

Isaac GETZ, Alan G. ROBINSON

Vos idées changent tout !

Le secret de la réussite durable

Préface par Didier Leroy

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2871-X

Éditions

d'Organisation

Partie I

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 par rapport à vos concurrents. »

Didier Leroy, vice-président Manufacturing,
Toyota Motor Manufacturing France¹

1. Entretien du
22 novembre 2000.

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 – français notamment –, 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.

Quelle que soit sa compétence, le chef 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. »

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. Il figurait dans un numéro de leur revue *Prospérité* consacrée aux suggestions des employés de la manufacture, datant de... 1933¹ ! 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 surprenant 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 de créativité et de management des idées, s'est transformée en une étude plus large, plus profonde et plus ambitieuse. Notre objectif premier étant dès lors de décrypter les raisons qui motivent le désintérêt de ces entreprises en matière de créativité et des idées de leurs salariés, et d'expliquer pourquoi elles devraient s'y intéresser.

Selon nous, cette problématique comporte trois volets. D'abord, la majorité des managers européens ne comprennent pas la portée de la créativité et des idées de leurs salariés. Ensuite, ils pensent que leurs propres

1. *Prospérité, revue trimestrielle d'organisation scientifique et d'études économiques*, numéro « Suggestions », Michelin, 1933, p. 4.

collaborateurs n'ont pas la capacité nécessaire pour produire des idées utiles. Enfin, ils doutent de l'efficacité des actions destinées à encourager la créativité et à promouvoir la production et la réalisation d'idées. 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 au sein de leur entreprise. Ils gaspillent ainsi l'énorme potentiel qu'ils possèdent. Comme le confirme Arno Wiedenroth, président d'Opel à Eisenach¹ :

Le P-DG 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 ouvrage² *Capitalism, socialism and democracy*, 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

1. L'une des entreprises les mieux gérées d'Allemagne et l'une des meilleures usines de General Motors dans le monde.

2. New York, HarperCollins Publishers, 1962. Édition française : *Capitalisme, socialisme et démocratie*, éd. Payot, 1990.

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 Bidemannbank, 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, président de la Banque de Réserve Fédérale et architecte de la croissance ininterrompue des États-Unis pendant presque 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 »¹. 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 »?²

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.* »³ 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 de XX^e siècle et celles des entreprises « dot com » dans le monde entier à la fin de XX^e siècle lui a donné raison : dans chaque cas cité, des milliers d'entreprises stimulées par les promesses de richesse 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 et qui ont su exploiter l'innovation, sujet que nous aborderons en profondeur dans la dernière 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, P-DG de General Electric à l'époque, en remerciant ses « *jeunes amis des start-up* » d'avoir donné des idées à son entreprise pour changer ses « *modes de fonctionnement* »⁴.

1. Voir « Capitalisme : la destruction créatrice à l'heure du Net », in *Le Monde*, 30 juin 2000.

2. Voir « New rules for trust busting », in *Business Week*, 12 février 2001, p. 64.

3. Cf. la note 1.

4. Voir l'initiative de GE, « *Destroy your business.com* », p. 61.

La reconnaissance, a posteriori, des travaux de Schumpeter, n'émane pas seulement de praticiens. Dans le cadre des théories « néo-schumpeteriennes », 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-schumpeteriens 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* »¹, 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-schumpeterien, Weitzman, en conclut, pour sa part, que la croissance « *est déterminée par [les] idées réellement utiles et nouvelles*² ». 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

1. Romer, P. M.,
« La croissance économique et l'investissement dans les enfants »,
in *L'Actualité Économique, Revue d'analyse économique*, 71(4),
384-396, 1995.

2. Weitzman, M. L.,
« Hybridizing growth theory » in
The American Economic Review,
86(2), 207-212
(p. 211), 1996.

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 leur 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'elle 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 informatique qui a permis d'améliorer radicalement le service client et de réduire les coûts ;
- l'idée d'un petit logiciel qui a procuré un avantage concurrentiel ;
- l'idée d'étiquette autocollante qui a permis d'éviter de graves problèmes financiers et d'améliorer la qualité de service ;
- l'idée d'une polisseuse qui a modifié radicalement le service offert à une clientèle internationale.

Dans les pages qui vont suivre, vous allez découvrir la force des idées des salariés, force à laquelle 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... Il n'empêche ! Les performances économiques du groupe ne le mettent pas l'abri d'incidents techniques. En 1998, justement, les ingénieurs et techniciens du site de La Rochelle, qui emploie quelque 600 personnes et produit des injecteurs pour les moteurs diesels Peugeot, Ford, Renault ou autres doivent faire face à un grave problème concernant trois machines d'alésage¹. 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 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, 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, celle-ci 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 expliqués combien il était fastidieux de remettre l'engin en marche², tout comme il devenait délicat d'affronter le mécontentement de ses collègues, dont le travail était

1. L'alésage consiste à percer un trou puis à l'élargir avec un foret.

2. Entretien du 13 septembre 1999.

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 aval, 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 de 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 celle-ci 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 !

