

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Crises et Mutations**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**COMMENT FAIRE MARCHER  
LES BOÎTES À IDÉES ?**

par

**Antoine HÉRON**  
Coordinateur central des suggestions Renault

Séance du 12 avril 1996  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

Après les traditionnelles et impersonnelles "boîtes à idées", le système de suggestions, fondé sur le dialogue, retrouve une nouvelle jeunesse. Piloté avec vigilance - des effets pervers ne manquent pas de le menacer - il permet l'amélioration des conditions de travail et conduit la hiérarchie à adopter un nouveau style de management. Cela donne au personnel, en particulier aux exécutants, l'occasion d'exprimer la capacité d'invention et de proposition, et de contribuer - parfois de façon spectaculaire - à l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ d'Antoine HÉRON**

Je m'occupe du système de suggestions de Renault depuis cinq ans et j'anime, au sein de l'IQM<sup>1</sup>, un groupe de réflexion sur le développement de l'initiative et de la créativité participative. Le système de suggestions est assez ancien dans son principe : voilà un siècle qu'il est en place dans certaines industries ; après avoir été laissé un peu à l'abandon dans les années 80, il revient en force depuis quelques années. Mais cette démarche n'a de sens que si on la situe dans ce nouveau paradigme du management qu'est la qualité totale.

### **La qualité totale**

Dans l'automobile, il s'agit d'une transformation extrêmement profonde du mode de management. Le terme "qualité totale" peut avoir des significations différentes selon les entreprises mais il a toujours un côté provoquant : la qualité ne pouvant jamais être totale, il évoque une utopie ; or on ne manage pas avec des utopies. Pour mieux comprendre l'intention, il existe des textes qui explicitent les orientations principales de la démarche. Pour notre part, nous nous référons au modèle européen du management par la qualité, qui décrit une manière de conduire l'entreprise, précisant des critères de qualité de leadership, et parmi ces règles il en est une un peu impertinente et combien exigeante : le manager doit être vis-à-vis de lui-même en conformité avec les règles de la qualité totale qu'il préconise.

### **La qualité totale à la direction du personnel**

J'appartiens à la direction du personnel et pour nous les mêmes critères de qualité de management s'appliquent. Comment assurons-nous, dans notre politique et notre stratégie, l'optimisation de la gestion des ressources humaines ? Comment savons-nous utiliser les ressources techniques et comment assurons-nous la qualité de nos processus ? Est-ce que le personnel est satisfait, est-ce que le client est satisfait, est-ce que l'environnement est respecté ? Est-ce qu'on gagne de l'argent pour préserver nos chances d'avoir une certaine pérennité ? Voilà en gros les fondements de ce schéma<sup>2</sup>.

À l'intérieur de ce référentiel, un certain nombre de questions se posent. Comment l'amélioration continue de la gestion du personnel est-elle assurée ? Comment se met-on d'accord sur les objectifs et comment mesure-t-on les performances ? Est-ce que le personnel est habilité à intervenir d'une façon ou d'une autre dans le fonctionnement de l'entreprise ? Est-il considéré comme "acteur" à part entière du progrès de l'entreprise<sup>3</sup> ? Est-ce que les groupes d'amélioration de la qualité, les cercles de qualité, les systèmes de suggestions sont utilisés ? Comment l'implication de chacun est-elle encouragée ?

### **Le développement de l'initiative et de la créativité**

Chaque agent embauché dans l'entreprise signe un contrat qui définit ce qu'on attend de lui, mais l'entreprise peut légitimement en attendre un peu plus, c'est-à-dire qu'il propose des solutions qui lui paraîtront adaptées aux problèmes qu'il rencontrera, particulièrement dans l'exécution de son contrat. Depuis vingt-cinq ans un certain nombre de tentatives - équipes autonomes ou cercles de qualité - se sont soldées par des semi-échecs et l'on n'y voyait pas réellement les voies d'un management futur. Or on s'est rendu compte que des entreprises avaient su conduire avec succès ces démarches, et qu'elles méritaient donc d'être reconnues, étudiées et valorisées. Ce fut le début du développement du management de l'initiative et de la créativité.

---

<sup>1</sup> Institut Qualité et Management.

<sup>2</sup> cf "Le management par la qualité totale", brochure élaborée par la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM), disponible à l'IQM.

<sup>3</sup> Contrairement à la tradition taylorienne selon laquelle il y a ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent.

## Les méthodes classiques

Plusieurs méthodes, pratiquées dans divers contextes, ont été recensées ; en voici les principales.

### *L'équipe autonome*

L'organisation du travail en équipe autonome est une très bonne voie pour libérer l'initiative et la créativité, à condition que le management fournisse réellement tous les moyens nécessaires à cette autonomie ; c'est un axe fort : on développe de plus en plus cette dotation de pouvoir<sup>4</sup> sur le terrain pour agir et résoudre les problèmes.

### *Le cercle de qualité*

Dans le cercle de qualité, on travaille en groupe dans un esprit de participation bénévole et spontanée mais en suivant une méthode rigoureuse qui doit favoriser la production de résultats pertinents.

