commencent à l'utiliser en direct lors des échanges avec les clients qui demandent souvent si telle ou telle modification de l'écran est possible. La réponse dorénavant n'est plus simplement « *oui, nous allons vous montrer lors de notre prochain rendez-vous* », mais « *voulez-vous qu'on le fasse maintenant ensemble ?* ». Même réponse à la question de clients sur la possibilité d'avoir des écrans offerts par un progiciel d'un concurrent. Mais, en faisant ces modifications en direct, les consultants découvrent un autre avantage : les clients demandant à utiliser l'outil eux-mêmes peuvent le faire, ce qui est possible grâce à sa simplicité. D'ailleurs, à partir de là, les applications d'Oracle avec l'outil de Pam ont présenté un avantage sur les concurrents, qui proposent bien des adaptations d'écrans mais effectuées par les constructeurs, pas par le client.

Une fois une application vendue sur la base de sa version de démonstration, sa version complète doit être construite par le personnel technique et il s'avère rapidement qu'eux aussi ont besoin de l'outil de Pam. Alors, elle l'installe sur l'intranet d'Oracle, afin que tout collaborateur de l'entreprise puisse le télécharger et l'utiliser. Mais Oracle n'opère pas qu'aux Pays-Bas. En effet, bien que chez Oracle le développement de nouveaux outils passe par l'unité technologique aux États-Unis et que cette activité ne soit pas attendue de la part des filiales — de surcroît de la part de consultants comme Pam Koertshuis — le responsable technologique américain n'a pas pu ignorer l'outil de Pam. En janvier 2003, notre consultante apprend qu'elle est invitée à présenter son idée lors d'une conférence téléphonique mondiale à laquelle le responsable américain a convié des homologues de toutes les filiales. Pam présente son outil, lequel devient dès le lendemain un succès mondial, vu le nombre de réactions positives et de questions affluant sur sa messagerie électronique. Déjà récompensée par un prix de la meilleure innovation dans sa filiale néerlandaise, elle est maintenant nommée aux prix régionaux de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique. Pam Koertshuis va d'abord présenter

son idée et gagner le prix à Athènes, puis reçoit le prix à Rome et enfin passe avec son mari un long week-end à Capri, en Italie, en compagnie de quelques autres meilleurs innovateurs d'Oracle.

Quand nous avons demandé à Pam ce que lui apportait ce statut de célébrité, elle a répondu : « *Beaucoup de travail !* » Puis, elle a expliqué en riant que suite au succès de son outil, elle avait dû écrire une notice d'utilisation puis faire plusieurs mises à jour pour tenir compte du *feedback* des utilisateurs. « *Mais, a-t-elle ajouté, je suis très contente.* » Satisfaite que le travail de ses collègues soit devenu beaucoup plus facile, fière d'avoir hissé le drapeau des Pays-Bas en haut du podium des vainqueurs, contente de la visibilité acquise au sein de l'entreprise qui fait que ses collègues la sollicitent souvent pour résoudre leurs problèmes. Et Pam aime aider les autres. Enfin, elle est amusée que les gens, un peu partout dans le monde chez Oracle, aient rebaptisé l'outil initialement nommé « *eBusiness Suite User Interface Modeler* » en un nom beaucoup plus simple : « *Pam's tool* ».

Cette idée d'un simple outil qui a permis au personnel technique d'augmenter drastiquement sa productivité, aux consultants d'effectuer rapidement des adaptations d'écrans désirées par les clients, à ces derniers d'être satisfaits par le produit, est-elle importante ? Pour une entreprise de service comme Oracle, soumise à la pression permanente des concurrents américains et européens et sous la menace des nouveaux entrants indiens, elle est certainement d'une importance cruciale.

Réduction des coûts de production chez l'équipementier Delphi, gains de productivité et amélioration du cash-flow chez FBG, réduction des coûts et avantage concurrentiel à La Poste, avantage concurrentiel mais également amélioration de l'environnement chez Siemens, amélioration de la productivité, des ventes et de la satisfaction des clients chez Oracle : voici quelques exemples rendant compte du poids considérable des idées émanant de salariés et illustrant les propos de Didier Leroy, cités en début d'ouvrage.

Nous n'avons présenté ici que cinq idées créatives. Imaginez un instant ce qu'une entreprise pourrait obtenir si chacun de ses salariés émettait *vingt idées par an* ! Mais avant cela, il nous faut d'abord déterminer qui sont les salariés qui produisent le plus d'idées et les meilleures.

LES IDÉES DES SALARIÉS DE PREMIÈRE LIGNE

Les cinq idées que nous venons d'étudier ont toutes un point commun : elles n'émanent pas de managers, mais de gens de terrain, c'est-à-dire de ceux qu'on appelle aujourd'hui des « *front-line employees* », ou salariés de première ligne comme les opérateurs, les facteurs, les secrétaires, les consultants (ou des gens comme les ingénieurs de Siemens, qui s'intéressent à ce qui se passe sur le terrain et s'y rendent en personne). Il existe des raisons profondes à cela.

À travers l'une de nos études¹⁸ nous avons déjà démontré pourquoi la majorité de ces idées ne sont pas et ne peuvent pas être le fait de managers. Dans leur ouvrage, *Straight from the CEO*, Dauphinais et Price¹⁹ font un constat identique, mais ils vont encore plus loin. « Environ 80 % des innovations proviennent des gens qui sont au moins trois niveaux hiérarchiques au-dessous de la direction générale », expliquent-ils. Nos propres observations dans les entreprises confirment leurs conclusions : par exemple, dans la filiale Centre-Est du Crédit Agricole — l'une des plus grosses banques européennes — environ 80 % des idées provenaient du réseau d'agences et 20 % du siège, en 1999 et en 2000. Si l'on tient compte du fait qu'il y a 2 260 employés en réseau et 1 023 au siège, on peut en déduire que les premiers produisent en moyenne 1,8 fois plus d'idées par personne que les seconds²⁰.

Pourquoi 80 % des idées d'innovation résultent-elles des salariés de première ligne, ceux-là même que la majorité des entreprises ne prennent pas la peine d'écouter et que la majorité des managers ignorent ?

Michelin nous apporte un premier élément de réponse. Il nous suffit de nous remémorer l'extrait, datant de 1933, cité en exergue de cet ouvrage : « *Si capable que soit le chef, il ne peut passer que 5 minutes sur un point que l'ouvrier a 8 heures par jour sous les yeux. Rien d'étonnant donc que l'ouvrier voie parfois mieux que le chef, ce qui ne va pas ou ce qui pourrait être fait plus économiquement.* » Cette même affirmation, nous la retrouvons chez Toyota — le constructeur automobile le plus performant de ces dernières décennies : « *Les meilleures idées de progrès viennent des gens qui font la tâche chaque jour – des gens de terrain – et non pas des managers.* »²¹ Et chez Dana : « *Notre personnel est notre ressource la plus importante* », c'est lui qui « *trouve la meilleure*

voie » pour améliorer et innover, le rôle du manager étant d'encourager des idées, de les écouter et de reconnaître leur réalisation²². Cela n'empêche pas les managers d'avoir de bonnes et de nombreuses idées. Mais dans les entreprises qui ont compris quelles richesses pouvaient leur apporter des gens du terrain, les managers ont appris à leur accorder une place prépondérante. Lorsque l'entreprise laisse libre court aux idées des salariés de première ligne, et que les managers ont eux-mêmes des idées intéressantes, que se passe-t-il ? Alain Brugier, *team manager* de quarante-neuf opérateurs chez STMicroelectronics – leader mondial de fabrication de semi-conducteurs – raconte²³ :

« En tant que team manager, je n'émet pas de suggestions. Parfois j'ai des idées, mais j'en discute avec l'opérateur, parce que c'est lui qui est sur la machine. C'est donc lui qui est le plus à même de me dire si mon idée est bonne ou s'il faut l'améliorer. Nous dialoguons et c'est l'opérateur qui fait la suggestion. »

La compréhension par les managers intermédiaires du rôle unique que jouent les idées des salariés de première ligne constitue la clé de voûte de leur implication dans le management des idées. Implication qui sera d'ailleurs l'un des thèmes principaux de cet ouvrage, car elle détermine en grande partie la réussite du management des idées dans l'entreprise.

