

BLANK DOCUMENT  
CAPPAPARTNERS

**Gouvernance :**  
**Système de management des idées**

---

Ecrit par :  
**Jean-François GORE**  
**Joséphine COPETE**

Mars 2011

## ABSTRACT

---

On trouve dans de nombreuses entreprises des plans mis en œuvre par les directions des ressources humaines suite à l'évolution, voire à la transformation des organisations qui donnent lieu à un travail et un questionnement sur les rôles et les responsabilités des personnes salariées de l'entreprise.

Ces plans impactent les personnes internes et externes à l'entreprise lors de la mise en œuvre de l'organisation cible (ou souhaitée, selon le degré de réussite du projet) au moment de la mise en place des processus métiers, des outils associés, des formations spécifiques, de la déclinaison des objectifs, et de leur suivi par le manager.

Les modifications de l'environnement sont nécessaires et souvent reconnues mais nécessitent néanmoins un accompagnement fin des personnes impactées pour la bonne réussite du fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Il existe un autre aspect des plans d'actions mis en œuvre par les directions des ressources humaines. Celui-ci concerne le traitement du turnover des salariés dans l'entreprise. Il peut atteindre 40% pour certains call-centers, et 20% pour des entreprises de maintenance (cf : [www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)), ou les SSII (5 et 15 % selon le site e-express , [www.express.be](http://www.express.be) ).

Le turnover coûte cher aux entreprises, à la fois du point de vue financier (recrutement, formation, ...) que du point de vue social (baisse de productivité, désorganisation, motivation, envie d'innover, culture d'entreprise...). Il pèse sur la compétitivité de l'entreprise, sur son image, et plus généralement sur sa capacité à répondre efficacement à ses clients, dans un esprit d'entreprise partagé.

Un plan RH orienté vers le bien-être des salariés qui représentent l'entreprise et ses intérêts au quotidien, et notamment auprès des clients, des concurrents ou des fournisseurs est un axe de développement de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. La mise en œuvre d'une stratégie RH orientée vers la création de valeur et la prise en compte de la qualité de ses effectifs « terrain » est également une piste de développement possible.

Autrement dit, fidéliser ses salariés est un atout pour l'entreprise. Cet atout est d'autant plus visible que le temps de formation est important et que le niveau de spécialisation est fort, ce qui est le cas des entreprises de travaux et de maintenance multi-techniques.

Ce document propose un axe de réflexion sur la stratégie à mettre en œuvre dans une entreprise pour développer un programme de fidélisation, avec notamment l'apport d'un système de management des idées.

## AUTEURS

---

Cappa-Partners est une société qui propose des missions de support et de conseil en management de projet et de portefeuilles de projets aux entreprises et qui intègre dans sa réflexion le contrôle de gestion et la coutenance de projet ainsi que l'ingénierie de la valeur.

Jean-François GORE: Consultant sénior, ESIEE-MBA, Jean-François a passé 10 années dans l'industrie des téléphones mobiles et 8 ans dans le domaine du management direct, du management de projet et du conseil. Il est intervenu comme responsable de la maintenance, responsable des offres BtoB, responsable de déploiement d'infrastructures IT, et comme consultant en pilotage de projets et en contrôle de gestion de projet chez des opérateurs Telecom et dans l'industrie en France, et en Afrique. Jean-François est également intervenant externe de l'école de management SKEMA où il enseigne le management de projet.

Joséphine COPETE : Consultante sénior, DESS RH Université Paris Dauphine, Joséphine intervient depuis 16 ans dans l'industrie (fabrication et maintenance), dans les secteurs de l'équipement destiné aux professionnels et de l'aéronautique. Elle a occupé des postes de direction de développement RH dans des groupes français et internationaux (Horis, Embraer Aviation International) où elle a mis en place des plans de développement RH en accompagnement au changement et des outils tels que les entretiens annuels, des référentiels de compétences, des plans de gestion de la mobilité, des systèmes de rémunération. Sa vision RH est tournée vers les opérationnels et l'accompagnement de projet.