### *Les suggestions*

Le point fort des suggestions c'est la spontanéité : on n'a pas besoin d'être en groupe pour exprimer des idées. C'est génial pour les râleurs : "*vous n'êtes pas content, dites-le et on en parle*". La suggestion c'est souvent le "*il suffisait d'y penser*", c'est le remède contre l'habitude. Nous y reviendrons.

### *Les méthodes de stimulation du progrès*

Dans la stimulation du progrès, méthode assez récente, on dit : "*nous avons des problèmes, avez-vous des idées ?*". Le "reengineering" participatif est un cas tout à fait typique de stimulation du progrès : "*vous avez quarante-huit heures pour réduire de moitié ceci, diviser par quatre cela, etc.*" et effectivement quarante-huit heures plus tard on travaille autrement : c'est aussi un très bon stimulant pour la remise en cause des habitudes.

### *La promotion de l'innovation*

Chère aux pouvoirs publics, la promotion de l'innovation est particulièrement mise en oeuvre dans l'armée, à EDF, chez France Telecom et à la Poste. Certes l'innovation institutionnelle y est assurée, mais il y a aussi une innovation participative et inattendue du personnel. Par exemple, les gilets pare-balles utilisés à Sarajevo sont le fruit d'une innovation d'un adjudant : de nouvelles balles étant capables de percer les gilets classiques, il a imaginé un autre modèle très pratique et plus efficace qui a sauvé la vie d'un certain nombre de nos combattants. Autre exemple : l'armée est en train de commander quatre cents engins tous terrains imaginés par des parachutistes qui souhaitaient disposer de moyens de reconnaissance plus adaptés ; ils ont proposé des solutions et c'est devenu un programme militaire inattendu mais tout à fait pertinent. La promotion de l'innovation a longtemps été considérée comme une curiosité mais elle mérite d'être valorisée et reconnue.

## Le système de suggestions

Le système de suggestion est un sujet complexe, passionnant et passionnel, mais très complet. Il s'y cache bien des pièges et il faut beaucoup de discernement pour savoir s'il faut ou non agir, dans quel sens, jusqu'où et comment. Et donc pour m'aider dans mes choix j'ai une boussole qui me rappelle le but essentiel de la démarche : libérer les capacités d'initiative et de créativité de l'ensemble du personnel de Renault.

---

<sup>4</sup> On dit aussi "*Empowerment*".

## À n'utiliser qu'en cas de besoin

On n'a pas nécessairement besoin d'un système de suggestions pour être une entreprise performante : notre équipe championne du monde de Formule 1 en est un bel exemple ; on peut être tout à fait performant avec des personnels pour qui cette approche est naturelle. Inutile par conséquent de mettre en place un système compliqué dans une entreprise où tout est déjà libéré et au top niveau.

### Les enjeux du système de suggestion

La mise en place d'un système de suggestions dans notre entreprise nous a paru assez fondamentale. Voici pourquoi.

#### *De meilleures conditions de travail*

Il y a des gens qui râlent parce que certains aspects, dans la conception de leur travail, ne leur conviennent pas. On leur dit : "*si vous pensez qu'on peut faire mieux, dites-le, si c'est facile et pas cher on le fait tout de suite*". Ce système permet donc à chacun de travailler dans les meilleures conditions. Il a un effet assez extraordinaire de décrispation du climat social et nous permet de développer le progrès continu<sup>5</sup>, c'est-à-dire tout ce qui contribue, par un grand nombre de petites améliorations, à rendre le travail plus facile, mieux fait et de façon plus économique.

#### *Une meilleure maîtrise de la complexité*

Tout dans notre société se complexifie sans cesse et ceux qui ont en charge la conception des règles et des procédures sont de moins en moins en mesure de "tout maîtriser" ; pour s'en sortir, il faut mobiliser tout le monde. Donc c'est une réponse à la complexité croissante des organisations.

#### *De meilleures performances*

Les entreprises sont vouées à la disparition si elles n'améliorent pas leurs performances et cette exigence est plus forte que jamais . Alors on peut sourire des cinq fameux zéros japonais : zéro papier, zéro stock, etc. mais il y a derrière cela l'affirmation d'une exigence et d'une ambition tout à fait fondamentales - c'est le cas spécialement pour le zéro panne et le zéro défaut - : plus on s'en approche, meilleure est la production, plus nette est la supériorité dans la compétitivité. Alors la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent ne tient plus, aucun concepteur n'étant capable de mettre au point à lui seul un système à zéro défaut. Or si on ne parle plus aujourd'hui de la "civilisation de la panne" c'est qu'il a fallu pour y parvenir des gens, au pied des machines, pour observer les causes des pannes et effectuer les corrections nécessaires à leur élimination, de sorte que la disponibilité des machines - des robots notamment - peut atteindre maintenant 99,9 %. La hiérarchie avait le monopole de l'initiative et les services techniques le monopole de la créativité, ils ont désormais à jouer leur rôle différemment.

