Le management des idées, un concept éprouvé qui a de l'avenir

Autor(en): **Thom, Norbert**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 3

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823174

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE MANAGEMENT DES IDÉES, UN CONCEPT ÉPROUVÉ QUI A DE L'AVENIR

NORBERT THOM
Insitut für Organisation und Personal (IOP), université de Berne
norbert.thom@bluewin.ch

Le management des idées (MI) est l'un des plus ancien concept. Il a un avenir s'il évolue continuellement. Le MI promeut un potentiel humain unique: la créativité. La question fondamentale est: comment motiver les employés à améliorer les processus et produits par des idées constructives? Sur la base de ses nombreuses études empiriques en Allemagne et en Suisse, l'auteur a développé un cadre référentiel qui met en lumière les facteurs augmentant l'efficience du MI.

Mots-clés: Management des idées (MI), système de suggestions, processus permanent d'amélioration (PPA), nouvelles chances du MI dans l'industrie.

LA RECHERCHE, UN REGARD SUR LE PASSÉ ET LE PRÉSENT

L'auteur s'intéresse depuis le milieu des années 70 au système des suggestions dans l'entreprise (cf. pour la France: Janssoone (2003 et 2008), pour l'Allemagne jusqu'en 1990, Thom 1990) et à son développement vers un management moderne des idées. Il a conduit avec ses collaborateurs de nombreuses études empiriques tant en Allemagne qu'en Suisse. Ce fut un travail de recherche de longue haleine. En fait, tout portait sur la question suivante:

Comment motiver et qualifier le plus d'employés possible afin d'améliorer sans cesse les processus et prestations de l'entreprise par des idées constructives et créatives?

De nombreuses études individuelles ont été effectuées au niveau de travaux de diplômes, de masters et de thèses de doctorat. La synthèse des résultats et l'historique du concept de management des idées (MI) sont résumés dans la monographie de Norbert Thom/Anja Piening (2009) traitant du développement permanent d'un concept de management allant du système des suggestions dans l'entreprise au management des idées et des améliorations. Le choix de ne pas limiter la recherche à une seule méthode a fait ses preuves. L'ensemble des études comprenant entre autres des enquêtes auprès de managers d'idées, de cadres, de personnes génératrices ou non d'idées, de membres de comités représentants les employés et autres experts offrit un aperçu général. Les études de cas avec enquêtes auprès de nombreux collaborateurs permirent d'approfondir la vue d'ensemble. Les méthodes tant quantitatives que qualitatives furent utilisées pour l'évaluation du matériel d'enquête et des documents

analysés (conventions, règlements, statistiques, matériel de publicité etc.). Au terme de plusieurs décennies de recherche un cadre référentiel pertinent put ainsi être développé. Il englobe des conditions entrepreneuriales et extra-entrepreneuriales ainsi que personnelles, des paramètres d'actions généraux et spéciaux du management ainsi que des critères pour mesurer le succès du MI.

Sur la base des connaissances acquises, des repères probants purent être élaborés pour aménager un MI d'excellence (cf. la liste des critères selon Thom/Piening, 2009, p. 195-199). En 2005 et 2011 ces points de repères servirent de base à la sélection des deux entreprises suisses présentant le meilleur MI.

La recherche permet également de développer des hypothèses soumises à un examen par des études empiriques basées sur de larges échantillons. L'auteur se réfère par exemple à des enquêtes détaillées auprès des collaborateurs de grandes entreprises ayant un MI bien implanté dont le but était de détecter d'éventuelles barrières à la soumission d'idées et d'élaborer des incitations efficaces pour franchir les obstacles. Les études comparatives interculturelles (par ex. entre la France, l'Angleterre et l'Allemagne) ne sont toutefois pertinentes que si l'on tient compte des différences entre les pays quant aux définitions et concepts. Les facteurs de succès peuvent être recherchés à l'aide de méthodes statistiques avancées (régressions, modèles d'équation de structures) portant sur de larges échantillons afin de trouver des relations toujours plus causales entre les instruments utilisés et les effets atteints. Le MI est historiquement un instrument destiné à promouvoir les idées des collaborateurs et il l'est resté en grande majorité. Des études empiriques posant la question des effets sur les critères d'efficience quant à l'intégration dans le MI de groupes externes tels que les clients ou les fournisseurs méritent pourtant d'être envisagées.

2. CONCLUSIONS DE LA DERNIÈRE GRANDE ÉTUDE SUR LE MI EN SUISSE

La monographie Thom/Piening 2009, présente en détail, en pages 171ss, les résultats de cette étude. Les conclusions les plus marquantes sont relevées ici.

