

Système de Management des Idées

« La plus grande source de l'avantage concurrentiel ne réside pas véritablement dans les coûts ou dans la qualité, mais dans la créativité. »

John Micklethwait et Adrian Wooldridge, éditorialistes de *The Economist*

« Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup d'entreprises numéro 1 dans leur secteur et qui n'aient pas un système de management des idées. »

Sylvain Orsat, directeur, Delphi Automotive Systems⁹⁸

« La seule manière d'amener les gens à proposer leurs idées, c'est de leur permettre la réalisation immédiate de leurs idées. Le contenu des idées est moins important. Le vrai avantage du système de management des idées est d'impliquer l'ensemble des salariés dans l'entreprise, de changer leur comportement face aux problèmes qu'ils rencontrent. »

Luigi Bondesan, DRH, Dana Italie⁹⁹

LE POURQUOI DU SYSTÈME

Le constat ci-dessus, émis par deux éditorialistes de la revue *The Economist*, fait implicitement référence à l'histoire du management des entreprises. Historiquement, le contrôle des coûts est apparu aux

entreprises comme le premier moyen stratégique de prendre l'avantage sur leurs concurrents. Comment ont-elles procédé ? En concevant, au XIX^e siècle, le système de comptabilité. La découverte de ce premier système de management a eu des conséquences considérables sur l'économie. Les entreprises qui ne parvenaient pas à maîtriser leurs coûts se retrouvaient en situation de fragilité face à des concurrents plus vigilants, et leur survie était menacée. De surcroît, au sein même des entreprises, les managers, tentés de baisser la garde, savaient qu'ils risquaient d'être sanctionnés. De fait, ce système de contrôle a permis aux entreprises d'être plus performantes et d'accroître leurs profits. Aujourd'hui, il est totalement intégré au management, au point d'être devenu, comme un permis de conduire pour l'individu qui possède une voiture, générique et indépendant de la stratégie et de la nature de l'entreprise.

Après le contrôle des coûts, c'est la qualité qui, dans l'ordre chronologique, est apparue à son tour comme un facteur stratégique. Les tentatives pour la contrôler et l'améliorer furent nombreuses, mais les entreprises ont néanmoins tardé à trouver le mode d'emploi. À l'instar du contrôle des coûts, la solution consistait là aussi à utiliser un système de management permettant de déterminer l'origine des défauts et expliquant comment y remédier. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut survivre à la concurrence si elle ne possède pas un bon système de management de la qualité. Mais n'est-ce pas encore insuffisant ?

« *La qualité devient le ticket d'entrée pour les fabricants de voitures, plutôt qu'un avantage concurrentiel* », explique-t-on chez J.D. Power, cabinet qui sélectionne chaque année les meilleurs constructeurs automobiles en Amérique du Nord. Quoi qu'il en soit, les leaders du secteur possèdent un système performant de management de la qualité, en partie bâti pour refléter les intérêts stratégiques de l'entreprise.

Par analogie, posséder des bons systèmes de coûts et de qualité revient à savoir lire et écrire. Tout individu « éduqué » connaît le b.a.-ba. Partant de là, il lui faut d'autres atouts pour réussir. De la même façon, chaque bonne entreprise a appris à gérer ses coûts et sa qualité, mais cela ne lui garantit pas pour autant un avantage concurrentiel. Elle doit en savoir plus pour réussir et se distinguer de ses concurrents. Comme l'indiquent John Micklethwait et

Adrian Wooldridge, c'est sa faculté à gérer la créativité et les idées qui va lui permettre de faire différence et de prendre une longueur d'avance.

Comme avec les défis historiques de coûts et de qualité, aucune entreprise ne parviendra à gérer sa créativité sans un système.

Autrement dit, une entreprise déjà leader sur son marché, qui sait gérer ses coûts et la qualité, ne parviendra à se distinguer de la concurrence qu'en maîtrisant le management des idées et de la créativité *via* un système dédié. Faute de quoi, sa position de numéro 1 sera fragile ; elle restera vulnérable si elle ne gère pas les idées de ses salariés. Tel fut le sens du message de Sylvain Orsat, directeur du site Delphi Automotive Systems, lorsqu'il nous a confié que, à son avis, les entreprises leaders dépourvues d'un système de management des idées étaient rares.