### Le principe du système de suggestions

Ainsi un système de suggestions se fonde sur le fait que l'entreprise rencontre des problèmes et que des gens ont des idées de solution : ce sont les auteurs d'idées ; ils font des propositions, reconnues comme *suggestions* si l'idée :

- est concrète, elle résout un problème réel ;
- apporte une avancée manifeste sur ce qui se pratiquait jusqu'alors ;
- va au-delà de ce qu'on attend normalement de la personne dans le cadre de sa fonction, il s'agit d'un acte spontané et en aucun cas obligatoire.

---

<sup>5</sup> Résultat de l'effet Kaizen.

Chaque idée est traitée le plus souvent par la proche hiérarchie, ou transmise plus ou moins directement à un expert chargé de l'étudier. Mais il y a toujours quelqu'un de désigné - éventuellement d'office - pour prendre l'idée en compte, et chargé d'y apporter une réponse. Si l'idée est bonne, la solution proposée est mise en œuvre, si elle est vraiment géniale - cas évidemment plus rare - on envisage de l'appliquer partout ; ensuite on valorise l'idée et l'auteur, il y a de multiples modalités possibles de reconnaissance.

### **L'intérêt d'un système**

*"D'accord pour le principe des suggestions, mais de grâce, pas de système !"* Voilà une objection souvent entendue. Il faut pourtant s'appuyer sur des règles pour gérer la complexité des idées et sur des recommandations pour réinventer un style de management qui en tienne compte.

#### *L'exigence d'une trace écrite*

En premier lieu, il faut *écrire* l'idée, parce que *"les paroles s'envolent mais les écrits restent"*, comme le rappelle ce slogan inscrit sur les stylos distribuée par Renault à son personnel. Cet écrit pourra circuler et être étudié selon divers points de vue. Beaucoup d'idées se perdent si on ne prend pas soin d'en garder la trace.

#### *L'exigence d'un dialogue*

Mais si l'écrit est indispensable, il est loin d'être suffisant. La meilleure façon de faire marcher les traditionnelles "boîtes à idées" c'est de les supprimer parce qu'une idée ne se met pas en boîte. Il faut donc pouvoir en *parler* à la hiérarchie et à l'expert. Ce dialogue est un moment de rencontre entre deux modes de pensée complémentaires mais qui s'ignorent, la pensée de ceux qui conçoivent et celle de ceux qui font. C'est aussi une manière d'approfondir les problèmes : le râleur n'a peut-être pas eu tous les éléments du problème et une explication du pourquoi des choses peut éventuellement calmer le jeu ; l'auteur d'idée est peut-être sur une fausse piste, et du dialogue peut jaillir une vraie et bonne solution.

#### *L'exigence d'une réponse*

En réceptionnant la suggestion, pas question de l'évacuer par une boutade, ou de décourager l'auteur pour être sûr de ne pas en recevoir d'autres : il y a des avocats du diable - on peut toujours trouver de bonnes raisons pour ne pas donner suite - et ils sont généralement nombreux quand on lance un système de suggestions. Mais l'entreprise s'est engagée à donner une réponse, et si l'auteur n'est pas content, il peut faire appel en disant pourquoi. Comme on ne travaille que par écrit, l'expert devra répondre aux arguments de l'autre, et on a vu assez fréquemment des experts se rendre à l'évidence, céder et aboutir à la mise en œuvre d'une idée intéressante mais qui les dérangeait dans leurs habitudes et qu'ils refoulaient.

### **Les indicateurs**

Dans le système de suggestions il y a aussi des indicateurs, utilisés comme stimulants, avec il est vrai un risque de susciter des comportements pas toujours souhaitables.

Au départ de la démarche, en 1990, le PDG disait : *"je refuse d'avoir cinq mille penseurs et soixante mille exécutants, je veux soixante-cinq mille personnes qui pensent au progrès de Renault ; donc, mettez-moi en place un système de suggestions qui fonctionne. Actuellement il y a une idée par personne tous les dix ans, nous allons en appliquer une sur quatre, c'est-à-dire une tous les quarante ans, donc une seule dans toute la carrière d'un homme. Ce n'est pas à ce rythme-là que nous allons rattraper les Japonais qui ont par personne quarante idées dans l'année."*

Mais comment libérer ces idées ? Nous avons annoncé - non sans appréhension - qu'on atteindrait une idée par an (dix fois plus !) dès 1992 et deux idées par personne en 1993. Le

PDG, devant trois cents personnes, m'a demandé de corriger ma courbe : il en faudra deux en 1993, trois en 1994, quatre en 1995... L'auditoire ne donnait pas cher de mon maintien dans ce poste ! Mais on a inventé des modalités pour libérer l'initiative et la créativité et nous sommes actuellement entre cinq et six idées par personne dans les établissements industriels. Évidemment s'il n'y avait pas d'indicateurs on ne saurait pas de quoi on parle. Certes il y a des idées géniales et des idées dérisoires, alors on risque d'ajouter des choux à des carottes. Mais une équipe qui n'a pas émis d'idée pendant un an, ça interroge quand même : les indicateurs sont alors des stimulants. Le problème est de savoir si leurs effets pervers l'emportent ou pas sur leurs effets positifs.