Les faux mauvais payeurs qui ont révélé de vrais manques à gagner

Ou comment une idée informatique d'un agent améliore le service client et réduit les coûts

Au cours de l'année 1997, Jean-François Sauder, collaborateur de la direction du déploiement des systèmes d'information de France Telecom est nommé, à Metz, agent responsable du service contentieux de la direction régionale¹. Ce service, installé au sein de l'agence France Telecom de la ville, se charge de la gestion des abonnés défaillants et qui, n'ayant pas acquitté leur facture, voient leur ligne suspendue. Un jour, Jean-François Sauder reçoit un client particulièrement mécontent. Ce dernier lui assure avoir payé sa facture juste avant la date de l'échéance et ne comprend pas pourquoi sa ligne a été coupée. Jean-François Sauder se trouve alors confronté à une situation que personne, chez France Telecom, n'avait encore anticipée.

1. Entretien du 23 novembre 1999.

En France, tous les abonnés reçoivent, accompagnée de leur facture, une enveloppe imprimée et pré-adressée, dans laquelle ils doivent glisser le paiement. Or, tous n'utilisent pas ce système à bon escient. Dans la seule agence de Metz, d'une taille moyenne, quelque 150 abonnés par jour préfèrent apporter directement l'enveloppe à l'agence plutôt que d'avoir à la poster. Est-ce pour se faciliter la vie ou simplement pour faire l'économie d'un timbre, comme nous l'a suggéré un spécialiste de service clientèle à qui nous avons raconté cette histoire ? Si la réponse est importante, la découverte que va faire Jean-François Sauder l'est bien davantage : 3 % des abonnés de France Telecom se comportent d'une manière que personne n'avait anticipé.

Avant que Jean-François Sauder résolve le problème, que se passait-il lorsqu'un abonné déposait son chèque à l'agence au lieu de l'envoyer directement au centre national de paiement (Unité de Facturation et de Recouvrement, ou UFR) ? Celui-ci était saisi manuellement via un système informatique local et non automatiquement, comme c'est le cas à l'UFR. En outre, le système informatique local n'était pas relié à celui de l'UFR. Après avoir saisi les chèques, l'agence les envoyait à l'UFR pour qu'ils y soient encaissés. Ce n'est qu'alors que la facture du client était réglée. Mais, entre le dépôt d'un chèque à l'agence et son recouvrement, il fallait compter une semaine, en moyenne. Par conséquent, les clients, qui avaient effectué le versement juste avant le terme échu, recevaient une lettre de rappel, car le système informatique de l'agence ignorait qu'il disposait du chèque, celui-ci n'ayant pas encore été encaissé par l'UFR. Mais, pour certains abonnés les choses sont allées bien au-delà d'un simple rappel injustifié.

En toute logique, nombreux étaient les clients qui, une fois leur chèque déposé et pensant être en règle, ne répondaient pas à la lettre de rappel. Leur situation était effectivement régularisée dans un délai de sept jours, en moyenne, une fois le paiement enregistré par l'UFR.

Mais parfois, notamment en raison des jours fériés, ce laps de temps s'étirait, dépassant le second délai accordé par la lettre de rappel. Par conséquent, France Telecom coupait la ligne de l'abonné qui, pensant être en règle, n'avait pas jugé utile de se manifester. Outre ce contentieux, qui en réalité n'avait pas lieu d'être, Jean-François Sauder fit d'autres découvertes. Il constata que le traitement manuel des chèques était fastidieux et représentait quatre heures par mois sur le temps de travail d'un agent.

Au début de l'année 1998, Jean-François Sauder eut une idée pour résoudre tous ces problèmes... et bien d'autres par la même occasion.

Grâce à sa connaissance des systèmes d'information de France Telecom, il essaya de mettre à jour le compte d'un client à partir de la saisie à l'agence. Après deux mois de d'étude, suivis de tests, sa solution informatique devint opérationnelle. Elle consistait à utiliser dans l'agence le logiciel C03 de l'UFR qui permettait de saisir et d'encaisser les chèques des abonnés en une seule opération. Paradoxalement, ce logiciel avait été installé dans le système d'information de l'agence par la direction de déploiement de systèmes d'information, sans qu'il soit jamais activé !

Il n'était pas prévu dans le cahier des charges d'utiliser le CO3 en agence, car personne, chez France Telecom, n'avait prévu que 3 % des clients, par facilité ou pour économiser un timbre, allaient déposer leurs chèques en agence au lieu de les envoyer à l'UFR.

À partir de mars 1998, le logiciel fonctionna, ce qui réduisit le temps de saisie des chèques à 2 heures par mois, élimina de faux contentieux et permit d'encaisser les chèques en deux jours au lieu des sept précédemment. Mais les conséquences de son idée n'ont pas été seulement bénéfiques pour l'agence. La solution que Jean-François Sauder avait trouvée, grâce à l'utilisation de C03, a incité la direction de déploiement de systèmes d'information à déployer ce logiciel un an avant la date

prévue, dans les cinquante autres agences de France Telecom ! Voici les résultats de cette idée pour l'entreprise :

- plus de faux contentieux ;
- 22 000 heures par an de réduction de temps de traitement de chèques que le personnel a pu consacrer au service de la clientèle ;
- environ 170 000 euros de gains sur capital (3 % des paiements de facture de téléphone se retrouvaient dorénavant sur les comptes de France Telecom cinq jours plus tôt).

Cette idée peut donc être considérée comme importante pour le groupe qui se préparait à l'époque à affronter la concurrence sur un marché en voie de dérèglementation.

Combien de personnes, à votre avis, à tous les niveaux hiérarchiques de cette entreprise auraient pu identifier ce problème ?