Citons ici juste le principe de management affiché chez FBG qui montre clairement ce que cette entreprise attend de ses salariés de première ligne et ce qu'elle attend de ses managers :

« Tous les salariés sont censés examiner continuellement l'efficacité de leur travail et proposer des améliorations de leurs conditions de travail et des processus. Les managers doivent établir un climat de dialogue, encourager la critique constructive de la part de salariés, recueillir des idées et faciliter leur réalisation là où elles sont utiles. »

On comprend maintenant pourquoi les pouvoirs « surnaturels » nés de l'idée d'une secrétaire qui a amélioré un processus « immuable » n'ont surpris personne chez FBG.

Pourquoi les salariés de première ligne sont-ils mieux placés pour avoir et concrétiser des idées essentielles pour les entreprises ? Dauphinois et Price apportent une réponse pragmatique. Après avoir

Vos idées changent tout !

constaté que l'« *innovation se produit sur les frontières d'une organisation aussi souvent – et peut-être plus souvent – que dans son centre, dans les laboratoires de R & D* »²⁴, ils définissent ces frontières comme des régions où l'organisation interagit avec ses concurrents, clients et fournisseurs, ce à quoi nous ajoutons également les utilisateurs et les partenaires.

Que se passe-t-il de si particulier sur ces frontières pour qu'elles soient le creuset d'autant d'idées et des meilleures idées ?

ÊTRE SUR LA FRONTIÈRE DE L'ENTREPRISE

Là encore, nous sommes convaincus que la meilleure façon de répondre à cette question est de raconter ce qui se passe sur le terrain. Nous avons sélectionné deux exemples :

- l'idée d'un technicien qui, en une minute, a permis de résoudre un problème insoluble pour les ingénieurs et les techniciens d'un centre de maintenance et d'études depuis des mois ;
- l'idée d'une stagiaire qui a soulevé un grave problème pourtant ignoré de tous.

Les canons de 155 mm qui s'abîmaient si vite

L'histoire se passe à la fin des années 1990, quelque part en France²⁵. Un grand groupe de matériel d'armement français livre, en présérie, à l'armée de Terre, un lot de systèmes d'artillerie – des canons de 155 mm – destiné à être testé pendant une semaine « *d'expérimentation tactique en conditions réelles* ». À leur grande surprise, les ingénieurs d'études, restés en base arrière, constatent à cette occasion que plusieurs canons tombent en panne en raison d'une anomalie : la tuyauterie hydraulique est abîmée, usée, râpée, coupée, ce qui entraîne des fuites rendant le canon inutilisable. Ces mêmes ingénieurs, aidés par des techniciens, procèdent alors à plusieurs examens afin de résoudre le problème. Ils appellent même à la rescousse les fournisseurs de la tuyauterie, puis se déplacent eux-mêmes au bureau d'étude, pour faire un diagnostic plus approfondi du matériel. En vain.

Quatre mois passent lorsque, par hasard, un technicien de maintenance qui n'ignorait pas ce problème de tuyauterie est requis pour dépanner un de ses canons encore en activité sur le terrain, mais dans le cadre d'une autre anomalie. Pour intervenir tranquillement sur ce matériel, il propose aux soldats de prendre leur pause. À peine commence-t-il la réparation qu'il remarque un soldat en train de décapsuler une bouteille de bière sur la tuyauterie de l'engin; puis un autre soldat fait de même, puis un autre, etc. Il n'est pas difficile d'imaginer la stupeur du technicien qui, à cet instant précis, comprit la cause du problème sur lequel les ingénieurs s'éreintaient depuis des mois. Combien de temps auraient-ils encore passé en base arrière et dans les bureaux d'études, avant de trouver la raison de cette altération ? Difficile à dire. Quoi qu'il en soit, il n'a fallu qu'une minute à ce technicien, présent sur le terrain et attentif à la manière de manipuler son produit par les utilisateurs, pour y parvenir : si les canons sont usés, râpés, coupés, c'est à force d'être utilisés comme des décapsuleurs ! Sa découverte est d'ailleurs aussi surprenante que la solution trouvée par l'entreprise, une vraie innovation : livrer ce système d'artillerie assorti d'un décapsuleur pour bouteilles de bière. Selon la personne que nous avons interrogée, nous sommes là en présence du premier canon au monde vendu avec un décapsuleur intégré ! (pas à l'exportation pour le moment.)

Cette anecdote montre comment, après une seule minute de présence à la frontière de l'entreprise, un homme de terrain a résolu un problème que des ingénieurs et des techniciens en base arrière tentaient de résoudre depuis des mois.

Les camions qui disparaissaient de la circulation

Bianca Mai²⁶ a tout juste 19 ans lorsqu'elle commence son apprentissage dans un service administratif, chez Degussa-Hüls AG, un groupe allemand, qui figure parmi les leaders mondiaux de produits chimiques spécialisés. Son supérieur hiérarchique, en plus du travail de bureau, lui confie une mission particulière : dresser la liste des camions-citernes que l'usine de Marl, située dans la région de la Ruhr, utilise pour livrer le latex liquide aux entreprises clientes. Ces camions appartiennent à un transporteur qui les met à la disposition exclusive de Degussa-Hüls, sous contrat de crédit-bail. Le supérieur de Bianca Mai souhaite disposer

d'une liste de leurs va-et-vient au cas où un client aurait un problème quelconque ou subirait un retard de livraison.

Ainsi, chaque matin, Bianca Mai quitte le bâtiment administratif et passe une dizaine de minutes au dépôt pour répertorier les camions revenus de livraison. Un jour, alors qu'elle effectuait cette tâche quotidienne, Bianca Mai remarque un détail étrange. Pour toutes les destinations en Allemagne et dans les pays limitrophes, la tournée d'un camion-citerne dure environ une semaine, à l'exception d'une : l'Allemagne du Sud. Bianca Mai, se doutant que le transporteur n'utilisait pas ses camions de façon rationnelle, note sa découverte sur un formulaire et propose d'améliorer la gestion du parc de camions-citernes destiné à l'usage exclusif de Degussa-Hüls AG.

Imaginez la surprise de Bianca Mai lorsqu'elle reçut les félicitations accompagnées d'un gros chèque correspondant au pourcentage des gains réalisés par Degussa-Hüls grâce à la mise en application de son idée. En fait, celle-ci avait permis de mettre à jour un trafic frauduleux : le transporteur utilisait les camions en partance pour le sud de l'Allemagne pour livrer des produits à d'autres clients, totalement étrangers à Degussa-Hüls, alors que ce dernier en payait l'utilisation.

La découverte de Bianca Mai est d'autant plus remarquable qu'elle a permis de débusquer des fraudeurs dont personne ne soupçonnait l'existence chez Degussa-Hüls, une entreprise pourtant très attentive à la réduction de ses coûts. Cette stagiaire, grâce à 10 minutes passées chaque matin sur le terrain, a mis en évidence un grave dysfonctionnement qui n'avait pas été repéré par le système de contrôle de gestion. Cet exemple illustre les difficultés qu'ont les entreprises à détecter les fraudes, ce rôle n'incombant pas au management mais aux forces de l'ordre.