## TABLE OF CONTENTS

<b>1. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJECTIF DU DOCUMENT : .....</b>	<b>6</b>
<b>3. EVOLUTION DU METIER .....</b>	<b>6</b>
<b>4. OBJECTIFS :.....</b>	<b>8</b>
4.1. PERTINENCE DES SUGGESTIONS .....	8
4.2. RETRIBUTIONS .....	9
<b>5. PARCOURS DU SALARIE .....</b>	<b>11</b>
<b>6. EXPERIENCES.....</b>	<b>12</b>
6.1. OPERATEUR, SECTEUR TELECOM .....	12
6.2. EQUIPEMENT PROFESSIONNELS.....	12
<b>7. CONTOUR D'UNE SOLUTION .....</b>	<b>14</b>
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>

### **1. BIBLIOGRAPHIE**

---

- « Vos idées changent tout! » Issac Getz, Alan G. Robinson, *Ed Eyrolles, 2007.*
- « L'innovation à tous les étages », M.de Ramecourt, FM Pons, *Editions Organisations, 2001*
- « Global Strategy management », Philippe Lasserre, Insead, *Editions Palgrave, 2003*

## 2. OBJECTIF DU DOCUMENT :

---

Ce document propose une approche possible de la mise en œuvre d'un SMI (Système de Management des idées) tendant à devenir partie intégrante de la culture de l'entreprise, et ce dans le but de réduire le turnover, d'augmenter la satisfaction des salariés, d'accroître les revenus de l'entreprise par une meilleure prise en compte des équipes terrain, les mêmes équipes qui sont face au clients et qui représentent l'entreprise.

## 3. EVOLUTION DU METIER

---

Il y a deux façons de percevoir les techniciens : la première consiste à penser que ceux-ci sont par nature des exécutants, non autonomes, et facilement remplaçables.

La seconde idée, tout à fait opposée, consiste à penser que les techniciens sur le terrain sont des femmes et des hommes qui assument à la fois leur vie professionnelle et leur vie personnelle. A ce titre, ils sont capables de s'organiser, de rechercher des solutions, de gérer leur budget, d'optimiser leurs factures, de prendre des décisions, de négocier avec des artisans (dans le cadre de l'achat de travaux par exemple) et d'être autonomes.

Les entreprises comptent de plus en plus sur leurs techniciens, d'une part pour intervenir efficacement sur les problématiques techniques (installation, maintenance) et d'autre part pour détecter les opportunités de développement chez les clients, commerciales, techniques, qualitatives, ou de valeur.

Certaines entreprises nomment cela « innovation », d'autres « management par objectifs », d'autre encore mette cela sur le compte de l'évolution naturelle du métier face à la concurrence. Nous pourrions aussi dire qu'il s'agit d'un esprit d'entreprise qui consiste à centrer sa stratégie de création de valeur sur ses ressources humaines.

Les entreprises qui prennent conscience aussi de la force de leurs équipes de terrain dans la création de valeur s'inscrivent dans une dynamique de cercle vertueux : résultats économiques, optimisation des organisations fonctionnelles, et satisfaction des collaborateurs.

Pour réussir cette transformation et impliquer les techniciens dans ce processus, il est nécessaire que ceux-ci puissent *s'approprier les problématiques de leur client* dont ils sont les plus proches correspondants, leur proposer des solutions d'économie d'énergie (réglages, filtres, cycles de fonctionnement...), d'optimisation de leurs ressources (fluides, organisation, outils, solutions), de mise en œuvre de moyen de sécurité, de recyclage...etc

Il s'agit aussi pour l'entreprise et pour ses managers de prendre conscience de l'importance de l'implication de ses salariés, et de mettre en œuvre les outils de pilotage et de rétributions adéquats.

Autant d'actions qui nécessitent un engagement du salarié et du management dans le cadre d'une culture d'entreprise orientée résultats et clients (ou inversement).

A ce niveau d'autres questions se posent pour les opérationnels :

« Qu'est-ce que cela me rapporte de faire gagner plus d'argent à mon entreprise ? »

« Si cela ne me rapporte rien, cela va rapporter au chargé d'affaire, et donc je fais son travail ? »

»

Ces questions se posent et il ne faut pas les écarter. Dans le processus de vente, c'est bien le chargé d'affaire qui est responsable de faire l'étude et le devis formel, sur lesquels ses objectifs sont basés. Toutefois, le technicien a lui aussi une relation de type commerciale lorsqu'il est sur le terrain, et il est donc légitime qu'il se pose ces questions.

Un premier axe de travail sera de faire prendre conscience du changement de culture et permettre à chacun de d'en mesurer les enjeux.

⇒ Trouver, innover, proposer, déployer des améliorations font partis du métier technique

⇒ Reconnaître le travail des professionnels est une clé de création de valeur pour l'entreprise.

## 4. OBJECTIFS :

---

S'il est maintenant établi que l'amélioration, l'innovation, le service sont des objectifs métiers, il reste à définir les moyens à mettre en œuvre pour que ces enjeux ne restent pas des vœux pieux.