### **Les moyens de reconnaissance**

Le système de suggestions prévoit une reconnaissance significative en contrepartie de l'implication de chacun. Il y a quelque chose d'assez frustrant dans les cercles de qualité, c'est qu'on peut s'y impliquer beaucoup, c'est toujours pour l'honneur. Or, il faut savoir dire merci de diverses manières<sup>6</sup> y compris de façon sonnante et trébuchante ; il y a des gens qui y sont complètement opposés parce que l'argent pervertit le système, et c'est vrai qu'il y a ce risque. Mais c'est un moyen de reconnaissance important qu'il faut apprendre à manager.

La première reconnaissance d'ailleurs pour un auteur est l'application de son idée : on a modifié le dispositif et il n'a plus mal au dos, on a mieux disposé la lampe et il voit mieux ce qu'il fait. Mais s'il n'a pas la solution, ou si celle qu'il propose est trop chère ou trop compliquée, on va lui demander de rechercher avec des collègues une solution plus simple, moins chère. On débouche alors sur un travail de groupe : le système de suggestion est aussi une porte d'entrée pour travailler ensemble.

### **Un million d'idées par an**

Nous avons défini pour l'an 2000 une cible à première vue délirante : dix idées, dont neuf appliquées, par personne et par an ; comme nous sommes maintenant cent mille personnes, cela représente un million d'idées, dont neuf cent mille appliquées. Mais de quelles idées parlons nous ?

Il y a les idées spontanées et les idées suscitées. Quand on fait un appel général aux idées c'est le jaillissement, ça part dans tous les sens et gérer des idées qui viennent de partout à propos de tout et de n'importe quoi c'est extrêmement difficile. Alors on fait des campagnes ciblées : pendant trois mois on voudrait concentrer nos efforts sur ceci ou sur cela, les idées arrivent sur ces problèmes-là et on atténue un peu le bruit de fond, difficile à gérer, des autres idées. Tous les établissements font au moins une campagne par an, et en général deux ou trois.

Ce sont en fait deux modes d'émergence ; mais si on se contente du mode spontané on ne dépasse pas une ou deux idées par an, et si on lance des challenges collectifs et généraux, on ne dépasse pas trois ou quatre idées ; pour atteindre dix ou vingt idées par personne il faut un management de proximité, c'est-à-dire un chef d'équipe qui, après avoir exposé ses problèmes, sollicite les idées.

### **La nature des idées**

Nous distinguons les suggestions locales des suggestions dites classiques.

#### *Les suggestions locales*

Une suggestion locale identifie des problèmes dont on se débrouille localement ; au départ pas besoin de papier. Les hiérarchiques de niveau N + 1 et N + 2 sont capables d'entendre l'idée, de la traiter, de la mettre en œuvre - ils en ont les moyens - puis de dire merci, le tout sans passer par une grande chaîne de comités, de correspondants ou d'experts extérieurs. Quand c'est

---

<sup>6</sup> Un institut de la reconnaissance vient de se créer à l'École supérieure de commerce de Rouen.

terminé, on écrit un rapport de progrès, Untel a eu telle idée, on l'a mise en application. Quand on parle de dix idées par personne et par an, il y en a neuf locales et une classique.

### *Les suggestions classiques*

Les classiques sont celles qu'on ne sait pas traiter au niveau local, en général il faut plusieurs mois pour les traiter, et il s'avère qu'il y a pas mal de déchets : les idées nous reviennent avec 20 % d'application ; actuellement, par personne et par an, il y a 0,6 idée classique et nous considérons qu'il ne faut pas aller au-delà d'une idée par personne en moyenne annuelle.

## **Des révélations**

Je termine en vous parlant de ce que ces idées nous révèlent.

### *L'amélioration des conditions de travail*

Les gens sur le terrain voient des choses que nous ne voyons pas. La plupart des techniciens et des ingénieurs qui sont chargés de penser et de concevoir, voient à travers leur mode de pensée appris à l'école, et ils sont aveugles aux détails ; ils ont plutôt tendance à voir les choses importantes pour le futur. Le présent c'est déjà du passé pour eux, ils n'ont pas envie de revenir sur leur copie. Les suggestions révèlent tous ces détails souvent considérés comme dérisoires par les techniciens ou les ingénieurs mais très importants pour les gens, parce que le fait de les corriger leur apporte un soulagement considérable. Par exemple le montage d'une pièce exigeait de la soutenir de la main gauche ; ensuite on mettait en place, de l'autre main, les boulons de fixation : fatigue du bras gauche du fait de la répétition de l'opération - la pièce est relativement lourde -, manque de précision de la main droite dans cette contorsion désagréable. La solution proposée est de soutenir la pièce avec une barre calée provisoirement sur des éléments de la carrosserie. Inconvénients : il faut une barre, il faut la caler sous la pièce avant de travailler, puis la retirer ensuite, donc complication en outillage et en nombre d'opérations, ce n'est donc pas une bonne solution pour un technicien ; avantages, une fois la barre installée et la pièce calée, la fixation des boulons se fait sans hésitation, le travail est exécuté globalement plus vite, le rythme de travail n'est plus ralenti par la fatigue du bras gauche, c'est une solution plus efficace à plus d'un titre pour l'exécutant.