57 entreprises ayant mis en place un MI ont été interrogées en Suisse. Environ 70% sont actives dans le secteur industriel et 30% dans le secteur tertiaire. Cela montre que le MI est plus intensément pratiqué dans l'industrie puisqu'en Suisse le secteur tertiaire domine avec 70% des places de travail.

Six des entreprises participantes (best in class ou «les meilleures») ont évalué leur MI comme étant excellent. Elles ont été comparées aux 51 autres entreprises. Les réponses des 57 entreprises proviennent des responsables ou managers d'idées.

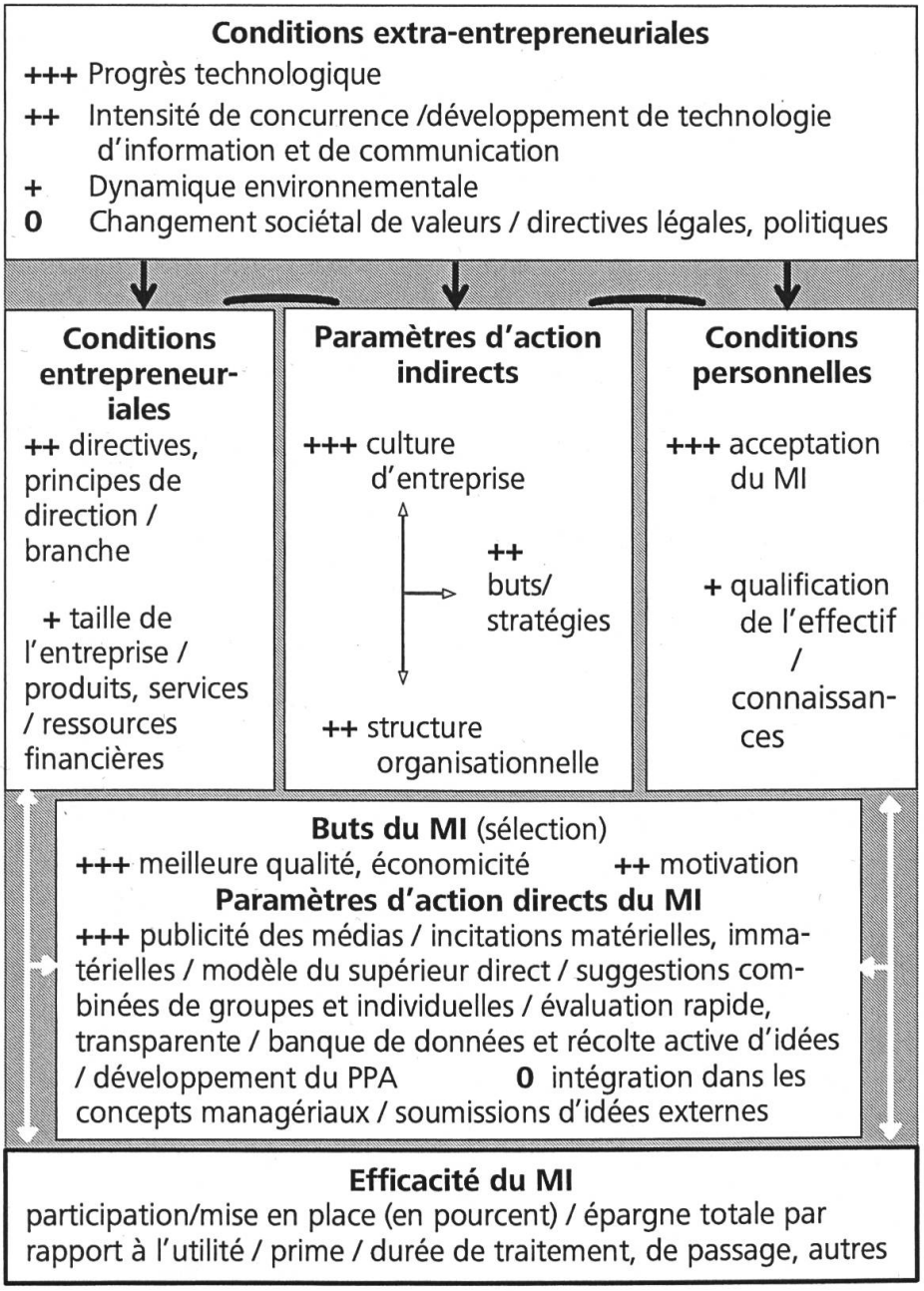
Notre court aperçu débute par les réponses à la question des trois *exigences* les plus importantes *posées à l'aménagement* d'un MI, dans l'ordre d'importance:

1) Une évaluation rapide et transparente des idées

Le déroulement organisationnel vient en tête: un processus interne est exigé qui minimise la durée entre la soumission de l'idée et une évaluation claire et qui s'oriente vers des critères d'évaluation compréhensibles. Toute personne qui soumet une idée veut savoir pourquoi une idée est acceptée ou rejetée, pour quelles raisons elle est récompensée et de quelle manière.