À l'issue de notre entretien, nous avons demandé à Jean-François Sauder comment il avait procédé avec sa hiérarchie pour concrétiser une idée de cette complexité : « *Je n'ai pas demandé l'autorisation, je l'ai fait.* », nous a-t-il répondu. En 1999, il recevait l'*Oscar Initiative Projet Individuel* dans le cadre de la sélection des meilleures idées de l'année chez France Telecom.

Si en 1999 France Telecom et le marché de la téléphonie fixe découvrent la concurrence, l'entreprise Orange France la vit depuis sa création. Voici une idée d'innovation d'un salarié du service à la clientèle d'Orange France, qui a permis à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché, sans doute le plus ouvert à la concurrence en 1999 en France : celui de la téléphonie mobile.

La simulation de tarifs en direct

Ou comment un petit logiciel d'un conseiller client a procuré un avantage concurrentiel

« *Je ne suis pas informaticien, mais j'ai quand même réussi à me débrouiller sur Excel.* » C'est ainsi que Thierry Condou, conseiller dans un service de clients d'Orange France, nous a commenté son idée.¹ En 1999, Orange France, à l'époque Itineris – leader en France – avaient 7,5 millions de clients. Quelque 20 % d'entre eux avaient écrit ou téléphoné durant l'année pour résilier leur contrat. La mission de Thierry Condou et des 3 500 conseillers clients Orange France consistait à les interroger sur les raisons qui les conduisaient à rompre leur abonnement et à les convaincre, à force d'arguments, de changer d'avis. Informés par leur entreprise, ces conseillers n'ignoraient pas que l'un des principaux motifs d'insatisfaction des clients concerne le coût des communications (environ un cinquième d'entre eux en sont mécontents) et que, dans un secteur totalement ouvert à la concurrence, les consommateurs cherchent l'opérateur le plus attractif. De sorte que, Thierry Condou et ses collègues, après avoir systématiquement interrogé les clients sur la question, leur proposaient, le cas échéant, une nouvelle offre tarifaire. Mais une telle procédure n'était guère aisée.

Lors de l'accueil téléphonique, le conseiller dressait avec le client la liste des options à laquelle il avait souscrit : temps (minutes par mois), périodes de la journée, lieux France / Europe / monde, transmission de données, etc. Une fois l'accueil téléphonique achevé, et dès qu'il avait un instant de libre, ce conseiller effectuait, à l'aide du papier et du crayon, le calcul du meilleur positionnement tarifaire possible pour ce client. Puis, il le rappelait afin de lui proposer des aménagements.

Or, depuis quelque temps déjà, Thierry Condou jugeait cette opération trop fastidieuse : il fallait compter, en moyenne, une demi-heure de calcul par contrat, mais

1. Entretien du 23 novembre 1999.

2 heures si le client disposait de plusieurs contrats et sept jours pour un client entreprise qui lui en avait souscrit 100 ! Sur la quarantaine d'appels que chaque conseiller passait quotidiennement, huit faisaient l'objet d'un repositionnement tarifaire. Autrement dit, soit le conseiller devait interrompre l'accueil téléphonique pour faire ses calculs, soit, faute de temps, il ne proposait aucun aménagement au client.

Bien que n'ayant qu'une formation sommaire en informatique, Thierry Condou décide toutefois « *de se débrouiller sur Excel* » et de réaliser un programme destiné à faciliter ces opérations. Dans un premier temps, il l'utilise pour lui-même. Thierry Condou n'étant pas satisfait de l'ergonomie du programme pour le proposer à ses collègues, il fait part de ses projets à son N + 3, le directeur de son centre, et obtient l'aide d'un informaticien. Quelques semaines plus tard, l'informaticien fournit à Thierry Condou son logiciel reprogrammé en Visual Basic enregistré sur une disquette prête à l'emploi. Ce programme de simulation des tarifs en direct est rapidement installé et mis à la disposition des 300 conseillers de service de fidélisation, puis il sera étendu à l'ensemble des 3 500 conseillers de fidélisation Orange France. Le calcul prendra alors trois minutes et se fera directement lors de l'accueil téléphonique.

Quelles sont les retombées de cette idée de Thierry Condou ? En 1999, Orange France a ainsi retenu 25 % des clients qui souhaitaient résilier leurs contrats, soit au total 375 000 clients. Bien que d'autres facteurs ont également contribué à ce résultat (telle une nouvelle politique de communication vis-à-vis de la clientèle ou augmentation des effectifs de conseillers), il est évident toutefois que le logiciel imaginé par Thierry Condou a contribué à fidéliser des clients, au demeurant mécontents des tarifs pratiqués par Orange France.

L'idée de Thierry Condou a aussi permis de réaliser un gain de temps en réduisant de 27 minutes le calcul d'un contrat de repositionnement. Par ricochet, elle assure

désormais ce calcul à chaque client. Auparavant, 6 heures étaient nécessaires pour réaliser la totalité des simulations (qui n'étaient pas assurées jusque-là dans leur intégralité). Désormais, une demi-heure suffit ! Pour l'ensemble des 3 500 conseillers, l'idée de Thierry Condou a donc permis de libérer 3 880 800 heures par an !