### *Des détails qui n'en sont pas*

Quelquefois, parmi ces détails, il en est de tout à fait fondamentaux dont les effets sont considérables et sur lesquels aucun technicien ne se serait penché. Voici un premier exemple : dans un atelier de peinture on utilise en grande quantité des chiffons<sup>7</sup> pour les finitions. Dès que le chiffon est un tant soit peu maculé, il faut en prendre un neuf. L'équipe de peintres, supportant mal ce gâchis, a l'idée de réduire de moitié la taille des chiffons ; ils en utilisent autant qu'avant, mais pour un coût divisé par deux. L'économie annuelle est de cent cinquante mille francs. Et un autre exemple : une voie ferrée d'accès à l'usine est à l'abandon depuis longtemps, mais toujours considérée en service. La suggestion consiste à la déclarer inutilisée, ce qui fera économiser chaque année les taxes d'exploitation correspondantes. Une objection sera faite sur la validité de la suggestion, qui dans un premier temps n'est pas considérée innovante, puisqu'il est déjà prévu dans les procédures de faire ainsi. L'auteur rétorquera qu'il y a bien "initiative" puisque c'est grâce à son intervention que cette procédure sera enfin appliquée et qu'on ne paiera plus la taxe les années suivantes ! Il aura finalement gain de cause.

### *Des solutions extraordinaires*

Au Portugal, il y a une usine où les ouvriers et les techniciens travaillent ensemble sous la conduite du personnel d'atelier pour résoudre les problèmes. Ils ont pris le parti que c'est l'atelier qui définirait les solutions majeures et que les techniciens seraient là en support pour garantir les règles de sécurité et apporter des compléments du métier. Ils ont eu des idées remarquables, ils

---

<sup>7</sup> Il s'agit de "chiffons" spéciaux pour cet usage : ils ne sont pas gratuits.

ont même inventé des machines simples, robustes, fiables, évidentes, transparentes, une nouvelle technologie qui se révèle mais que le technicien a énormément de mal à accepter. Tout ce qu'il a appris doit être revu et corrigé par cet apport des gens du terrain qui ont un tel sens de l'économie qu'ils savent trouver des solutions au moindre coût : ils n'envisagent d'acheter quelque chose que quand vraiment ils ont épuisé toutes les ressources dans ce qui s'avère inutilisé sur place.

### *L'enjeu d'un nouveau management*

Il y a véritablement un enjeu de management nouveau, le "management des idées" qui consiste d'abord à libérer la parole des exécutants, apprendre à écouter les idées, les évaluer, mais aussi les positiver et donc savoir trouver des solutions. On n'atteindra jamais le "*lean production system*"<sup>8</sup> si on ne parvient pas à ce que 50 % des problèmes soient traités par l'apport des idées de ceux qui se trouvent dans l'atelier en train de fabriquer, dans un service en train d'appliquer des procédures, derrière leur planche en train d'exécuter des dessins conçus par des ingénieurs. Il faudra aussi que les techniciens apprennent à accepter des idées venues d'ailleurs et à intégrer ce nouveau mode de pensée. De plus, dans les activités de service, le détail qui fera plaisir au client, ce sont des gens du terrain qui peuvent le voir, toute une série de gens qui sont là pour exécuter des tâches mais qui peuvent aussi concourir à imaginer des services et des procédures, à simplifier des tâches administratives et des tâches techniques, etc. Et c'est la meilleure voie à mon avis vers "l'entreprise au plus juste" de demain.

## DÉBAT

### Des expériences vécues

**Un intervenant :** *J'ai utilisé vos services pour introduire un système de suggestion dans ma direction ; il faut dire que ça marche moins bien dans les activités tertiaires, ainsi que dans les échelons supérieurs, mais globalement ça marche. En réalité le système de suggestions est un guide merveilleux pour amener l'entreprise à passer dans un mode managérial participatif, ce qui implique la totalité de l'entreprise. Un livre américain que l'Institut Renault de la qualité va bientôt sortir conclut en disant que ce système de suggestion s'estompera naturellement dès que ce qu'il impulse sera complètement intégré dans les réflexes quotidiens du management.*

**Int. :** *Je suis arrivé dans des activités où le système de suggestions était déjà en place sans être vraiment utilisé. Je l'ai pris tel qu'il était, avec ses qualités et ses défauts, et après quelque temps on a pu traiter un grand nombre de suggestions. Le problème, c'est que la hiérarchie directe a dû acquiescer un état d'esprit positif par rapport aux suggestions et qu'elle a trouvé que ça lui prenait beaucoup de temps.*

**Int. :** *Je crois au contraire que le système réduit l'effort hiérarchique, parce que pour faire changer une opération, si vous passez par le sommet, vous vous heurtez à la réticence de tous les échelons intermédiaires. En inversant les choses le système facilite le travail hiérarchique : ça lui demande certes du temps au départ, mais dans un deuxième temps ça allège sa charge de travail.*

**A. Héron :** Je m'interroge sur la pertinence de la démarche dans des milieux autres que la production. Au siège de Renault, je trouve un certain répondeur, mais le management hésite actuellement à s'y engager, et ça fait partie de mes enjeux. La démarche s'adresse plutôt à des gens dont l'expression a été bridée par le mode d'organisation. Pour les cadres, en revanche, l'enjeu est qu'ils s'approprient ce nouveau style de management où il est admis comme normal et essentiel que des gens du terrain puissent leur apporter des compléments de savoir.