Le benchmark effectué par Issac Getz et Alan G. Robinson dans leur livre « Vos idées changent tout ! » montre qu'un bon système de management des idées doit être capable de gérer un nombre important de suggestions mais surtout doit mettre en œuvre un processus de traitement rapide de ces suggestions afin de conserver agilité et pérennité.

Les questions posées sont alors :

- ✓ Comment gérer 20 idées/suggestions par an et par salarié ?
- ✓ Comment s'organiser pour réaliser 80% des idées sous un délai défini ?
- ✓ Quel est le rôle et la responsabilité des managers pour appuyer la réalisation de ces suggestions ?

### 4.1. PERTINENCE DES SUGGESTIONS

Une autre problématique à traiter sera la mise en place de critères de pertinence des suggestions. Le management joue dans cette phase un rôle important de motivation et de pilotage d'émergence des idées.

Par exemple :

- ✓ Améliorer son environnement de travail (qualité, organisation, sécurité), optimiser son poste de travail fait aussi parti des objectifs, ...
- ✓ Proposer des améliorations aux clients
- ✓ Modifier ses propres processus

Le rôle du management consiste à mettre en œuvre un environnement propice au développement des idées, à l'échange, à la quantification, au test de la validité des actions entreprises en respectant un certain nombre de règles à définir telles que :



- L'idée est portée par le salarié qui émet la suggestion. Elle doit être identifiée et reconnue dans l'organisation comme telle.
- Cette idée est mise en œuvre, au plus tôt, par le salarié lui-même lorsque c'est possible (pas d'investissement), en tenant informé son manager, et en tenant informé le Système d'information.
- Si cette idée nécessite un investissement, l'idée doit pouvoir être défendue par le salarié lui-même, voir par son manager (s'il est d'accord)
- Si cette idée est validée et nécessite la mise en œuvre d'un plus grand projet (10 à 20% des idées), l'entreprise doit permettre au salarié porteur de l'idée de participer au challenge
- L'entreprise doit pouvoir accepter de dégager du temps au salarié pour que celui-ci mette en œuvre son idée.

Pour obtenir le plus grand nombre d'idées, il est souhaitable de ne pas refuser une idée à priori mais d'en accepter le challenge. Il faut intégrer dans la culture le concept de «l'innovation par le chaos » pour éviter des réactions telles que : « ca marche bien comme ça, pourquoi changer ? ».

## **4.2. RETRIBUTIONS**

« Le fait que la direction soit impliquée bien en amont du projet garantit qu'elle a une vision claire du management des idées et que, tout en laissant au responsable du système le soin d'en mener la conception, elle pilote sa mise en place et valide ses principes fondamentaux » (Isaac Getz et Alan G. Robinson, 2007)

Le principe de la reconnaissance du travail doit s'inscrire dans une stratégie d'entreprise ou l'on communique sur le fait que « Tous les salariés sont censés examiner continuellement l'efficacité de leur travail et proposer des améliorations de leurs conditions de travail et des processus. Les managers doivent établir un climat de dialogue, encourager la critique constructive de la part des salariés, recueillir des idées et faciliter leur réalisations là ou elles sont utiles », (Isaac Getz et Alan G. Robinson, 2007)

Il faut mettre cette citation dans une vision plus large qui ne se cantonne pas seulement aux améliorations des conditions de travail ou des processus, mais plus largement au

développement et à la maturité de l'entreprise également aux frontières de l'organisation : produit, service, service client, commercial, qualité, ...

- ✓ Mettre la stratégie d'innovation au centre de la communication d'entreprise,
- ✓ Toute idée est bonne à prendre,
- ✓ Une idée = 1 chèque cadeau de 10€ par exemple,
- ✓ Remise des « Awards » une fois par semaine dans les équipes, une fois par trimestre dans le cadre d'un rassemblement des « meilleurs innovateurs du trimestre », et une fois par an dans l'entreprise dans le cadre d'un événement spécifique sur l'innovation (ou les 3 meilleures équipes peuvent être récompensées),
- ✓ Montrer l'intérêt et la reconnaissance des entités aux frontières
- ✓ Rendre fier du travail en faisant un don à une association
- ✓ Prendre les axes stratégiques de l'entreprise et créer des « awards de l'innovation » associés
- ✓ La visite du directeur est un élément important de reconnaissance et d'attention

On voit ici qu'il ne s'agit pas seulement d'argent. On a même connaissance d'exemples où la rémunération sur les idées est contre productive.

L'objectif consiste à créer une culture d'entreprise autour de l'autonomie, du bien-être, de la responsabilité et de l'innovation, et de mettre la stratégie d'innovation au centre de la communication de l'entreprise.