Bien souvent, à l'occasion des séminaires sur le management des idées que nous animons, les auditeurs nous demandent pourquoi, parmi les exemples que nous citons, les industries dominent. Le lecteur en comprendra la raison. Historiquement, ces groupes ont dû affronter une concurrence exacerbée à la suite de la mondialisation survenue dans les secteurs industriels comme l'automobile ou l'électronique, car ces produits peuvent être fabriqués et envoyés partout dans le monde. Ils disposent de bons outils de management des coûts et de la qualité, mais il leur a fallu surmonter la question de l'avantage concurrentiel. Parmi eux, beaucoup ont trouvé la solution en déployant un système de management des idées, comme Toyota, Dana ou STMicroelectronics. Ceci avec d'autant plus de facilité qu'ils étaient déjà familiers de l'approche systémique sur laquelle se fonde tout bon management de la production.

Rappelez-vous un exemple présenté dans la première partie de cet ouvrage sur ces seize salariés de Pirelli qui, avec quatre techniciens du fournisseur, ont réalisé quatre cents idées en un seul mois. Ce que nous n'avons pas dit, c'est que ce groupe de salariés était chargé du projet de lancement d'une chaîne de fabrication de pneus depuis des mois. Or, pendant toute cette période, le projet n'avancait pas. Pourquoi ? Parce qu'en tant que membres du groupe de lancement, ces seize salariés de Pirelli n'avaient pas le droit de participer au SMI du

site. Une fois cette interdiction levée, ils ont réussi à réaliser toutes ces idées et à lancer une nouvelle chaîne, facteur concurrentiel important pour Pirelli.

Or, aujourd'hui, d'autres entreprises appartenant à divers secteurs comme l'informatique, l'énergie, les services financiers ou le transport aérien, doivent faire face aux mêmes enjeux. Aux États-Unis par exemple, où la concurrence entre compagnies aériennes est extrêmement intense, American Airlines, que nous sommes allés étudier à Dallas, possède un SMI très performant. À titre de comparaison, Air France n'a développé un bon SMI que dans sa branche industrielle d'entretien et de réparation des avions, branche exposée à la très forte concurrence mondiale. En revanche, pour son activité « vols », encore relativement à l'abri de la forte concurrence en France — son marché principal — la compagnie française n'a pas jugé utile de se doter d'un véritable système et gère les idées du personnel naviguant et commercial de manière encore rudimentaire. Sans doute à tort ! À défaut, l'arrivée d'un concurrent pourrait s'avérer redoutable pour elle, surtout si son adversaire gère, lui, les idées de ses salariés d'excellente manière. D'ailleurs, certaines sociétés de service le comprennent très bien. Dans la banque espagnole BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) par exemple, son président Francisco González répète que le secteur bancaire a longtemps été protégé en Europe, mais qu'il est convaincu que le secteur sera aussi concurrentiel que d'autres¹⁰⁰. Pour se préparer, BBVA mise sur les idées de ses salariés et le système pour les réaliser. « *La majorité des idées viennent d'en bas et nous avons des canaux pour les traiter. L'objectif principal est que toute idée puisse être réalisée au niveau de la banque toute entière.* »¹⁰¹ Même chose chez Oracle, dont le *senior director* de la stratégie et de l'innovation pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, Vasu Briquez, est convaincu que l'innovation est la clé de la croissance et de l'avantage concurrentiel : l'entreprise a lancé un système de l'innovation continue qui permet d'encourager, de réaliser et de reconnaître les idées venant du terrain¹⁰².

Si les entreprises industrielles sont historiquement les premières à avoir développé de bons SMI, aujourd'hui on trouve des systèmes de management des idées performants dans tous les secteurs d'activité. Aucune entreprise n'est à l'abri de concurrents, actuels ou émergents. Ceux-ci seront particulièrement redoutables s'ils gèrent bien les idées de leurs salariés.