Or, ces 3 880 800 heures – équivalent à 2 205 postes de travail – étaient nécessaires à Orange France pour simuler les tarifs proposés aux clients tentés de résilier leur contrat. On comprend mieux quel peut être l'apport d'une telle idée lorsqu'on sait que, en partie grâce à elle, les conseillers d'Orange France sont parvenus à convaincre 375 000 clients de ne pas passer à la concurrence. Sans compter que, la vie de l'idée de Thierry Condou, s'est poursuivie. Comme c'est souvent le cas avec les nouvelles idées, par un effet boule-de-neige, elles en provoquent d'autres, inattendues. Voici la liste des nouveaux services clients que cette idée a permis d'envisager :

- intégrer le programme dans l'outil informatique global One-to-One qui permet d'offrir au client le package qui lui convient le mieux ;
- intégrer le programme dans l'accueil Internet d'Orange France pour permettre au prospect de consulter le tarif, qu'il pourra par ailleurs spécifier en direct, correspondant à ses besoins ;
- installer ce programme dans les agences, afin que les agents chargés de vendre abonnements et mobiles puissent aussi proposer le meilleur tarif.

L'idée de Thierry Condou a-t-elle été importante pour Orange France ? Dans la mesure où acquérir un nouveau client coûte plus cher que de retenir l'ancien, et sachant que la compétitivité de l'entreprise est déterminée en fonction du nombre total de clients et de l'augmentation de ses parts de marché, l'idée de Thierry Condou a été essentielle pour l'entreprise.

Les exemples de France Telecom et d'Orange France sont éloquentes. Ils montrent à quel point les salariés peuvent être innovants en matière de technologies de l'information, technologies qui constituent un outil de beaucoup d'activités de service. Pour autant, on peut être une entreprise de service confrontée à la concurrence, viser la croissance et avoir des salariés qui innove avec des outils moins sophistiqués.

Voici l'idée d'un agent de La Poste qui a permis d'éviter des 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 Roux¹, était responsable clientèle de la délégation départementale de La Poste en 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 préférait les déposer au bureau de Cergy, proche de ses locaux ce qui obligeait Philippe Roux à 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

1. Entretien du
15 septembre 1999.

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 de 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 les 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 dédaignait parfois de 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 en Val d'Oise, où un directeur de la délégation avertit ses responsables que si La Poste devait continuer à rembourser à ses entreprises clients 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 courrait 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 « *datant du Jurassique* ». De surcroît, elles étaient quasiment impossibles à coller ; d'abord, 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'au zéro.

Pour le seul bureau de Cergy, les économies liées à la disparition du traitement de 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, ainsi que nous avons déjà pu le constater avec l'exemple du logiciel de simulation des tarifs chez Orange France, 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 clients s'étaient elles-mêmes constitués 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 ses 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 La Poste s'est avérée créative sans changer les règles de fonctionnement de l'entreprise, une autre, fort simple, émanant de deux employés du groupe Renault, l'a fait : modifier le mode de livraison de véhicules destinés à une clientèle singulière et très exigeante.

La polisseuse peu respectueuse

Ou comment l'irrespect de règles a amélioré le service à la clientèle internationale

En 1996, Michel Zurawiecki et Antonio Fernandez sont respectivement chef de garage et agent de préparation à la Direction des Ventes Spéciales Exportation (DVSE) chez Renault, à Paris¹. Leur travail consiste à préparer les voitures neuves vendues aux clients, en les lavant et en enlevant les housses de protection en plastique. Dans ce garage, le mot d'ordre est sans équivoque : « On ne répare pas les voitures, on les prépare. ». Or, depuis un certain temps, ce travail de préparation au garage était perturbé : le chargement et le déchargement de ces véhicules, étant effectué par camion et sans précaution, la carrosserie de certains d'entre eux était rayée. Sur les 7 000 voitures livrées chaque année, 210 étaient ainsi endommagées. La DVSE devait faire réparer le véhicule chez un carrossier voisin, puis le récupérer une fois remis à neuf. Chacun de ces deux allers-retours occasionnait une heure de transport ainsi que l'intervention de deux personnes. En outre, deux jours étaient nécessaires pour que la réparation soit effectuée. À cette perte de temps, il convenait d'ajouter le coût de la réparation, en moyenne, 150 euros par voiture. Par conséquent, le garage, qui ne recevait la livraison qu'avec quatre jours d'avance, faute d'entrepôts assez vastes pour stocker les véhicules et qui en préparait jusqu'à cent par jour, peinait à trouver des opérateurs disponibles pour exécuter ces tâches imprévues. Souvent, la DVSE se voyait même contrainte de proposer une voiture défectueuse au client en échange de contreparties : soit il acceptait celle-ci en l'état contre, par exemple, le plein d'essence, soit il patientait le temps que les agents fassent réparer la voiture en urgence chez le carrossier (à condition que celui-ci accepte de le faire dans les plus courts délais).

Par ailleurs, il convient de préciser que, les clients de la DVSE appartiennent à une catégorie bien à part. Il s'agit de touristes en transit, en France, qui débarquent immé-

1. Entretiens du
14 septembre 1999
et du 21 mai 2001.

diatement de l'avion pour se rendre à la DVSE réceptionner un véhicule acheté à l'étranger, quand ils ne le récupèrent pas à l'aéroport même. Ils ont acheté cette voiture via un contrat Eurodrive, qui permet la vente avec rachat en fin de contrat de véhicules à des résidents étrangers pour une période n'excédant pas 6 mois. La régie Renault, qui s'est engagée à reprendre la voiture des clients ne souhaitant pas la conserver, a assorti cette offre d'une autre garantie : une qualité de service exceptionnel. Par exemple, le client doit pouvoir récupérer son véhicule dans la demi-heure qui suit son arrivée. Dans ce contexte, ces incidents à répétition posaient de sérieux problèmes. Jusqu'à ce que Michel Zurawiecki et Antonio Fernandez proposent une idée simple : il suffisait au garage d'acheter une polisseuse pour effectuer la réparation des voitures rayées sur place, en une demi-heure.