2) Une publicité efficace du MI

Le message publicitaire doit motiver le plus possible de personnes autorisées à participer de manière constructive. Un responsable de l'aménagement du MI doit connaître l'effectif, choisir habilement les canaux publicitaires et concevoir le message d'une façon telle qu'il atteigne le public et déclenche la volonté de transmettre ses idées. La communication interne à l'entreprise est ici au centre des préoccupations.



= pas d'influence ; + à +++ = influence croissante

0 Graphique 1: cadre référentiel pour le MI

3) Une application du modèle des supérieurs

Tandis que le système classique des suggestions passait à côté du supérieur direct car les personnes soumettaient leurs idées à un responsable central, les managers d'idées favorisent actuellement la voie hiérarchique directe. C'est plus qu'une nouveauté organisationnelle, c'est un changement culturel. Chaque supérieur doit être ouvert aux suggestions de ses collaborateurs, idéalement dans un climat de confiance. Le supérieur direct décide, dans les limites de ses compétences, de l'acceptation et de la mise en place d'une suggestion. Les idées dépassant le cadre de ses compétences et qui pourraient toucher d'autres unités organisationnelles de l'entreprise sont transmises au responsable central des idées. Ce dernier n'est donc plus le goulot d'étranglement du système. La production d'idées des collaborateurs fait partie du processus normal de direction des supérieurs. Le nombre de participants et d'idées acceptées peut augmenter. La mise en place est également facilitée car il ne faut plus convaincre un supérieur d'adopter l'idée comme c'était le cas auparavant lorsqu'il était ignoré au départ et qu'il pouvait par conséquent freiner la mise en place, souvent très subtilement.
Une deuxième conclusion de cette dernière grande étude en Suisse porte sur le cadre référentiel, sans cesse enrichi par les travaux portant sur plus de 30 années de recherches et constamment actualisé (voir le graphique en page précédente).

Ressortons quelques éléments de ce graphique:
a) Les conditions extra-entrepreneuriales les plus influentes évaluées par les managers d'idées interrogés sont le progrès technologique et l'intensité de la concurrence. Le MI a de bonnes chances de développement dans les secteurs soumis à une concurrence intense comme c'est le cas pour les fournisseurs automobiles. Le secteur public ou des branches ayant un quasi monopole ne se distinguent pas vraiment par un MI très développé. Le progrès technique est lié aux innovations. Chaque grande innovation ouvre la voie à un processus de développement permanent. Les technologies de production, de transports ou d'information favorisent le développement du MI car les chances pour les idées des collaborateurs augmentent.

b) Les conditions entrepreneuriales étaient selon les managers d'idées interrogés l'aménagement de principes de direction et de directives. On citera en exemple le style de direction basé sur la coopération et l'estime. Le collaborateur est vu en tant que partenaire bien plus que subordonné qu'il faut diriger. Le modèle du supérieur déjà évoqué plus avant correspond à ce principe de direction qu'il convient de consigner, enseigner et vivre dans le quotidien.

c) Les conditions personnelles sont nettement dominées par l'attitude face au MI et son acceptation au sein du management (cadres). Le MI ne peut se développer pleinement que si les cadres, à tous les niveaux jusqu'au top-management, adoptent une attitude positive face au MI et défendent celui-ci comme étant actuel. Un commentaire du genre: «nous le faisons car tous le font dans notre branche; cela ne peut guère nuire...» coupera tout élan au MI. Il ne suffit pas de tolérer le MI, il faut le soutenir activement. «Les meilleurs» remplissent ces conditions.

d) Les instruments généraux de direction qui influencent le plus indirectement le développement du MI sont les buts et stratégies fixés, la structure organisationnelle et la culture d'en-

treprise. Tous sont importants. L'influence prépondérante sur le développement du MI est sans conteste attribuée à la culture d'entreprise. Celle-ci comprend plusieurs dimensions de valeurs. Les valeurs liées aux collaborateurs ont été traitées sous les principes de direction. Une autre valeur peut être l'orientation à l'innovation, la pensée et l'action innovatrices qui ont généralement une valeur élevée et sont aussi récompensées. L'orientation aux coûts est certainement aussi favorable au développement du MI. Il s'agit d'animer les collaborateurs d'avoir un comportement axé sur les coûts, par exemple lorsqu'il s'agit de demander des ressources supplémentaires. L'orientation client peut également avoir un impact positif sur le MI. Tous les collaborateurs devraient être conscient qu'ils doivent offrir aux clients tant internes qu'externes la qualité exigée par l'entreprise.

e) La motivation des collaborateurs de contribuer de manière constructive est un des buts supérieurs du MI. Les managers d'idées des 57 entreprises suisses jugent l'amélioration de la qualité et de l'économicité encore plus importante. Le but de qualité n'englobe pas que la qualité du produit mais celle de tous les processus et du monde du travail.

f) Les instruments indirects rendant le MI plus efficace sont nombreux. Pas moins de neuf paramètres d'action sont nommés. Les trois premiers ont déjà été commentés.