Bon nombre d'études sur les entreprises montrent que, si le fait de trouver la solution à des problèmes connus a des conséquences importantes, ceux-ci sont réglés tôt ou tard, au moins dans les entreprises performantes. En revanche, lorsque ces problèmes sont ignorés, les résoudre peut prendre des dizaines d'années. Ils peuvent même n'être jamais débrouillés, s'ils n'ont pas été découverts ! Ainsi, le fait, pour un salarié, d'être présent sur la frontière de l'entreprise, c'est-à-dire en contact direct avec l'utilisateur (comme dans les cas des artilleurs amateurs de bière) ou avec le fournisseur (comme dans le cas du

transporteur fraudeur) permet de trouver des idées utiles pour l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que confirme Woody Morcott, à l'époque P-DG de Dana Corporation, l'un des premiers équipementiers de l'automobile et des services financiers liés dans le monde, dans son article « *Igniting a firestorm of creativity* »²⁷ : « *Dans les trois mètres carrés où les gens de Dana passent au moins huit heures par jour, chaque jour de leur vie professionnelle, ce sont eux les experts. Ils voient les premiers les goulots d'étranglement..., les accidents qui vont se produire..., les économies qui peuvent être faites.* » Et ceci est aussi bien valable pour l'industrie que pour les activités de services, comme l'affirme José María Soria Espino, directeur général de la filiale commerciale en Espagne et au Portugal de Philips Lighting, leader mondial de produits d'éclairage et division de Philips NV : « *Les gens de terrain sont les seuls à être en contact permanent avec le marché. Ils sont les premiers à recevoir les demandes du client et si une erreur a été commise quelque part dans l'entreprise, ils sont les premiers à en subir les conséquences. Ainsi, ils sont les mieux placés pour résoudre une grande majorité de problèmes.* »²⁸

Les salariés de première ligne, qui œuvrent sur la frontière, face à des clients, des utilisateurs, des fournisseurs, des partenaires, des concurrents, sont mieux placés que les managers, pour détecter les problèmes et trouver des solutions. Même s'ils n'y restent pas huit heures par jour, quelques minutes leur sont parfois suffisantes pour avoir une idée utile.

Le fait d'être à la frontière de l'entreprise permet justement au salarié non seulement de produire ses propres idées mais de recueillir également celles des clients, des utilisateurs, des fournisseurs, des partenaires ou des concurrents, idées qui autrement n'auraient jamais été portées à l'attention de l'entreprise. Un exemple dans le site allemand de Pirelli illustre bien ce bénéfice. Une équipe de seize opérateurs et techniciens de Pirelli et de quatre techniciens du fournisseur d'une nouvelle chaîne de fabrication de pneus ont travaillé ensemble à son lancement. En un mois, ils ont réalisé quatre cents idées d'amélioration et ont réussi le lancement. Il faut remarquer que les techniciens du fournisseur, bien que ne faisant pas partie de la démarche du management des idées de Pirelli, ont été à l'origine de beaucoup de ces idées et les ont partagées avec leurs collègues de Pirelli qui étaient volontiers preneurs de solutions d'amélioration.

Woody Morcott souligne aussi que, pour être à l'origine d'idées utiles, le salarié ne doit pas forcément être un grand expert. Il lui suffit d'être un bon professionnel, à l'aise dans ces « trois mètres carrés » que représente sa part de la frontière. Mais peut-être n'ont-ils que de petites idées, les grandes étant réservées aux experts justement, à ceux qui sont à l'extérieur de ces « trois mètres carrés » ?

EXPERTISE ET GRANDES IDÉES

Les études menées par les chercheurs en créativité contredisent l'opinion fort répandue selon laquelle les grandes idées procèdent des experts. Elles démontrent que, à l'inverse, la plupart des idées les plus innovantes proviennent de ceux qui possèdent une expertise suffisante, mais pas excessive, pour comprendre les situations qui surgissent dans leur domaine.

Dans ses travaux sur la créativité des entreprises nippones, notre collègue Sam Stern a choisi quelque 200 projets reconnus au Japon pour leur créativité et leur impact économique entre 1986 et 1990, et qui ont été récompensés par le prix national attribué par l'Agence pour la Science et la Technologie et par l'Institut pour l'Invention et l'Innovation²⁹. Il les a ensuite comparés avec un échantillon de projets dont l'impact économique était similaire mais d'une créativité moindre. L'objectif de Sam Stern consistait à mettre à jour les différences entre les initiateurs des deux lots de projets. La comparaison en a effectivement révélé une, de taille : ce sont les salariés de terrain qui ont le plus souvent initié les projets créatifs, c'est-à-dire ceux du lot primé, tandis que les managers, les experts chargés de planifier et de produire des innovations dans leurs entreprises sont souvent à l'origine de projets peu créatifs, ceux du lot non récompensé. Les salariés de terrain se sont donc révélés suffisamment experts pour trouver des idées et pour initier les projets les plus innovants.

Dans une autre étude, Dean K. Simonton, chercheur spécialisé dans les phénomènes de créativité, qui figure parmi les plus reconnus, a analysé le lien existant entre la créativité de grandes idées et le niveau d'éducation formelle de leurs auteurs. En analysant les réalisations de 192 créateurs éminents sur quelques siècles, Simonton a établi une courbe qui ressemble à une lettre majuscule « U » inversée³⁰. Lorsque

le niveau d'éducation de cet échantillon augmente entre zéro et quelques années d'études universitaires, la créativité d'idées augmente elle aussi (la courbe est au sommet) ; toutefois, après le niveau d'une maîtrise universitaire, la créativité des idées baisse peu à peu. Le plus surprenant sans doute est qu'au niveau du doctorat, la créativité des idées est plus basse que chez les créateurs n'ayant aucune éducation formelle.³¹

On en déduira que c'est la diversité des connaissances suffisantes dans une multitude de domaines, et non la connaissance exceptionnelle dans un seul domaine, qui contribue à l'émergence de grandes idées, et cela au travers d'associations inattendues.

Voici comment cette conclusion peut être illustrée par l'idée qui a été jugée, en l'an 2000, par plusieurs panels de scientifiques, comme l'invention, et même l'événement le plus notable du deuxième millénaire : l'invention de Gutenberg.

L'invention du millénaire

Johannes Gutenberg était-il expert dans un domaine particulier ou possédait-il des connaissances suffisantes sur les diverses technologies de son temps ainsi qu'un sens aigu du terrain ? Dès 1433, Gutenberg était préoccupé par un besoin spécifique mais impossible à satisfaire, les outils techniques à sa disposition ne le lui permettant pas de produire en grande quantité la Bible et des imprimés sacrés, les « *Heilspiegel* », que les pèlerins pourraient emporter pour le pèlerinage d'Aix-la-Chapelle.³² Gutenberg savait en effet que la Bible et les textes sacrés étaient très demandés. Mais comment faire pour reproduire le manuscrit en de multiples exemplaires ?

Gutenberg connaissait deux techniques de reprographie : le recopiage manuel effectué dans les officines spécialisées et les xylographes exécutés dans les imprimeries. Cette dernière technique, inventée en Chine au VIII^e siècle et qui utilise une planche d'impression unique en bois sur laquelle sont gravées des lettres et des images, était déjà fort répandue pendant la jeunesse de Gutenberg. Même si elle s'était révélée peu efficace pour imprimer des livres, tant la quantité de textes à graver était importante, Gutenberg n'ignorait pas son efficacité pour reproduire d'autres objets, comme des cartes à jouer.

Nous ne savons pas si Gutenberg connaissait la technique des caractères mobiles, réorganisés à chaque nouvelle page, caractères inventés d'abord en bois par un imprimeur chinois en 1040, puis en métal par les Coréens au XIV^e siècle. Le métal était en tout cas une matière qui le séduisait, car le bois nécessitait un découpage laborieux des lettres. Il était par ailleurs au courant de l'existence d'un procédé, utilisant justement du métal, et servant à frapper les pièces de monnaie. C'est en s'inspirant de cette technique qu'il eut l'idée de fondre, en série, des caractères mobiles en métal, grâce aux instruments que les monnayeurs de son époque utilisaient pour fabriquer des pièces : les poinçons, les matrices et les moules.