---

<sup>8</sup> Système de production "au plus juste".



## Les équipementiers

**Int. :** *Vos usines de production travaillent en flux synchrones avec celles des équipementiers. Est-ce que cette démarche y est aussi appliquée ?*

**A. H. :** La plupart de nos fournisseurs sont déjà engagés dans la démarche et peuvent nous donner des leçons : par exemple Valeo, Bertrand Faure et Solvay travaillent sur le même objectif de dix idées par personne et par an.

## Des freins

**Int. :** *La hiérarchie peut éventuellement catalyser l'émergence d'idées mais elle ne doit surtout pas l'inhiber. Or ce sont souvent ceux qui n'ont jamais d'idées qui sont les premiers à tourner en dérision les mauvaises idées des autres et à prendre à leur compte leurs bonnes idées.*

**Int. :** *Souvent les experts font partie de ceux-là. Mais si on dit à l'auteur : "votre idée ne nous intéresse pas", et s'il est tenace, le fait de pouvoir écrire lui permettra de poursuivre son idée. Dans certains cas cette correspondance est affichée à l'entrée de l'usine et le directeur peut lire par exemple les réponses un peu désinvoltes des agents des Méthodes ; alors il va leur dire : "il faut que vous compreniez qu'on a changé de style" ; on affiche tout, ce qui rend visibles les inhibitions.*

## Une ambition limitée ?

**Int. :** *On voit bien comment on peut utiliser la compétence des opérateurs pour améliorer le fonctionnement mais vous dites aussi que si c'est cher et coûteux on renvoie à la réflexion et il faut que ça revienne simple et pas cher. Est-ce que ça ne limite pas les changements en les ajustant à la marge, les changements d'ampleur restant le fait des experts ?*

**A. H. :** J'ai été un peu caricatural. S'il s'agit d'un problème reconnu et que la solution proposée est réaliste, on va la retenir quel qu'en soit le prix, mais cela n'empêchera pas de rechercher d'abord une solution moins chère, l'expérience prouvant que la première idée n'est pas toujours la meilleure.

## De la qualité des défauts

**Int. :** *Vous avez parlé du râleur, mais c'est l'attitude positive du râleur qu'il faut retenir...*

**A. H. :** Je suis bien d'accord ; ce que l'on pourrait dénoncer c'est le râleur qui éprouve une certaine jouissance à dénigrer. Un des premiers patrons de la Régie Renault, disait : "soyez attentifs aux clients (on devrait dire aussi aux membres du personnels qui sont exigeants, parce que ce sont eux qui font progresser)". Dans ce sens là je suis tout à fait d'accord.

**Int. :** *Le contestataire a des idées, il remet en cause. Le peureux voit le danger là où les autres ne le voient pas. Le paresseux est particulièrement compétent en économie d'opérations. Or le management n'a pas été embauché pour ses aptitudes à la contestation, à la peur ou à la paresse. Il me paraît donc plus intéressant d'être attentif à la genèse des idées. L'idée de la boîte à idées était complètement débile. Voilà des gens qui avaient déjà du mal à parler et encore plus de difficultés à écrire et on voulait que leur premier geste soit de s'exprimer par écrit !*

## L'influence sur l'emploi

**Int. :** *Est-ce que cette façon d'envisager l'organisation du travail et des relations du travail a une influence sur la robotisation ? Or, plus il y a de robots, moins il y a d'hommes, et donc moins il y a d'idées.*

**A. H. :** Au Japon on peut observer des systèmes performants avec une technologie classique. Par exemple toute une série de problèmes techniques peuvent être résolus en tirant simplement parti de l'effet de la pesanteur. Il suffit de chercher des solutions simples qui permettent de faire l'économie de robots. Autre exemple : une rectifieuse ne convenait pas exactement à ce qu'on en attendait, et il était envisagé de la remplacer. Quelqu'un a suggéré de se servir d'un tour inutilisé, mais capable, moyennant quelques astuces, de faire l'opération. Ils se sont finalement retrouvés avec une rectifieuse en trop.

C'est vrai qu'un certain nombre d'idées aboutissent à des suppressions de tâches inutiles et donc libèrent des postes ; dans ce cas les emplois supprimés sont réaffectés ailleurs, il n'y a aucune relation avec un licenciement quelconque. Cela dit, à partir du moment où on dégage de la productivité ça aide l'entreprise à justifier des plans sociaux. Cet engagement du personnel dans la recherche de l'efficacité suppose donc un accord avec l'ensemble du personnel sur la manière de traiter les sureffectifs ; chez Renault, c'est "l'Accord à Vivre", tout un plan de gestion des mutations, des promotions, de la compétence des gens et d'aide aux reconversions nécessaires internes ou externes de toute nature qui permettent de ne jamais laisser les gens seuls face à leur problème d'emploi. À l'inverse, certaines idées amènent un complément d'activité à l'entreprise : plutôt que de faire appel à la sous-traitance, nous faisons nous-mêmes, et on peut imaginer une variété de services susceptibles de créer de l'activité que le client est prêt à payer. La créativité peut être source de réduction d'emplois mais aussi de création d'emplois.