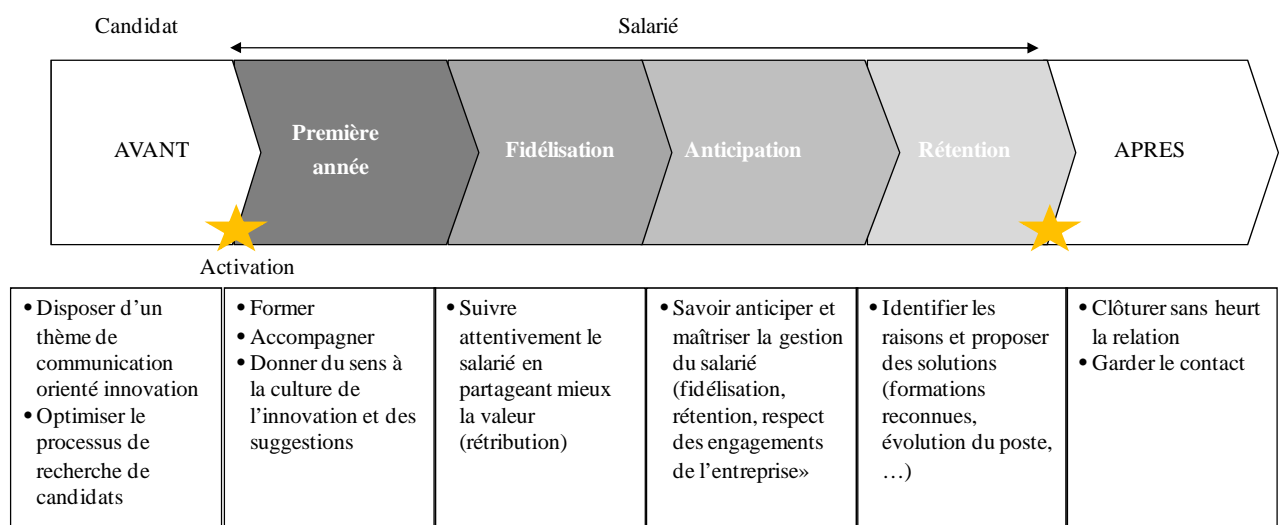
- ✓ L'entreprise doit communiquer sur sa stratégie,
- ✓ Une bonne idée est une idée qui va dans le sens de la stratégie,
- ✓ Les managers doivent être impliqués avec des indicateurs associés,
- ✓ Les salariés porteurs d'idées doivent se sentir soutenus par leur N+1 et par leur entreprise.

## 5. PARCOURS DU SALARIE

Une culture d'entreprise doit se ressentir à toutes les étapes du parcours d'un salarié dans l'entreprise. La communication interne de l'entreprise peut accompagner cette stratégie et la diriger vers les techniciens mais aussi vers le management.

L'entreprise doit alors mettre en œuvre son chantier :

- ✓ Disposer d'outils de pilotage RH efficaces (disponibilité, information, reconnaissance, écoute, formations...)
- ✓ Disposer des bonnes information, reconnaître rapidement les bonnes suggestions, accompagner dans le mise en œuvre, mettre en œuvre un système de reconnaissance
- ✓ S'engager (règlement des litiges, rétributions,...) et vérifier que l'on tient ses promesses
- ✓ S'assurer régulièrement de l'adhésion des managers de l'entreprise



## **6. EXPERIENCES**

---

### **6.1. OPERATEUR, SECTEUR TELECOM**

En 2005, 2006, une entreprise du secteur des Telecom a mis en œuvre une expérience ayant pour but de doper l'innovation, et d'améliorer l'implication des salariés du groupe dans la stratégie de l'entreprise.

Cette expérience a duré 2 ans au cours desquels des groupes d'entrepreneurs ont été sélectionnés dans l'entreprise en fonction de leurs idées et de leur implication dans les projets transverses. Ces groupes, composés de tous les salariés, principalement issus du middle management, mais composés de toutes les fonctions de l'entreprise ont été chargés de proposer des idées nouvelles et d'assurer leur mise en œuvre.

Si chacun a pu s'apercevoir du nombre de réalisations positives pour l'entreprise, en ligne avec sa stratégie, en pleine croissance de ses ventes, les salariés ont pu constater néanmoins que les « vrais » initiateurs des idées n'étaient pas toujours représentés et que les nominations au groupe des entrepreneurs devenait un enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise. Cette situation ayant abouti parfois à créer des communautés reconnues comme élitistes au sein de l'entreprise.