Mais il lui restait toutefois à résoudre le problème du papier, qu'il fallait froter, ce qui n'était guère efficace. Gutenberg s'appuya alors sur un autre procédé, celui du sceau, en décidant de « frapper » une planche entière sur le papier au lieu de le froter. Mais comment « frapper » une planche composée de caractères en métal sur une feuille de papier ? C'est là qu'il eut l'idée d'utiliser une technique *a priori* fort éloignée du monde de l'impression : celle du pressoir dont se servaient les vigneron rhénans (remarquons que si les vignes sont présentes à quelques kilomètres à peine de Mayence, c'est Gutenberg qui y a vu une technique utile à son projet).

D'abord, la connaissance de ce procédé a permis à Gutenberg de trouver le chaînon manquant : au lieu de froter une feuille, pourquoi ne pas y appliquer une presse ? Ensuite, grâce à sa connaissance des métaux, il a conçu un alliage très résistant et bon marché lui permettant de fondre des caractères en série. Enfin, grâce à sa connaissance des matières chimiques, il a élaboré une encre non salissante. Voici comment, en 1452, Gutenberg a parachevé sa technologie d'impression.

Nul document, parmi les actes officiels de justice relatifs à sa faillite qu'on peut trouver dans les archives³³, ne mentionne un niveau d'éducation particulier de Gutenberg (comme tous les enfants de patriciens, il alla probablement dans une école latine où il fit des études élémentaires), ni qu'il ait fait preuve d'une expertise exceptionnelle dans un seul domaine. Ce qui a permis à Gutenberg de faire la plus grande invention du deuxième millénaire, c'est l'acquisition progressive de connaissances techniques suffisantes, et cela dans

divers domaines : impression, monnaie, viticulture, alliages de métaux, matières chimiques... ainsi que son indéniable « flair » du terrain. N'a-t-il pas pressenti l'un des besoins les plus forts de ses contemporains : posséder chacun leur propre exemplaire de la Bible, rapidement et à un prix abordable ?

Aujourd'hui, les entreprises les plus créatives, dans lesquelles les salariés sont à l'origine de nombreuses idées d'amélioration, voire d'innovation, ont manifestement assimilé la leçon de Gutenberg : elles font en sorte de s'assurer que ces derniers possèdent bien des connaissances suffisantes et variées. Par exemple, Toyota Motor Manufacturing France n'a pas cherché à recruter ses *team members* (opérateurs), ni ses *groups leaders* (managers de proximité) dotés d'une expérience dans l'industrie automobile : « *Nous n'avons absolument pas donné la priorité aux personnes issues du secteur automobile. L'expérience professionnelle et les diplômes n'ont pesé que très faiblement dans le recrutement.* »³⁴ Toyota Motor Manufacturing France a embauché des opérateurs et des managers de proximité ayant, certes, une expérience de l'industrie, donc des connaissances suffisantes dans ce domaine, mais ce qui comptait avant tout, était qu'ils sachent adopter une attitude et un comportement (lesquels étaient testés lors de mises en situation pendant le recrutement) extrêmement positifs vis-à-vis des idées. Les grandes idées qu'un groupe comme Toyota attend de ses salariés peuvent concerner, par exemple, le génie industriel, le but étant d'améliorer les processus de production : « *Nous apprenons aux gens comment réfléchir. Toyota n'a pas d'ingénieurs spécialistes de génie industriel. Nous voulons que tous nos 7 900 team members soient comme ces ingénieurs pour concevoir leur propre process.* »³⁵. Remarquons que la majorité des salariés de terrain dans le site de Toyota au Kentucky viennent du milieu agricole et n'ont pas d'expérience industrielle. La même attitude est adoptée chez Pirelli Höchst, où nombre de salariés allemands sont issus du milieu agricole, et surtout près de 50 % du personnel vient de Turquie ou d'ex-Yougoslavie. Voici ce que nous a confié à propos de ces derniers Matthias Sommer, responsable de l'efficacité industrielle : « *La majorité de ces personnes n'ont pas d'éducation, mais elles sont intelligentes. Les gens qui sont assez forts pour quitter leur maison, leur famille, leur pays pour venir dans un pays étranger doivent avoir un sens certain de l'initiative. Nous les formons, leur expliquons comment marchent les machines, les parties électroniques.*

Avec ce bagage, ils deviennent de vrais experts car ils restent huit heures par jour sur leur machine et comprennent l'essentiel de son fonctionnement. Ils sont donc les premiers à remarquer des bruits étranges, à sentir une odeur bizarre et ainsi identifier des problèmes et trouver des solutions. »³⁶

En ce qui concerne les entreprises de services, dans quels domaines des connaissances sont-elles nécessaires aujourd'hui pour susciter de grandes idées ? D'abord, les technologies de l'information. Thierry Condou, conseiller clientèle chez Orange France connaissait suffisamment les outils informatiques (bien que n'ayant pas le niveau d'un informaticien) pour créer un petit logiciel de simulation de tarifs en direct. C'est aussi un homme de terrain. Ces deux seuls atouts lui ont permis de trouver une idée qui a libéré 3 880 800 heures – équivalant à 2 205 postes de travail – qui étaient auparavant nécessaires à Orange France pour la simulation manuelle des tarifs³⁷. Bien sûr, dans une entreprise de service comme Oracle Nederland, la connaissance par sa consultante Pam Koertshuis du langage de programmation était nécessaire. Mais remarquons que, comme pour Thierry Condou, elle n'était pas censée programmer. Son atout est d'être une consultante, c'est-à-dire d'être sur le terrain, ce que lui a permis de proposer un outil qui a amélioré drastiquement la productivité, les ventes et la satisfaction des clients. Dans d'autres cas, de simples connaissances en papeterie ou en quincaillerie, couplées d'une présence sur le terrain, peuvent aussi aboutir à renforcer la qualité de service. Rappelons-nous l'exemple de l'étiquette autocollante de La Poste ou celui des rayonnages en acier de Siemens.

Ainsi, qu'il s'agisse de la plus grande idée du deuxième millénaire ou des idées à grande échelle dans l'entreprise, tout salarié est capable d'en être à l'origine, dès lors qu'il peut acquérir une somme suffisante de connaissances variées.

Mais, s'il est nécessaire de posséder des connaissances variées pour avoir de grandes idées, cela ne suffit pas à expliquer la créativité de certains individus. Ceux-là ont encore autre chose en commun, ils bénéficient d'un atout, inhérent à leur fonction, mais dont beaucoup d'autres ne disposent pas.

FRIEDRICH VON HAYEK ET LE SECRET DES GENS DE TERRAIN

Pourquoi un technicien a-t-il résolu l'anomalie du système d'artillerie, à laquelle le bureau d'études ne trouvait pas de solution depuis quatre mois ? Pourquoi Bianca Mai a-t-elle mis à jour une fraude massive, découverte que personne n'avait faite avant elle ? Pourquoi, enfin, Johannes Gutenberg a-t-il inventé la presse révolutionnaire aux caractères métalliques mobiles, rendant alors possible la circulation de l'information dans le monde ? Parce que ces individus se sont retrouvés à la frontière de leur entreprise – en contact direct avec les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, les partenaires ou les concurrents ; frontière qui, par sa nature même, favorise les idées des individus qui s'y trouvent en permanence (ou même seulement de temps en temps).

L'économiste austro-britannique et prix Nobel, Friedrich August von Hayek, dans son article « *The use of knowledge in society* »³⁸, a fourni une explication théorique au constat énoncé ci-dessus. Hayek cherchait déjà à comprendre qui, de l'autorité centrale ou de l'homme de terrain, était le plus à même de remarquer et de résoudre les problèmes économiques qui survenaient « toujours et uniquement » en conséquence de changements extérieurs³⁹. Il conclut donc en faveur de l'homme de terrain, salarié de première ligne, au détriment de l'autorité centrale :

« Les statistiques qu'une telle autorité centrale devrait utiliser... ne pourraient être obtenues qu'en faisant abstraction... d'éléments qui diffèrent en ce qui concerne leur localisation, leur qualité et autres particularités... importantes pour la décision spécifique. Par conséquent, la planification centrale fondée par sa nature même sur l'information statistique ne peut tenir compte directement de ces circonstances de temps et de lieu, et le planificateur central sera obligé de trouver une manière ou une autre par laquelle les décisions, qui dépendent de ces circonstances, pourraient être laissées à un homme du terrain (man on the spot). »

En d'autres termes, Hayek, en partant du constat que les problèmes d'entreprise, toujours déclenchés par un changement extérieur, apparaissent *d'abord* à la frontière de celle-ci, en conclut que les managers ou les ingénieurs traditionnels sont moins bien placés que les salariés de première ligne pour les remarquer, car :

Vos idées changent tout !