**Int. :** *Les gens n'ont-ils pas peur de scier la branche sur laquelle ils sont assis ?*

**A. H. :** Tout le monde est remis en cause et risque de n'être pas capable de suivre le changement. Dans certaines usines on dit : "*tu es en train de vendre ton âme au diable*", ce qui exprime très bien que cette participation au progrès est parfois ressentie comme allant contre l'intérêt des gens. Mais de plus en plus le personnel dans son ensemble reconnaît que l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, notamment par la suppression des tâches inutiles, fait partie de la garantie de l'avenir.

**Int. :** *L'entreprise resterait active, mais pas forcément les personnes en question ; par exemple, lutter contre les pannes, c'est pour les gens aller contre leur intérêt à court terme.*

**A. H. :** On ne va quand même pas construire une usine avec des pannes pour maintenir l'emploi. Nous présentons aux membres du personnel une vue générale du fonctionnement des entreprises, afin qu'ils soient conscients que si nous ne prenons pas ces problèmes à bras-le-corps, nous risquons de disparaître. C'est un enjeu collectif que les gens sont parfaitement capables de comprendre, dans la mesure où un contrat social accompagne ces changements. Si nous ne savons pas les convaincre nous ne sommes pas de bons managers.

**Int. :** *C'est forcément relié à une gestion intelligente des carrières. Encore faut-il qu'elle soit effective.*

**A. H. :** Nous essayons de bien l'assurer. La fermeture de l'usine de Billancourt a été négociée et suivie sous contrôle syndical.

## **La position syndicale**

**Int. :** *Comment ont réagi les syndicats ?*

**A. H. :** C'est la CGT qui, dans l'ensemble, considère qu'on vend son âme au diable en apportant des idées qui vont dans le sens de l'amélioration de la productivité, donc de la réduction de l'emploi. Pour la CGT l'amélioration des conditions de travail fait partie des choses normales, et au lieu de stimuler les gens avec des primes, il vaudrait mieux les distribuer en salaire. Les autres syndicats considèrent que la démarche est intéressante, qu'elle facilite la vie de tout le monde, qu'elle détend le climat. Les syndicats jouent également un rôle de surveillance pour que les effets pervers restent marginaux et que les règles du jeu soient bien respectées.

**Int. :** *Approximativement vous distribuez quel montant global de primes pour les suggestions ?*

**A. H. :** Entre 1 et 2 % de la masse salariale.

### **La question délicate de la reconnaissance**

**Int. :** *Intervenant dans une usine Renault à l'étranger, j'ai eu l'occasion de relever certaines réactions sur ce thème. Celui qui avait une "étincelle" se voyait offrir le prix d'un repas et récoltait la jalousie des collègues. De plus, dans cette usine où l'on travaille d'une manière très collective, c'était très mal vu de se mettre en avant. Enfin, le système était révélateur de graves tensions entre ceux de la fabrication et ceux des méthodes qui disaient : "un ouvrier a une idée et c'est nous qui travaillons derrière ; nous ne sommes pas payés pour ça, mais lui, oui ; or il ne fait que son travail, pourquoi le payer en plus ?"*

**A. H. :** Le bouleversement qu'entraîne cette démarche est tellement profond qu'on n'a pas encore trouvé l'outil qui permette de le maîtriser complètement. J'ai recommandé qu'il y ait, dans chaque établissement, un membre du comité de direction en charge du pilotage de la démarche pour que l'équipe de direction s'implique et qu'elle fasse preuve elle aussi de créativité dans la manière de la conduire. Il y a des gens qui freinent à tous les étages, et des gens interloqués ; on crée des frustrations, des jalousies, des difficultés, mais il vaut mieux faire ça que de ne rien faire. Ce qui veut dire qu'on doit gérer aussi certaines difficultés et en particulier la manière d'exprimer la reconnaissance. Les Allemands par exemple n'hésitent pas à payer : une prime de trois cents mille DM est courante, elle peut aller jusqu'à un million de DM pour une seule personne<sup>9</sup>. Chez Renault on en est incapable, donc nous avons limité la prime à vingt-cinq mille francs pour une suggestion. La négociation a été relativement difficile avec les syndicats qui estimaient que c'était léser l'auteur dont la suggestion rapporte quelquefois un million, voire dix millions de francs par an. Dans ce cas-là l'auteur dit : "vous me donnez un paquet de cigarettes, je demande au moins l'équivalent d'une Safrane haut de gamme" et il arrive que cela se termine par un procès chez les prud'hommes. Dans d'autres cultures on dit : "l'argent est sale, il ne faut rien donner" : par exemple, chez Volvo<sup>10</sup> à Gand, on utilise d'autres formes de reconnaissance.