Les résultats ? Plus aucune voiture rayée n'a été, dès lors, présentée au client. À quoi s'ajoutent 735 heures de gains de temps de travail, sur un an, et 31 387 euros d'économies sur les coûts de réparation en carrosserie alors que la polisseuse n'avait coûté que 533 euros !

Lorsque nous avons demandé à Gérard Decourcelle, chef des ventes et responsable de toutes les activités de vente de voitures à cette clientèle de Renault, de nous citer des exemples d'idées ayant contribué à renforcer ses objectifs commerciaux, celle-ci lui est immédiatement venue à l'esprit. La qualité de service offert aux clients dépend étroitement du travail effectué par le garage. En modifiant les règles, c'est-à-dire en prenant l'initiative de réparer les véhicules défectueux, nos deux opérateurs, Michel Zurawiecki et Antonio Fernandez, ont contribué de manière significative à l'objectif de service que s'est fixé Renault pour satisfaire cette clientèle particulièrement exigeante.

Réduction des coûts de production chez l'équipementier Delphi, gains de productivité et amélioration du service à France Telecom, croissance chez Orange France, réduction du coût et avantage concurrentiel à La Poste,

meilleur service client et réduction de coût chez Renault... Voici quelques exemples qui rendent compte du poids considérable des idées émanant de salariés et qui illustrent 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. Il existe des raisons profondes à cela.

À travers l'une de nos études¹ nous avons déjà démontré pourquoi la majorité de ces idées ne sont pas et ne peuvent pas être le fait de managers. Dans un ouvrage récent, *Straight from the CEO*, Dauphinais et Price² 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, au Crédit Agricole Centre-Est, environ 80 % d'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 de 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 seconds³.

Pourquoi 80 % des idées d'innovation résultent-elles des salariés de première ligne, ceux-là même que la majorité

1. Robinson, A.G. & Stern, S., *Corporate creativity : How innovation and improvement actually happen*, San Francisco, Berett-Koehler, 1998. Traduction française : *L'Entreprise créative : comment les innovations surgissent vraiment*, Éditions d'Organisation, 2000.

2. Dauphinais, G. W., & Price, C., New York : Simon Schuster / Price Waterhouse, 1999, p 237.

3. Entretien avec Serge Faveret, 14 mai 2000.

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 au début 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 voit 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 ou des ingénieurs.* »¹ Cela n'empêche pas les managers et les ingénieurs 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 49 opérateurs chez STMicroelectronics – leader mondial de fabrication de semi-conducteurs – raconte² :

« 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.

1. *Suggestion System*,
Toyota Motors
Manufacturing
Kentucky Inc.,
1999, p. 2.

2. Entretien du
24 novembre 1999.

Pourquoi les salariés de première ligne sont-ils mieux désignés pour avoir et concrétiser des idées essentielles pour les entreprises ? Dauphinais et Price¹ apportent une réponse pragmatique. Après avoir 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* », ils définissent ainsi ces frontières : « *Les frontières sont des régions où l'organisation interagit avec ses concurrents, clients et fournisseurs* »².

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 pendant des mois ;
- l'idée d'une stagiaire qui a soulevé un grave problème pourtant ignoré de tous.

1. *Op. cit.*

2. Dauphinais, G. W., & Price, C., *op. cit.*

Nous ajouterons à leur liste également les partenaires.

3. La nature du sujet n'autorise pas plus de précisions. Pour cette même raison, nous préserverons l'anonymat de la personne interviewée.

Les canons de 155 mm qui s'abîmaient si vite

L'histoire se passe à la fin des années 1990, quelque part en France³. 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, néanmoins frappée de bon sens : livrer ce système d'artillerie assortit 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 !

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 ingé-

nieurs et des techniciens en base arrière tentaient de résoudre depuis des mois. L'exemple qui suit raconte un problème dont personne ne soupçonnait l'existence.

Les camions qui disparaissaient de la circulation

Bianca Mai¹ 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 clients. 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-

1. Entretien du
23 novembre 2000.

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 apprentie, grâce à 10 minutes passées chaque matin sur le terrain, a mis en évidence un grave dysfonctionnement qui n'avait pas été détecté 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 réglés, s'ils n'ont pas été découverts ! Mais peu importe que les problèmes soient connus ou ignorés, c'est le fait, pour un salarié, d'être présent sur la frontière de l'entreprise, c'est-à-dire en contact direct avec le client (comme dans les cas des artilleurs, amateurs de bière) ou avec le fournisseur (comme dans le cas du transporteur fraudeur) qui permet de trouver des idées utiles pour l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que confirme Woody Morcott, le P-DG à l'époque 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* »¹ :

« 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. »

1. In Dauphinais, G. W., & Price, C. (Eds.), *Straight from the CEO*, 1999, p.-p. 238-249. New York : Simon Schuster / Price Waterhouse, p. 240 ; l'emphase est de l'auteur.

Les salariés de première ligne, qui œuvrent sur la frontière, sont mieux placés que les managers ou les ingénieurs, 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.

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 des petites idées, les grandes étant réservées aux grands experts, 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 et selon laquelle les grandes idées procèdent des grands 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 nipponnes, 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'Innovation¹. 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 :

1. Robinson, A. G., & Stern, S., *op. cit.*, p. 3.

ce sont les gens 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 gens 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 sur les phénomènes de créativité, et 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 » inversée¹ ; 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.²

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 aux 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.