- ceux-là ne verront pas les petits problèmes isolés qui disparaissent dans les statistiques agrégées ;
- le temps passera avant que l'effet cumulatif d'un certain nombre de petits problèmes se manifeste dans le type de statistiques et rapports que les managers ou les ingénieurs analysent.

Voici deux cas, parmi d'autres, que nous avons observés dans les entreprises et qui illustrent la perspective de Hayek : une opératrice, grâce à son sens de l'observation du terrain, a permis de simplifier de façon significative le processus de contrôle qualité élaboré au niveau central ; un technicien de service, grâce à cette même faculté, a permis d'éliminer un module du produit, de baisser son coût de revient et d'augmenter ses ventes.

En 1998, Christelle Forestier⁴⁰, opératrice chez STMicroelectronics, groupe franco-italien leader mondial de fabrication de semi-conducteurs, reçoit sur son poste un nouvel équipement plus performant. Son travail exige d'envoyer deux fois par semaine trois plaquettes de silicium parmi celles qu'elle fabrique, pour qu'elles soient contrôlées par le système de densité de défauts. En observant les plaquettes produites par ce nouvel équipement, Christelle Forestier note un changement : les plaquettes sont quasiment de la même qualité et les marges d'erreurs sont faibles, alors qu'auparavant, les défauts étaient assez nombreux. Après vérification, elle constate que cette marge est même inférieure à celle tolérée par le service de contrôle, d'où son idée : envoyer chaque semaine à ce service une plaquette, au lieu de trois habituellement.

Son idée étant acceptée, l'entreprise modifie la procédure de contrôles. Pour STMicroelectronics, cette idée a évité de détruire 1 664 plaquettes et permis d'économiser environ 25 000 euros par an.

Voici ce que nous a confié l'un des managers de STMicroelectronics, à propos de cette initiative : « *Les ingénieurs qui ont conçu les procédures de contrôles ne suivent pas de très près le remplacement des équipements par de nouveaux, plus élaborés. Par conséquent, ils ne pensent pas toujours à réduire le nombre de contrôles.* »⁴¹ On peut donc raisonnablement supposer que si cette opératrice n'avait pas profité de cet équipement plus performant pour modifier la procédure, le service des contrôles aurait continué encore longtemps à détruire inutilement deux bonnes plaquettes par contrôle.

En 1999, lors d'une visite de service annuel, un technicien chinois qui travaillait pour un grand groupe industriel allemand en Chine remarque une chose bizarre. L'équipement de communication qu'il doit vérifier, installé à l'extérieur, possède une protection intégrée contre la foudre. Or, en même temps, un module de protection séparé est ajouté à l'équipement, ce qui fait double emploi. Effectivement, les premiers modèles de cet équipement livrés en Chine quelques années auparavant ne possédaient pas une telle protection. Les clients chinois la réclamant étant donné le risque élevé de foudre dans plusieurs régions du pays, le management local l'ajoutait aux modèles vendus sur ce marché. Mais quelques années plus tard, les nouveaux modèles sont livrés en Chine avec cette fois la protection intégrée. Or, le management local continue de leur ajouter le module externe de protection.

Notre technicien, constatant cette redondance, propose de ne plus installer le module externe. Son idée étant acceptée, ce grand groupe allemand n'a plus fourni le module externe, ce qui lui a permis d'économiser 9 millions d'euros par an sur le marché chinois et d'améliorer significativement sa compétitivité en tant qu'acteur mondial dans son secteur.

Il faut remarquer que cette idée n'a pas été acceptée immédiatement par le management en Chine, car les contrats pluriannuels spécifiaient la fourniture de ce module externe et ne prévoyaient pas une clause d'arrêt de sa fourniture en cas de protection intégrée. Il a fallu toute la persévérance du technicien, qui avait constaté que les modules externes continuaient à être livrés, et du coordinateur des idées de sa division qui suivait cette idée (soumise par le technicien et jugée bonne par le management) pour qu'elle soit enfin réalisée.

L'idée de Christelle Forestier, elle, illustre parfaitement le constat de Hayek : il est peu probable que cette amélioration ait été remarquée par les statisticiens du contrôle de qualité, ou par ceux du gaspillage (chez STMicroelectronics, personne ne semblait analyser les gaspillages liés à des contrôles excessifs). L'idée du technicien chinois l'illustre de manière encore plus éclatante : même après qu'il a averti son management d'un problème, il est resté vigilant, ce qui lui a permis de constater que le management n'avait pas agi et de le relancer afin que la solution soit effectivement réalisée.

Le « secret » que partagent ces inventeurs réside dans le fait qu'ils sont sur la frontière de l'entreprise, quotidiennement ou même seulement dix minutes par jour. Ce secret permet aux salariés de première ligne d'aller au-delà des idées que l'on pourrait qualifier « d'améliorations », même si elles sont importantes.

En effet, plus l'entreprise s'améliore et moins elle a de problèmes évidents (comme nous l'avons vu avec l'exemple des canons d'artillerie), voire ignorés (le cas des camions-citernes est éloquent), de dysfonctionnements. Parmi les entreprises leaders, l'impact stratégique se fait davantage par une découverte très rapide des problèmes qui ne provoquent pas de dysfonctionnements, multipliant ainsi les occasions d'améliorer, voire de changer radicalement des situations *satisfaisantes*. Dans ces cas-là, les salariés de première ligne ne repèrent pas des problèmes concernant quelque chose qui « ne va pas », mais savent saisir des « opportunités », après avoir entendu tel client souhaiter un service qui n'existe pas encore ou tel fournisseur affirmer qu'il serait bientôt en mesure de réduire ses délais. Les solutions qu'ils proposeront alors ne seront pas seulement importantes en termes de résultats : elles vont être stratégiques, car de nature à permettre à l'entreprise de conquérir de nouveaux marchés et lui permettre de développer de nouveaux processus de production et de service. Le problème révélé par le technicien chinois a non seulement permis la baisse du prix sur le marché local mais aussi l'augmentation des ventes. Le même problème s'est produit dans un autre pays en voie de développement très sensible aux prix, le Maroc, où pareillement, des économies ont été réalisées et les ventes ont augmenté grâce à l'idée du technicien.

En résumé, ces salariés sont les premiers à découvrir des solutions à des problèmes évidents, mais ils sont aussi souvent les seuls à découvrir des opportunités stratégiques pour leurs entreprises. Opportunités qu'elles ignorent et pourraient continuer d'ignorer longtemps.

Que se passe-t-il une fois que l'entreprise a compris l'importance des idées de ses salariés de première ligne ? Celle-ci se heurte à l'évidence : cette force formidable qu'elle possède – les idées de ses employés – est en sommeil. La question se pose alors de faire en sorte que cette force s'éveille.