Cette expérience a montré que de nombreuses idées n'avaient pas été exploitées et ne demandaient qu'à l'être, que la mise en œuvre d'un groupe volontaire, complémentaire au management « organique » pouvait être un vrai facteur de motivation et de croissance, tout en reconnaissant ses limites.

### **6.2. EQUIPEMENTS PROFESSIONNELS**

Le groupe Horis est spécialiste de l'équipement de cuisines professionnelles. Il possède 2 réseaux de commercialisation (installation de cuisines professionnelles) et 500 techniciens SAV qui interviennent, de façon autonome, selon un planning établi par un chef d'équipe, sur

des opérations de maintenance préventive ou curative. L'implantation est nationale, avec des plates formes régionales.

En 2004, les réseaux sont confrontés à un problème :

- De turnover important des équipes de techniciens,
- De difficulté de recrutement,
- Et surtout d'un constat de perte de productivité des techniciens sur le terrain, ceux-ci arguant d'une forte pression du management et d'une impossibilité à « bien faire » leur métier dans des conditions de demande de plus forte productivité.

Après une enquête auprès des techniciens, des managers, le constat qui pouvait être fait était un malaise ressenti par tous du fait de l'évolution du métier, du point de vue de son contenu (technique et commercial) et de sa forme (plus de relation client). Ceci se traduisait par une perte de motivation, et donc de résultats.

Nous avons décidé de travailler sur 3 axes :

- Le contenu du métier et son évolution, en définissant les compétences attendues
- Un système de motivation, basé sur une clarification des attendus, et une échelle d'évolution basée sur la reconnaissance de la compétence,
- Une clarification des grilles de rémunération et l'introduction d'un système de variable.

Le parti pris par la DRH a été d'impliquer les acteurs dans la réflexion et la mise en place de nouveaux outils. L'objectif était de travailler sur l'appropriation des systèmes mis en œuvre.

Il a été décidé de créer des groupes de travail, par région, qui intégraient :

- Le Directeur National SAV
- Le responsable SAV régional
- Des techniciens,
- Des représentants du personnel, eux-mêmes techniciens,
- Des commerciaux, spécialisés SAV.

Le thème des ateliers étaient :

- De définir le métier du technicien, dans sa réalité (compétences, contraintes, freins)
- De réfléchir sur l'évolution du métier, autour des composantes techniques, commerciales, administratives, et de définir les nouvelles compétences attendues.

Chaque atelier durait une journée. Des synthèses étaient réalisées et validées par l'ensemble des participants.

Ceci s'est traduit par :

- La mise en place d'une fiche métier « Technicien » et des compétences attendues,
- La définition d'axes de formation pour anticiper l'évolution des compétences attendues au poste,
- La mise en place d'une grille d'évolution qui clarifiait le positionnement de chacun,
- La mise en place de programmes d'intégration des nouveaux techniciens, avec la composante « relation commerciale »

## **7. CONTOUR D'UNE SOLUTION**

---

L'affirmation d'une volonté d'entreprise pour le développement d'une culture d'entreprises autour de la création de valeur.

A niveau de l'entreprise :

- o Affirmer le rôle et la responsabilité des salariés face à l'innovation
- o Former (les managers, des équipes)
- o Créer et animer un esprit d'initiative et d'innovation
- o Faire de la créativité un critère d'évolution professionnelle
- o Mettre en œuvre un politique globale dès le recrutement

Au niveau du groupe de techniciens :

- o Prise de conscience du travail reconnu
- o Créer un « pole d'artisans » reconnus dans l'entreprise sélectionnée suivant leurs compétences et la pertinence de leurs propositions ou de leurs actions

- Améliorer le bien être et la satisfaction des techniciens

Indicateurs :

- Tracer les actions et mesurer leur pertinence (au sens de la valeur), les mettre en œuvre rapidement, les récompenser
- Plus les innovations sont mises en œuvre rapidement, plus il y a de chances d'en avoir (émulations) : mesure le cycle de mise en œuvre d'une innovation
- La performance créative des équipes et la performance des managers à initier et faciliter le taux de transformation des idées réellement effectuées

## **8. CONCLUSION**

---

Trois approches du système de management des idées (SMI) sont disponibles et complémentaires en fonction du projet et du niveau de gouvernance des projets dans l'entreprise.

- SMI par processus (récolter, sélectionner, appliquer les idées)
- SMI collaboratif (partager et enrichir les idées)
- SMI ouvert (faire émerger les idées de rupture)

Bien utilisé et bien piloté par le management de l'entreprise, le système de management des idées est un atout pour accroître l'efficacité économique et opérationnelle des entreprises, un moyen de faire surgir une culture d'entreprise commune pour le bénéfice du service client et des salariés.