1. Un point de la courbe correspond à un créateur : l'axe horizontal reprend son niveau d'éducation et l'axe vertical le niveau créatif de sa découverte.

Simonton, D. K., *Genius, creativity, and leadership*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1984.

2. On peut se demander comment les docteurs en science réussissent à avoir des prix Nobel ? Si on y regarde de plus près, les créateurs de ce niveau changent souvent leurs champs de recherche (ils se retrouvent donc avec peu de bagages de connaissances formelles utiles dans un nouveau champ), sont très ouverts aux idées de leurs plus jeunes collaborateurs, enfin, ils sont souvent couronnés pour des résultats issus d'idées qu'ils ont avancées tout au début de leur carrière de chercheurs et qui finalement ont triomphé.

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 ? En 1448, Gutenberg était préoccupé, depuis quelque temps déjà, par un besoin spécifique mais impossible à satisfaire, les outils techniques à sa disposition ne le lui permettant pas. Voici ce qu'il écrivait dans l'une de ses lettres : « *Je veux multiplier la bible, je veux avoir des exemplaires prêts pour le pèlerinage d'Aix-la-Chapelle.* »¹ Gutenberg savait en effet que la bible était un ouvrage très demandé ; il s'agissait aussi pour lui du « *premier de tous les livres* ». Mais comment faire pour reproduire le manuscrit à 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, tellement la quantité de textes à graver était importante, Gutenberg n'ignorait pas son efficacité pour reproduire des cartes à jouer. Voici d'ailleurs comment il la décrivait :

« Vous avez vu... des cartes à jouer et des images de saints... Ces cartes et ces images sont gravées sur de petites pièces en bois et, sous les images, on grave aussi des mots et des lignes entières... On applique sur la gravure une encre épaisse ; et, là-dessus, on place une feuille de papier légèrement humide ; ensuite on frotte... jusqu'à ce que le dos du papier soit bien poli. On enlève alors le papier et l'on y voit l'image... et les mots... Et bien, ce que l'on a fait pour quelques mots et quelques lignes, il faut que j'arrive à le faire pour de grandes pages d'écriture... Comment ? Inutile de penser à graver treize cents pages sur des pièces de bois... »²

1. Arthur Koestler, *Le cri d'Archimède*, éd. Calmann-Lévy, 1965, p. 106.

2. *Ibid.*, p. 106.

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 monnaie¹ :

« Toute pièce, toute médaille commence par un poinçon... une petite barre d'acier dont une extrémité a reçu la gravure d'une lettre ou de plusieurs, de tous les signes qu'on voit en relief sur la pièce. On trempe le poinçon et on l'enfonce dans un morceau d'acier, qui devient... l'empreinte. C'est dans ces empreintes, trempées à leur tour, que l'on place les petits disques d'or dont on fait des pièces en frappant avec force. »

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.

Mail il lui restait toutefois à résoudre le problème du papier, qu'il fallait alors froter, ce qui n'était guère efficace. Gutenberg s'appuya alors sur un autre procédé, celui du sceau² :

« Quand vous apposez, sur le vélin ou le papier, le sceau de votre communauté... tout est fait... Ne voyez-vous pas que vous pouvez répéter aussi souvent que nécessaire le sceau couvert de signes et de caractères ? » Mais comment « frapper » une planche entière, composée de caractères en métal sur une feuille de papier ? C'est là qu'il eut une idée géniale : utiliser une technique, a priori fort éloignée du monde de l'impression : celle du pressoir dont se servaient les vigneron rhénans³ : « J'ai pris part aux vendanges. J'ai regardé couler le vin, et remontant de l'effet à la cause, j'ai étudié la force de cette presse à laquelle rien ne résiste... »

1. *Ibid.*, p.-p. 106-107.

2. *Ibid.*, p. 107.

3. *Ibid.*

D'abord, la connaissance de ce procédé a permis à Gutenberg de trouver le chaînon manquant : au lieu de frotter 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 Gutenberg a parachevé sa technologie d'impression.

Nul document, parmi les nombreux actes officiels de justice relatifs à sa faillite qu'on peut trouver dans les archives¹, ne mentionne une quelconque éducation formelle de Gutenberg, 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 Valenciennes n'a pas cherché à recruter ses *team members* (opérateurs), ni ses *group 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* »². Toyota Valenciennes a embauché des opérateurs et des managers de proximité ayant, certes, une expérience de l'industrie, donc des

1. Gutenberg n'a probablement jamais reçu même une petite part de reconnaissance pour sa grande invention car il a été condamné pour faillite par le Court de Mainz, quelques années après sa découverte.

2. Entretien avec Didier Leroy, 22 novembre 2000.

connaissances suffisantes dans ce domaine, mais ce qui comptait avant tout, c'est 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.* »¹.

En ce qui concerne les entreprises de service, des connaissances dans quels domaines sont-elles nécessaires aujourd'hui pour susciter de grandes idées ? Souvent, ce sont les technologies de l'information ; rappelons-nous les idées de Thierry Condou, conseiller chez Orange France ou de Jean-François Sauder, responsable d'un service contentieux chez France Telecom. Tous deux connaissent suffisamment les outils informatiques (bien que n'ayant pas le niveau d'un informaticien) et sont des hommes de terrain. Ces deux seuls atouts leur ont permis de trouver de grandes idées. Dans d'autres cas, de simples connaissances en papeterie, 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.