SMI : UN SYSTÈME POUR ENCOURAGER, RÉALISER ET RECONNAÎTRE LES IDÉES DE TOUS

Nous étudierons par la suite ces *best practices*, que les entreprises créatives utilisent pour éveiller la force des idées de leurs salariés. En anticipant, précisons que celles-ci répondent toutes sans hésitation : « *Oui, il existe une démarche pour mettre en éveil cette force, c'est le Système de Management des Idées.* »

Revenons un instant sur l'exemple de Delphi Diesel relaté précédemment. Nous avons sciemment caché jusqu'ici la fin de l'histoire racontée par Didier Gaudin. Lorsque nous lui avons demandé quand il avait eu son idée concernant la réparation de la machine d'alésage, idée qu'il avait soumise en janvier 1999, il nous a répondu : « *voilà quatre ans, en 1995* ». « *Et pourquoi l'avez-vous soumise uniquement en 1999 ?* », avons-nous immédiatement rétorqué. « *Parce que, le Système a démarré seulement en 1999 et j'étais le premier à soumettre une idée.* » Voyant sans doute notre étonnement, Didier Gaudin a précisé : « *Avant, on n'avait pas le droit de toucher aux machines, de suggérer comment les réparer...* »

En d'autres termes, Didier Gaudin savait depuis quatre ans comment faire économiser à son entreprise 3 420 000 euros par an, mais il n'y avait pas au sein de l'entreprise de « système » pouvant recueillir et appliquer son idée. Par conséquent, en ne possédant pas de Système de Management des Idées pendant ces quatre années, l'entreprise (qui n'appartenait pas encore à Delphi) a gaspillé la somme de 13,68 millions d'euros.

Les entreprises ont généralement une attitude très positive, dès lors qu'il s'agit d'écouter les idées de leurs managers – qui n'auraient d'ailleurs jamais imaginé devoir les conserver en mémoire durant des années sans les exprimer. En revanche, les propositions émises par les salariés de base leur paraissent dépourvues d'intérêt. Elles les enterrent sans l'ombre d'un regret, ratant ainsi des occasions sans commune mesure avec celles qui pourraient découler des idées de managers.

Rappelons-nous la citation du P-DG de Dana, Woody Morcott : « *Dans les trois mètres carrés où les gens de Dana passent au moins huit heures par jour, chaque jour de leur vie professionnelle, ce sont eux les*

Vos idées changent tout !

experts. Ils voient les premiers les goulots d'étranglement..., les accidents qui vont se produire..., les économies qui peuvent être faites.» Là encore, nous avons délibérément gardé sa conclusion pour illustrer cette partie du chapitre :

« Mais sans un mécanisme pour recueillir ces idées d'experts, les améliorations n'auraient jamais vu le jour. »

Combien d'argent l'entreprise gaspille-t-elle, de combien de bénéfices se prive-t-elle, faute d'avoir mis en place un système de nature à recueillir et à réaliser les idées de tous ses salariés de première ligne ? Il lui suffit de calculer le nombre de ses salariés et de garder à l'esprit qu'un bon Système de Management des Idées (SMI) permet de recueillir et d'exécuter au moins vingt idées par salarié et par an et d'économiser jusqu'à 5 000 euros par salarié, sans compter d'autres bénéfices tels que l'augmentation des revenus, de la qualité, de la sécurité, etc.

De bons Systèmes de Management des Idées (SMI)

Quelles sont les fonctions d'un bon SMI ? Un bon SMI doit permettre :

- d'encourager la production d'idées ;
- de traiter et de réaliser des idées ;
- de promouvoir la reconnaissance des idées ;
- d'impliquer le management dans la gestion des idées.

Est-il possible de disposer d'un bon SMI ? Les exemples d'entreprises montrent que c'est effectivement le cas et que ces systèmes peuvent même être d'une qualité exceptionnelle. Chez Toyota Motor Manufacturing, à Georgetown, Kentucky, les salariés ont, en 1999, soumis chacun vingt-et-une idées, en moyenne. Le taux de participation a atteint 68,7 % (au moins une idée par an) et le taux de réalisation, 99,4 %.

Toyota Kentucky attribue à son SMI de nombreux résultats : le *J. D. Power N°1 Quality Award* que le modèle Camry – la voiture la plus vendue aux États-Unis dans les années 1990 –, a obtenu en 1993 et 1994 ; une part de marché sans cesse croissante aux

États-Unis ; ou encore 36,5 millions de dollars d'économie nette liée aux idées, soit plus de 4 500 dollars d'économie par salarié, réalisée en 1999. En termes de performances, le SMI de Toyota Kentucky n'est pas très différent du SMI des autres unités de Toyota dans le monde, comme celle de Derby au Royaume-Uni que nous avons étudiée en 2000. De manière générale, c'est au management des idées que Toyota attribue ses plus belles performances : pas de licenciement, des bénéfices continus depuis les années 1950 et le titre de la meilleure société industrielle du monde depuis plusieurs années. Même lors des périodes de lancement de nouveaux sites, le rôle, capital, des idées du personnel des usines du constructeur s'en ressent.

En novembre 2000, nous nous sommes rendus sur le site de production français de Toyota, qui fabrique des petits modèles destinés au marché européen. Située à Valenciennes, dans le nord de la France, cette usine, la plus moderne du groupe nippon de l'époque, est vouée à devenir le bateau amiral de Toyota en Europe continentale. Comment ? Didier Leroy, à l'époque vice-président, explique qu'en 1998, l'équipe dirigeante de la future unité (qui à l'époque n'était pas encore construite) a analysé tous les atouts de Toyota et en a retenu deux, appelés à faire la différence, à faire « *le break* » par rapport aux concurrents européens :

- le mode de relation dans l'entreprise (comportement, relation entre les managers et les salariés, type d'échange d'informations) ;
- l'implication de *tous* dans les idées d'amélioration.

Selon Didier Leroy, le premier atout permet d'atteindre le second, qui constitue le véritable objectif : « *Comment faire que non seulement nous développons le système des idées d'amélioration, mais que nous soyons sûrs que tout le monde sera profondément impliqué dans ce système.* »⁴²

Le SMI d'amélioration qui permet d'encourager, de réaliser et de reconnaître les idées de tous les salariés, et cela, bien mieux que chez les concurrents européens, était lancé. En mai 2001, nous avons de nouveau rencontré Didier Leroy et pu constater la qualité des démarches déjà mises en place pour acquérir cet avantage concurrentiel. Pour n'en citer que quelques-uns : Toyota Motor

Manufacturing France a d'abord recruté les seuls « *team members* » capables, une heure durant et par groupes de trois, de proposer de nombreuses améliorations à une procédure standard ; elle a fait de même pour les managers, ne recrutant que ceux capables de faciliter les idées de leurs subordonnés. Pour s'assurer que ce potentiel d'idées d'amélioration sera utilisé de façon permanente par tous les « *team members* », Toyota Motor Manufacturing France stoppe, pendant une demi-heure chaque semaine, la chaîne d'assemblage et demande à toutes ses équipes d'analyser leurs procédures et de proposer des améliorations.

Mais Toyota n'est pas la seule entreprise à posséder un SMI de qualité en Europe. Rappelons qu'en 1932, Michelin obtenait vingt-deux idées par personne par an dans l'une de ses usines en France. Même si aujourd'hui le manufacturier peut difficilement se prévaloir de ce vertueux passé, aucune autre entreprise dans le monde, à notre connaissance, ne s'est approchée à ce point de la performance de créativité de ses salariés au cours des quarante années qui ont suivi.

Voici toutefois une panoplie de SMI exemplaires en Europe que nous avons pu analyser récemment.

De bons SMI européens

Grâce à plusieurs équipes produisant plus de vingt idées par personne et par an, le SMI du site de Rousset de STMicroelectronics met en application chaque année sept idées par salarié. Le dispositif qui permet d'améliorer en permanence la qualité, la sécurité, la productivité, les services, l'environnement, etc., contribue aux performances impressionnantes de l'entreprise. S'agissant de la qualité, STMicroelectronics est la seule entreprise européenne qui, à ce jour, ait obtenu le Prix européen de la Qualité (en 1997) et le *Malcolm Baldrige National Quality Award* aux États-Unis (en 1999) ; elle a aussi été le numéro 1 (en 1999) parmi les fabricants de semi-conducteurs dans le monde, en ce qui concerne le service et la protection de l'environnement. En outre, la productivité a augmenté de 15 % en moyenne au cours des sept dernières années. Le groupe, qui affichait 20 % de pertes en 1987, a réalisé 10 % de bénéfices en 1999, tandis que le taux de satisfaction des salariés passait dans le même temps de 47 % à

70 %. Enfin, grâce à une croissance continue, STMicroelectronics figurait, en 2002, au 3^e rang mondial, raflant dix places en dix ans à ses principaux concurrents mondiaux. En 2001, alors que tous les fabricants de semi-conducteurs affichaient des résultats à la baisse, STMicroelectronics fut consacrée, par *Business Week*, comme l'entreprise la plus compétitive du secteur et l'un des groupes européens les plus compétitifs au monde⁴³.

