


LE POINT DE VUE DE  
ISAAC GETZ

## Les idées qui mènent le monde...

 Devinez l'organisation dans laquelle une employée a envoyé cette lettre à son directeur : « *Bien que les gens du siège aient été... d'une aide sans mesure pour le terrain ces dernières années, j'ai toutes les peines du monde à trouver des problèmes qui aient été résolus par eux. Par contre, je peux en citer plusieurs où ils ont tout fichu en l'air ! La prise de décision est beaucoup plus efficace et opportune lorsqu'elle se fait de manière décentralisée... Les agents ainsi que leurs managers qui sont sur le terrain sont plus appropriés pour trouver des solutions.* »

Si vous pensez à une grande entreprise (peut-être à la vôtre), vous avez tort. Il s'agit d'une lettre envoyée au directeur du FBI par Coleen Rowley, agent à Minneapolis, élue personnalité de l'année 2002 par le magazine « Time ». Trois semaines avant le 11 septembre 2001, Coleen Rowley et ses collègues procèdent à l'arrestation du terroriste Zacarias Moussaoui. Immédiatement, elle a une idée : examiner le disque dur de l'ordinateur de Moussaoui. L'accord du juge est nécessaire. La proposition de Coleen Rowley part au siège du FBI à Washington. Combien de temps faut-il en moyenne au Bureau pour traiter une proposition de terrain ? Deux mois. Dans l'ordinateur se trouvaient les coordonnées de deux des dix-neuf terroristes auteurs des attentats du 11 septembre.

Cependant, si vous pensiez à une grande entreprise, vous auriez pu avoir raison, car la majorité d'entre elles font peu de cas des suggestions et des idées des salariés du terrain. Certaines entreprises ont pourtant réussi à mobiliser cet énorme potentiel que représentent les idées de leurs salariés. Avec mon collègue Alan Robinson, nous avons mené une étude auprès d'une quarantaine d'entreprises européennes sur les meilleures pratiques de « management des idées » (1). Dans ces entreprises, les chiffres sont éloquentes : chaque salarié produit plus de 20 idées par an, avec un taux de réalisation de plus de 80 %. Le taux de participation dépasse 90 %. Comment ces entreprises obtiennent-elles de telles performances ? En mettant en place un véritable système de management des idées (SMI).

Les ingrédients : un processus de traitement des idées très simple et très rapide (dans les meilleurs cas, trois jours au plus s'écoulent entre l'expression de l'idée et sa réalisation) ; un schéma de reconnaissance et non de récompense (dans les meilleures pratiques, les salariés ne sont pas rémunérés pour leurs idées) ; des mécanismes d'implication du management intermédiaire.

Au-delà des suggestions basiques pouvant aboutir par exemple à la réduction des coûts, les « idées » remontant de la base sont évidemment susceptibles de contribuer à la réalisation de bien d'autres objectifs stratégiques.

Prenons la croissance. Selon une enquête récente menée auprès des dirigeants de grands groupes (Mercer, 2003), 69 % d'entre eux privilégient la croissance à la réduction des coûts et 72 % pensent que les fusions-acquisitions ne sont plus les sésames de la croissance. Le courant d'économie de la croissance endogène, dit « néo-schumpeterien », appuie cette tendance : « *La manière dont les nouvelles idées sont créées et traitées va continuer à se substituer au capital physique comme un déterminant de la croissance économique.* » Autrement dit, selon ce courant très influent, les investissements dans les équipements et la technologie restent nécessaires mais ne constituent pas le moteur de la croissance. Celle-ci se nourrit des idées des salariés.

Un deuxième objectif stratégique relève de l'implication de tous les salariés dans la réussite de l'entreprise. Selon une autre enquête (« L'Usine nouvelle »), la non-prise en compte des idées des salariés constitue en France la cause numéro un de leur départ.

Enfin, les valeurs de développement durable, de capital social et humain de l'entreprise, sont très présentes aujourd'hui. Claude Bébéar a récemment écrit que « *le facteur humain - donnée déterminante dans la valorisation - est systématiquement oublié* », car les analystes et les investisseurs ne savent pas le reconnaître. Pour qu'ils y parviennent, des entreprises leaders dans le domaine ont organisé leur stratégie de développement durable autour de véritables systèmes de management dans chacune de ses dimensions (hommes, environnement, etc.). Un bon système de management des idées rend le capital humain à la fois reconnaissable et mesurable, grâce à des indicateurs de performance compatibles.

Voici donc quelques raisons de s'intéresser vraiment aux idées des employés. Une question surgit : quel serait le visage du monde actuel si le FBI avait mis en place un bon SMI ? Si on n'écoute pas les salariés du terrain, si on ne met pas en place des démarches pour recueillir, réaliser leurs idées, ils vont les raconter à leur famille, à leurs amis, mais pas à leur entreprise.

1) I. Getz et A. G. Robinson, « *Vos idées changent tout !* », Editions d'Organisation, 2003.