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 la 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

1. Entretien avec
Michaël DaPrile,
13 juillet 2000.

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 DE GENS DE TERRAIN

1. *The American Economic Review*, Vol. XXXV (4), 1945, p.-p. 519-530.

2. *Op. cit.*, p. 524. À l'époque, quand Hayek écrivait son article, la Guerre froide était aux portes et l'une des dimensions idéologiques de cette guerre consistait en opposition de l'économie planifiée à l'échelle du pays par l'autorité centrale, face à une économie régulée essentiellement par le marché. Hayek, comme un certain nombre de penseurs occidentaux est préoccupé par ce débat idéologique. Mais il est également conscient du modèle planificateur et centralisateur du management, qui constitue l'approche de management dominant dans les entreprises dans les économies de marché en Occident.

Pourquoi un technicien a-t-il résolu l'anomalie du système d'artillerie, anomalie 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 fait 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 fournisseurs, les partenaires ou les concurrents ; frontière qui, par sa nature même, favorise les idées des individus qui s'y trouvent en permanence.

L'économiste austro-britannique et prix Nobel, Friedrich August von Hayek, dans son article « *The use of knowledge in society* »¹, 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 extérieurs². 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 :

- 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 un cas, parmi d'autres, que nous avons observé dans les entreprises et qui illustre 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.

En 1998, Christelle Forestier¹, opératrice chez STMicroelectronics, groupe franco-italien leader mondial de fabrication de semi-conducteurs, reçoit, sur son poste, un nouvel équipement plus performant. Son travail consiste à envoyer, deux fois par semaine, trois plaquettes de silicium 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

1. Entretien du 24 novembre 1999.

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 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.* »¹ 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.

L'idée de Christelle Forestier 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).

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 de dysfonctionnements », 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

1. Entretien du
24 novembre 1999.

se fait plutôt par une découverte très rapide des 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 sera 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 propulser l'entreprise sur de nouveaux marchés et lui permettre de développer de nouveaux processus de production et de service.

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 un outil 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 gardé 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 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 employé et par an.

De bons Systèmes de Management des Idées

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

- d'encourager la production d'idées ;
- de traiter et de réaliser des idées ;
- de promouvoir la reconnaissance des idées.

Est-il possible de disposer d'un bon SMI ? Les exemples d'entreprises montre que c'est effectivement le cas et que ces systèmes peuvent même être d'une qualité exceptionnelle. Chez Toyota Motors 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. Powers 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 41,5 millions de dollars d'économie liés aux idées réalisées en 1999 pour le coût de gestion d'un SMI de 5,08 millions de dollars. 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 étudié en 2000. De manière générale, c'est au management des idées que Toyota attribue ses plus belles performances : pas de licenciement depuis 1951 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, 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 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, types d'échange d'information) ;
- 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 sûr que tout le monde sera profondément impliqué dans ce système. »¹

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 outils déjà mis 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. 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 ajustements.

Il y a toute raison de croire que le SMI de Toyota Valenciennes, une fois pleinement déployé, sera même plus performant que celui de Toyota Kentucky. Mais Toyota n'est pas la seule entreprise à posséder un SMI de qualité en Europe.

Rappelons que, 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 approché 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 et 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

1. Entretien du 22 novembre 2000.

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 sept 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 le plus compétitif au monde¹.

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 Motor 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 employé et par an – avec un taux

1. « From niche to Goliath : STMicroelectronics outplaces its rivals », in *BusinessWeek*, February 12, 2001, p.-p. 18-19.

de participation d'environ 90 % –, et son SMI est régulièrement classée 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 (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 continue 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.

Mais le SMI le plus étonnant est celui qui a été développé au sein de la division de Dana – cinquième équipementier d'automobile au monde – à Bruges. Malgré l'objectif affiché par la direction américaine d'obtenir deux idées par salariés et par mois, Dana Belgique ne tient pas de statistiques. Elle 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 Belgique montre la voie aux entreprises européennes encore dépourvues de SMI, mais qui seront contraintes d'en mettre une en place, lorsqu'ils auront pris conscience d'une telle nécessité. Chez Dana Belgique, 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. Voici un résultat concret de cette démarche.

Avant que le SMI soit totalement intégré au travail des équipes, le directeur de la production 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 short-list et qui organisent le ranking final. À charge pour ce directeur de choisir, au sein de cette liste, le fournisseur qui lui convient, et qui correspond presque toujours au choix de l'équipe. Enfin, celle-ci réceptionne et installe elle-même le nouveau matériel. Quant aux performances globales, elles ont été également influencées par la démarche.

Depuis le lancement de leur SMI, intégré au travail des équipes en 1990, Dana Belgique n'a procédé à aucun licenciement. L'entreprise a doublé son chiffre d'affaires entre 1994 et 1999 et envisage de faire de même entre 2000 et 2004. Enfin, le SMI de Dana Belgique a été choisi comme *benchmark* des meilleures pratiques 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 bonne volonté, il est possible de rater quelque chose d'essentiel ou de commettre une bévue. Durant ces trois dernières années, 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 (appelés aussi « systèmes de suggestions de la deuxième génération » pour les distinguer de ceux de la première, centralisés et radicalement différents, et dont l'exemple le plus connu est la boîte à 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. 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 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 à l'aide d'un petit formulaire ou sur écran ordinateur ; le N + 1 répond oralement à l'auteur, dans un délai d'un à trois jours maximum : soit il accepte l'idée, soit une discussion s'ouvre sur les possibilités pour l'améliorer ou pour en trouver une autre. Si l'idée est effectivement acceptée :

- soit elle est immédiatement réalisable, 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 (coin outils, assistance des services techniques, petit budget achats) ;
- soit elle nécessite une recherche complémentaire, et l'auteur forme et dirige une équipe pour l'élaborer et la réaliser.