Le SMI de GKN Gelenkwellenwerk Mosel, une usine de fabrication de joints de transmission et fournisseur de Volkswagen et de PSA Peugeot Citroën notamment, a obtenu en 2002 vingt et une idées par personne et par an, avec un taux de participation de 75 %. Le SMI a contribué aux performances de cette usine et à celle du groupe GKN plc., équipementier britannique et européen de constructeurs automobiles et de fabricants d'hélicoptères numéro 1 mondial des joints de transmission. Construit en 1978-1982 par Citroën dans l'ancienne Allemagne de l'Est, le site a été acquis par GKN en 1991 et a vécu deux années difficiles. Le chiffre d'affaires stagnait autour de 45 millions d'euros, tandis que le nombre des salariés a été réduit de 35 %. C'est à ce moment critique que l'entreprise a décidé de lancer son SMI. En 1993, il a permis de recueillir un peu plus de deux idées par salarié, mais depuis, ce nombre, ainsi que les performances de l'usine, n'ont cessé de progresser. Ainsi, en 2002, le site a quintuplé son chiffre d'affaires pour atteindre 248 millions d'euros et a presque doublé le nombre de ses salariés, dépassant celui de 1991. Depuis 1998, GKN Mosel obtient en moyenne vingt-trois idées par salarié et par an et son SMI est régulièrement classé parmi les meilleurs d'Allemagne. Ce SMI contribue significativement aux excellents résultats de l'entreprise avec plus de 750 euros de gains par salarié, moins de dix défauts par million de pièces, et à l'amélioration annuelle de la productivité de 5 %, de la sécurité, de la protection de l'environnement, etc. Remarquons que comme pour Toyota Motor Manufacturing France, GKN Mosel identifie son SMI comme le facteur clé de son succès. Pour la première, il s'agissait de s'imposer dans le secteur des petites voitures, le plus concurrentiel en Europe. Pour GKN Mosel, il s'agissait de renverser dès 1993 la mauvaise performance de l'ancienne usine d'Allemagne de l'Est et de la transformer en l'une des meilleures du pays : en 1998 GKN Mosel était consacré meilleur site industriel d'Allemagne.

Le SMI d'Opel Eisenach GmbH, usine d'assemblage des modèles Corsa et Astra, a obtenu en 2000 quelque vingt-quatre idées par personne, avec un taux de participation supérieur à 90 %. Le SMI concourt au dynamisme de cette usine, filiale de General Motors et d'Opel, construite en 1990 près du site de feu Wartburg, l'ancien constructeur automobile est-allemand devenu obsolète après la chute du mur de Berlin en 1989. Le SMI, comme l'ensemble du site, s'est inspiré des meilleures pratiques de Toyota, pratiques déjà expérimentées par General Motors dans certaines de ses unités (l'une d'elles a d'ailleurs obtenu soixante idées par employé et par an). Depuis 1995, Opel Eisenach obtient plus de vingt idées par salarié et par an – grâce à un taux de participation d'environ 90 % –, et son SMI est régulièrement classé parmi les trois meilleurs d'Allemagne par l'Institut allemand de Business Management (DIB). Ce SMI contribue effectivement aux excellents résultats de l'entreprise. Celle-ci, bien qu'opérant sur un segment de marché dégageant de faibles marges – celui des petits modèles –, réalise néanmoins des gains conséquents grâce aux idées (environ 1 500 euros par employé et par an) et bénéficie d'une meilleure qualité, d'une meilleure sécurité, etc.

Le SMI du site de Milliken, leader international du textile et de la chimie, situé à Roisel (France), obtient en moyenne cinquante-cinq idées par personne et par an, depuis 1993 ; le taux de participation moyen s'élève à 84 %. Le SMI permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise grâce à des progrès continus dans tous les domaines : qualité, sécurité, productivité, service, environnement, etc. S'agissant de la qualité, Milliken est le seul groupe américain à avoir obtenu le Prix Européen de la Qualité, le *British Quality Award* ainsi que le *Malcolm Baldrige National Quality Award* aux États-Unis. En ce qui concerne la sécurité, aucun accident du travail ne s'est produit sur le site de Roisel depuis sept ans, et ce site a été consacré numéro 1 chez Milliken pour ses performances en matière de qualité et de sécurité.

Le SMI du site de Pampelune (Espagne) de Dana, leader mondial de l'équipement automobile et des services financiers liés, obtient plus de quinze idées par personne et par an avec plus de 85 % de taux de réalisation. Le SMI permet à Dana Automoción d'être compétitif au point de remporter des contrats face aux concurrents

allemands tout en payant ses salariés presque au même niveau. Il permet des progrès continus dans tous les domaines : qualité, processus, coûts, sécurité, environnement... S'agissant de qualité, le site a obtenu de nombreux prix, y compris le prix *Premio Navarro a la Excelencia Empresarial*.

Mais le SMI le plus étonnant est celui qui a été développé au sein d'un autre site de Dana, à Bruges, en Belgique. Malgré l'objectif affiché par la direction américaine d'obtenir deux idées par salariés et par mois, Dana Bruges ne tient pas de statistiques. Il n'en a nul besoin. Avec l'ensemble des salariés, divisés en soixante-dix équipes autogérées et dont l'une des principales fonctions consiste à proposer en permanence des idées, Dana Bruges montre la voie aux entreprises européennes encore dépourvues de SMI, mais qui seront contraintes d'en adopter un lorsqu'elles auront pris conscience d'une telle nécessité. Chez Dana Bruges, il suffit de réunir une équipe de neuf personnes pendant moins d'une heure pour faire émerger vingt-huit idées. En outre, les personnes responsables de leur réalisation sont immédiatement désignées et passent à l'action dans les jours qui suivent.

Avant que le SMI soit totalement intégré au travail des équipes, le directeur de la production Thierry Tant⁴⁴ passait le plus clair de son temps (selon lui 80 %) à prendre des décisions en matière d'investissements : quel équipement devait être renouvelé ? quel nouvel équipement choisir ? comment l'installer ? Aujourd'hui, de tout cela, il ne se préoccupe guère. Les équipes proposent elles-mêmes des idées dans ce domaine : elles se rendent dans les salons, sélectionnent les fournisseurs potentiels, organisent des rendez-vous avec eux, en Allemagne ou ailleurs. Ce sont elles aussi qui réclament aux fournisseurs des adaptations, qui réalisent les évaluations, qui soumettent les propositions, qui établissent une *shortlist* et qui organisent le classement final. À charge pour le directeur de choisir, au sein de cette liste, le fournisseur qui lui convient, et qui correspond presque toujours au premier choix de l'équipe. Enfin, celle-ci réceptionne et installe elle-même le nouveau matériel.

Depuis le lancement de son SMI, intégré au travail des équipes en 1990, Dana Bruges n'a procédé à aucun licenciement. L'entreprise a doublé son chiffre d'affaires entre 1994 et 1999 et envisageait de faire de même entre 2000 et 2004. Enfin, le SMI de Dana Bruges a été

Vos idées changent tout !

choisi comme *benchmark* pour les trente-deux autres unités de Dana en Europe.

Il n'existe donc pas que des SMI de bonne facture en Europe : certains sont d'une qualité exceptionnelle !

LES ASPECTS CLÉS D'UN BON SMI

Dès que l'entreprise décide de vouloir bénéficier des idées de tous ses salariés *via* un SMI, une autre interrogation s'impose : comment réaliser cet objectif ? Même avec la meilleure volonté, il est possible de rater quelque chose d'essentiel ou de commettre une bévue. Durant les cinq années de ce projet, nous avons étudié, en nous rendant sur place, les meilleurs systèmes en Europe ; bien qu'ils soient différents, ils reposent tous sur des principes similaires.