### **La perversité possible des indicateurs**

**Int. :** *Le décompte du nombre de suggestions par personne me fait problème, c'est un trait d'archaïsme par rapport à la méthode : comme les indicateurs soulignent l'échec, les gens se débrouillent pour faire plaisir au chef. Qu'arrive-t-il à l'individu qui n'atteint pas l'objectif ? Quels sont les carottes et les bâtons ? Est-ce que les idées au-delà de l'objectif ouvrent droit à une prime spéciale ? Qu'est-ce qu'on appelle idée, est-ce que l'idée à trois cent mille DM compte autant que l'idée à cinq DM ? Et dans la hiérarchie maintenant, un contremaître qui a sous ses ordres trente personnes, est-ce qu'on lui dit : trente personnes ça fait cent cinquante idées, on en est à quatre-vingt dix-huit, qu'est-ce qui se passe ? Et de même pour le chef de département, le directeur d'usine, etc. Comment sont exploités les indicateurs ?*

**A. H. :** Je suis d'accord sur le côté ambigu du comptage. Cela dit, il est hors de question de mesurer l'atteinte de l'objectif à l'échelon individuel, pour la bonne raison qu'à ce niveau il s'agit d'un acte libre et facultatif. L'objectif s'adresse à l'entreprise, dans sa manière de fonctionner ; alors effectivement le manager peut être jugé en fonction de sa capacité à stimuler l'émergence des idées, et dans son entretien d'évaluation, il sera tenu compte bien entendu de la situation particulière qu'il a à gérer.

**Int. :** *Quand un PDG dit "je veux qu'on atteigne tant d'idées par personne et par an" son désir peut être interprété comme un ordre et générer des effets pervers :*  
*- baisse d'intérêt des idées : on dit qu'il faut un nombre minimum de suggestions, mais leur niveau n'est pas qualifié ; à la longue on observe une baisse de l'ambition ;*

<sup>9</sup> Soixante personnes ont touché une prime de 300 000 DM l'an dernier chez Volkswagen.

<sup>10</sup> Chez Volvo à Gand, il y a 7 idées par personne et par an.

- *trafic d'idées* : le concepteur trouve une solution géniale, il s'arrange avec quelqu'un de l'atelier qui soumet l'idée, ensuite ils se partagent la prime ;  
- *scissiparité des idées* : une idée intéressante peut se découper en quatre ou cinq idées pour améliorer le ratio ;  
- *négociation et chantage* : on peut menacer de bloquer les idées des autres s'ils bloquent celles qu'on soumet.  
On fait de l'idée pour de l'idée, une espèce de corruption du système s'instaure. Est-ce que vous avez un système de surveillance, de qualification des idées, des audits pour vérifier si ce qu'on appelle idées, ce sont vraiment des idées ?

**A. H. :** S'il n'est pas géré, ce système va très vite vers l'absurde. Et la pression, par le chiffre crée plus ou moins ce risque. Il y a des cultures - chez les Allemands par exemple - pour lesquelles ces remarques sont pratiquement sans fondement : "*ça peut arriver quelquefois, mais l'ombre ne doit pas cacher la lumière*", tel est leur témoignage. Il faut être parfaitement lucide sur ces dangers et c'est pour éviter que ça ne se dégrade qu'il y a un responsable de la qualité de la démarche dans chaque établissement, et qu'on commence à mettre en place un système d'audit.

**Int. :** *Qui décide si, oui ou non, c'est réellement une idée ?*

**A. H. :** C'est le chef d'équipe.

**Int. :** *Le problème c'est qu'il est évalué lui-même sur sa capacité à susciter les idées, il est donc juge et partie.*

**A. H. :** Il est jugé sur mille choses et pas seulement là-dessus. On fait confiance aux hommes et l'enjeu est suffisamment important pour qu'on ne s'arrête pas dans la crainte des effets pervers possibles. Avant qu'on puisse se passer d'un tel système, il y a encore du chemin à parcourir pour changer les mentalités : certains sont tellement sûrs qu'il n'y a rien à attendre du terrain qu'ils ne sont pas prêts d'appeler aux idées, ce qui est pourtant une des voies réalistes pour continuer à faire des voitures pas chères et de bonne qualité.

### **De l'écoute des attentes du client**

**Int. :** *En tant qu'usager de l'automobile je suis régulièrement exaspéré par les absurdités de l'emplacement de la jauge à huile, de la roue de secours, etc. Pourquoi est-ce qu'on n'évoque jamais la prise en compte de recommandations intelligentes des clients pour éviter les stupidités de conception, ni leurs critiques constructives sur les modes de fonctionnement des concessionnaires ?*

**A. H. :** C'est un point à travailler ; dans un certain nombre d'industries et de services<sup>11</sup> ça commence à venir. Chez Renault, on essaie de transformer un client mécontent en client content quand sa voiture présente des défauts graves, mais quand il veut nous donner des leçons sur la manière de faire on n'est pas encore bien prêt à les recevoir ; ça fait partie d'un changement de mentalité qui certes commence à se dessiner, mais il reste des progrès à faire !

Diffusion Septembre 1996

---

<sup>11</sup>Cf compte rendu de séance Vie des Affaires (n°21) "Le management bureauganique : ou comment réconcilier le clan avec la bureaucratie", traitant des relations au client comme guide exclusif pour la conduite de l'entreprise. "K.A.L'informatique douce", Thérèse Rieul.