Les entreprises qui n'apprécient pas à sa juste mesure la nécessité d'un traitement simple et rapide des idées, s'aperçoivent rapidement que 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 (par exemple proportionnelles aux gains réalisés grâce à l'idée) directes font obstacles à l'émergence d'idées créatives. Dès lors, les salariés préfèrent soit multiplier les petites idées répétitives, soit ne proposent que des idées exceptionnelles,

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 peut, en revanche, provoquer des effets pervers.

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 se faire, 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 salariés sont une priorité. Sa première action, illustrant cette priorité, consiste à lancer la démarche de

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 salariés dans le seul but d'écouter leurs idées¹. Un autre moyen démontrant clairement l'implication de la direction réside dans l'analyse périodique des indices de la performance créative de managers, de leurs services et de leurs équipes. Une direction qui veut que son entreprise soit créative doit s'impliquer dans le suivi de 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 coûts, 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 directions 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 cette force formidable qui le plus souvent sommeille dans l'entreprise.

1. « A tribute to Woody Morcott », document électronique <http://www.dana.com/99report/pg20.htm>

Isaac GETZ, Alan G. ROBINSON

Vos idées changent tout !

Le secret de la réussite durable

Préface par Didier Leroy

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2871-X

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Préface	VII
---------------	-----

Partie I

Les idées des salariés

La non-utilisation des idées	2
L'importance des idées créatives : Joseph Schumpeter	4
La force des idées concrètes	8
Un petit morceau d'acier pour une solution géante	9
Les faux mauvais payeurs qui ont révélé de vrais manques à gagner	12
La simulation de tarifs en direct	15
L'étiquette autocollante	18
La polisseuse peu respectueuse	22
Les idées des salariés de première ligne	24
Être sur la frontière de l'entreprise	27
Les canons de 155 mm qui s'abîmaient si vite	27
Les camions qui disparaissaient de la circulation	29
Expertise et grandes idées	31
L'invention du millénaire	33
Friedrich von Hayek et le secret de gens de terrain	37
SMI : un système pour encourager, réaliser et reconnaître les idées de tous	41
De bons Systèmes de Management des Idées	43
De bons SMI européens	45
Les aspects clés d'un bon SMI	48
Le <i>benchmarking</i> profond	49
Un processus très simple et rapide de traitement des idées	49

La reconnaissance	50
L'implication complète du management de proximité	50
L'implication démontrée par la direction	51

Partie II

Acquérir la vision de la croissance

Regard sur l'Europe et les débuts de Michelin	54
De la Belle Époque à nos jours	56
Les bénéfices de la croissance	59
Les conditions de la croissance : choix et attitude	60
Qu'est-ce qu'une attitude entrepreneuriale ?	61
General Electric : la croissance et Jack Welch	63
Les leçons des entreprises les plus réussies à long terme	66
Le mythe du héros charismatique	67
Le mythe en sport, en politique et en économie	69
Système : des mécanismes qui se renforcent mutuellement	72
Les systèmes de progrès	74
Le système d'innovation	75
Croissance par le Système de Management des Idées	77
Les idées sont l'affaire de tous	78
Les idées et l'environnement mouvant	79
Acquérir la compréhension profonde par le <i>benchmarking</i> profond	81
Les principes du <i>benchmarking</i> profond	86
La sous-utilisation du <i>benchmarking</i> en Europe	92
Le <i>benchmarking</i> profond des meilleurs SMI en Europe	94
Rencontrer le directeur qui pilote le SMI	95
Rencontrer le responsable du SMI	96
Rencontrer plusieurs auteurs d'idées	98
Rencontrer des managers intermédiaires	101
Rencontrer de nouveau le responsable du SMI	102
Rencontrer le directeur d'établissement ou l'un de ses adjoints	102

Partie III

Système de Management des Idées

Le pourquoi du système	106
L'implication de la direction	109
L'implication des managers intermédiaires	112
Rapidité de la réponse et de la réalisation des idées	118
SimPLICITÉ du processus de traitement des idées	124

Encore plus simple et plus rapide :	
la Réalisation Totale par l'Auteur	131
La reconnaissance	137
« Je ne cherche plus de petits trucs »	139
Un lien direct entre l'idée et la récompense :	
le poison de la créativité	141
La démarche des idées au goulag et ailleurs	144
Faire croire qu'émettre et réaliser des idées	
ne fait pas partie du travail	148
Quel est le coût des mesures de reconnaissance d'un bon SMI ?	150
Difficile de renoncer à la récompense dans l'entreprise	152
La finalité : une entreprise innovante ;	
un moyen : un SMI élégant	157

Partie IV

Gérer l'innovation

Innover ou disparaître ?	162
Quelle sorte d'attention porter à l'innovation ?	165
Jackpot de l'innovation radicale contre amélioration continue	167
Le jackpot de l'innovation est-il un rêve réaliste ?	169
Qu'est-ce qu'un bon management de l'innovation ?	174
Le SMI, pilier du bon management de l'innovation	181
Épilogue	187
Index	205