Issus d'une démarche d'amélioration continue, ou *kaizen*, pratiquée par les leaders industriels japonais, comme Toyota, les Systèmes de Management des Idées sont des dispositifs spécifiques au sein des pratiques managériales destinés à encourager, à réaliser et à permettre la reconnaissance des idées de chaque salarié quelle que soit la nature de son activité — industrielle, commerciale, de service ou autre. Ils sont parfois appelés aussi « systèmes de suggestions de la deuxième génération » pour les distinguer de ceux de la première, qui eux sont centralisés, ne constituent *aucunement* un dispositif de *pratiques* destinées aux *managers* et dont l'exemple le plus connu est la boîte à idées. Voici un bref exposé, qui sera développé par la suite dans l'ouvrage, des principes de base d'un bon système.

Le benchmarking profond

Avant de déployer un tel dispositif, la direction et le futur responsable du SMI doivent acquérir la vision et les principes sous-jacents aux meilleurs systèmes. Pour y parvenir, ils vont tout d'abord se familiariser avec ces principes en participant à des séminaires, en lisant des ouvrages sur le management des idées, en visitant les entreprises présentant d'excellents SMI, à l'échelle mondiale. L'objectif étant d'élaborer ensuite une politique de management des idées adaptée à

leur entreprise. Notre expérience démontre qu'une direction qui ne fait pas ce travail en amont n'arrive pas à discerner toutes les implications et les retombées d'une telle démarche. Elle a tendance à se reposer complètement sur le « responsable SMI » et ne voit pas clairement pourquoi et en quoi consiste sa propre implication. Elle ne mesure donc pas correctement l'importance de son rôle, pourtant essentiel au succès de la démarche.

Un processus très simple et rapide de traitement des idées

Dans l'idéal, le salarié communique son idée à son « N + 1 » oralement, à l'aide d'un petit formulaire ou sur son écran d'ordinateur ; le « N + 1 » rencontre et dialogue avec l'auteur, dans un délai d'un à trois jours maximum : soit l'idée est utile, soit une discussion s'ouvre sur les possibilités pour l'améliorer ou pour en trouver une autre. Si l'idée est effectivement utile :

- soit elle est immédiatement réalisable (ce qui est le cas d'environ 80 % d'idées qui sont simples et locales), et l'auteur reçoit automatiquement l'autorisation de consacrer une partie de son temps de travail à sa réalisation et bénéficie pour cela d'un support nécessaire (coût outils, assistance des services techniques, petit budget achats) ;
- soit elle nécessite une recherche complémentaire, et l'auteur forme ou rejoint et pilote une équipe ou un projet pour l'élaborer et la réaliser.

Enfin, une fois l'idée réalisée ou sa réalisation lancée, l'auteur l'enregistre dans la base de données.

Les entreprises qui n'apprécient pas à sa juste mesure la nécessité d'un traitement simple et rapide des idées, s'aperçoivent très vite que la majorité de leurs salariés arrêtent de les produire.

La reconnaissance

Dans les meilleures pratiques, l'auteur ne reçoit rien en contrepartie de ses idées, tout au plus une gratification symbolique. De nombreuses études montrent en effet que les compensations financières directes (par exemple proportionnelles aux gains réalisés grâce à l'idée) font obstacle à l'émergence d'idées créatives. Dès lors, les employés préfèrent soit

multiplier les petites idées répétitives, soit ne proposent que des idées extraordinaires, dans le sens propre du terme et donc très rarement et parfois même jamais. Les mêmes études complétées par nos observations montrent, par ailleurs, que l'auteur se sent davantage reconnu lorsque son idée a été réalisée dans les plus brefs délais. Cette reconnaissance doit néanmoins être assortie de mesures complémentaires destinées aux auteurs. Si un bon schéma de reconnaissance peut encourager les salariés à émettre des idées, un mauvais en revanche, peut provoquer des effets pervers. Enfin, rien n'empêche l'entreprise, dans le cadre de son dispositif général de rémunération et de valorisation des salariés, de récompenser par une prime exceptionnelle une idée aux retombées exceptionnelles. Il suffit d'adopter la procédure normalement existante pour ce dispositif pour valoriser des performances exceptionnelles réalisées par les salariés dans le cadre de leurs missions statutaires et de l'appliquer aux performances créatives exceptionnelles.

L'implication complète du management de proximité

Dans les meilleures pratiques, les managers « N + 1 » sont explicitement évalués en fonction du nombre moyen d'idées soumises et mises en pratique par leur équipe, ainsi que par le taux de participation des salariés de leur unité. Ces managers savent que ces indices d'évaluation sont aussi importants pour leur promotion que ceux de la production ou de la qualité. Par conséquent, ils prennent des dispositions (ils ont été formés au préalable à le faire) pour encourager, reconnaître et faciliter la réalisation des idées de leurs équipes. Ils savent aussi que le nombre moyen d'idées par mois et le taux de participation de leurs équipes sont scrutés par la direction, qui, le cas échéant, interviendra pour les soutenir, si les résultats ne sont pas satisfaisants. S'il est une chose d'avoir de bonnes procédures et de bonnes démarches, il en est une autre de les appliquer. Pour cela, les managers intermédiaires doivent être convaincus qu'encourager et aider à réaliser les idées de leurs subordonnés constituent une partie importante de leur mission. Plutôt que d'ignorer les idées, ils doivent parvenir à les susciter en permanence, afin de les favoriser.

L'implication démontrée par la direction

La direction doit montrer concrètement que les idées de tous les employés sont une priorité. Sa première action, illustrant cette

priorité, consiste à lancer la démarche d'un management des idées, tel qu'un SMI. Mais la direction doit aussi participer au pilotage du système. Le directeur ira, par exemple, chaque semaine ou chaque mois à la rencontre des auteurs des idées et prendra le temps d'écouter leurs explications. Ces visites constituent un moyen très efficace, voire un moment unique, pour « aller à la frontière » de leur entreprise. Woody Morcott, le P-DG de Dana, déjà cité, a rencontré pour la seule année 1999 neuf mille employés dans le seul but d'écouter leurs idées.⁴⁵ Un autre moyen démontrant clairement l'implication de la direction réside dans l'analyse périodique des indices de la performance créative des managers, de leurs services et de leurs équipes ainsi que des idées elles-mêmes. Par exemple, Jorge Zubialde⁴⁶, directeur de Dana Automoción à Pampelune, analyse plusieurs fois par an l'ensemble des idées du mois précédent. Il peut ainsi sentir profondément les problèmes de l'entreprise et voir comment les salariés les résolvent. Mais surtout, cette implication active et profonde du directeur, comme de tous les managers, constitue un levier puissant de leur propre implication. Une direction qui veut que son entreprise soit créative doit s'impliquer dans le suivi des performances et le pilotage de son Système de Management des Idées, avec la même application que lorsqu'il s'agit de ses systèmes de management de production, de service ou de qualité.

Nous avons décrit ici les caractéristiques des SMI performants, non pas selon leur ordre d'importance, mais de la façon dont on peut les observer dans les entreprises. Par la suite, nous détaillerons ces caractéristiques, en commençant par la première, c'est-à-dire celle qui constitue un préalable à la mise en place d'un Système de Management des Idées performant : le *benchmarking* profond. Celui-ci constitue la première étape pour les équipes dirigeantes qui ont assimilé chacun des trois points essentiels présentés dans cette partie de l'ouvrage.

Les idées des salariés sont importantes pour leur entreprise.

Tous les salariés d'une entreprise sont en mesure de produire des idées utiles.

Un Système de Management des Idées transforme le potentiel créatif en action créative. Il réveille ce capital humain formidable qui le plus souvent sommeille et est gaspillé dans l'entreprise.