1) L'évaluation rapide et transparente;
2) La publicité dans divers médias (très poussée dans le groupe des «meilleurs»);
3) Le modèle du supérieur.

Les autres paramètres sont:

4) Les incitations matérielles
Au sein d'un système des suggestions, la personne qui soumet une idée reçoit une participation calculée en pourcent de l'épargne annuelle (les coûts découlant du système déduits). La prime peut aussi être calculée rétroactivement sur la base des épargnes réelles. Une augmentation de la prime, jusqu'à 50% de la valeur, n'entraîne pas forcément une augmentation correspondante de participation. La transparence de la règle de calcul et une mise en place rapide sont des facteurs tout aussi déterminants (comparer Thom/Piening, 2009, p. 50 s.).

5) Les incitations immatérielles
Trois aspects sont à relever. La reconnaissance envers les personnes qui soumettent des idées par le supérieur direct, le manager d'idée, les membres de la commission du MI et – si l'idée est exceptionnelle – par le top management est spécialement importante. Le collaborateur qui a une motivation notamment intrinsèque se sentira sans nul doute déjà suffisamment reconnu si son idée est rapidement réalisée (ce que l'on retrouve plutôt au Japon que dans les pays européens). Les supérieurs devraient aussi reconnaître les unités organisationnelles qui produisent beaucoup d'idées ainsi que les examinateurs qui traitent soigneusement, équitablement et efficacement des idées complexes.

6) La combinaison de suggestions de groupes ou individuelles
L'individu domine traditionnellement le système des suggestions (cf. Didier Janssoone: Les boîtes à idées d'entreprise: Guide du salarié innovateur). Des groupes informels se sont toujours formés, par exemple deux personnes ou plus coopèrent pour élaborer et soumettre en commun une suggestion. Depuis la fin des années 1960, les suggestions de groupes organisés se sont étendus dans la partie germanique. Les techniques de travail de groupes ont été entraînées. Dans les années 80 l'idée japonaise du cercle de qualité parvint en Europe. Ces cercles de qualité contribuent à motiver les groupes formels (cf. Thom/Piening, 2009, p. 112ss).

7) L'utilisation de banques électroniques de données à idées
Actuellement le MI dispose d'un support électronique avec banque de données et logiciel spécifique. Ainsi, la durée de traitement de la soumission d'idées à la mise en application est réduite. Aucune idée ne se perd. Déterminer qui est à l'origine d'une idée se fait de manière objective. Les managers d'idées peuvent traiter davantage de cas, sont à disposition si le supérieur direct n'est pas contacté, si l'idée est complexe, si elle touche plusieurs unités et s'ils devraient de toute façon être le pivot du système.

8) La récolte active d'idées auprès des collaborateurs
Jusqu'alors le management attendait que les collaborateurs se manifestent d'eux-mêmes, mais aujourd'hui de plus en plus d'entreprises tentent de récolter activement des idées auprès des collaborateurs. Cette attitude se trouve très fréquemment dans le groupe des «meilleurs» et permet de réduire les obstacles rencontrés habituellement dans le système des suggestions (cf. Thom/Piening, 2009, p. 33ss). Un tel engagement proactif signale que le MI fait partie intégrante d'une culture vécue dans l'entreprise.

9) Le développement constant vers un processus permanent d'amélioration (PPA)
Le concept du PPA part de l'idée que les grandes innovations doivent être accompagnées de petites évolutions. Le plus souvent ce sont des groupes qui élaborent les améliorations et non un individu. Des collaborateurs spécialement formés encadrent et modèrent le groupe. Les idées touchent en règle générale le domaine du travail ou l'environnement immédiat. Un PPA très efficace dans une entreprise suisse faisant partie du groupe des «meilleurs» est décrit par Thom/Piening (2009, p. 183ss) et présenté comme cas d'école dans Thom (2013, p. 225ss).
Les managers d'idées interrogés se montrèrent très réservés quant aux deux mesures suivantes:

> Ils ne considèrent pas que l'intégration du MI dans d'autres concepts de management (de qualité, d'innovation et du savoir) soit un avantage déterminant;

> Ils estiment que la participation de personnes externes (clients ou fournisseurs par ex.) ne s'accorde pas vraiment avec le MI qui est conçu en tout premier pour les collaborateurs.

g) Un large consensus s'est établi sur les moyens pour mesurer l'efficacité.
Le professionnel ne sera pas étonné que soient nommés le pourcentage de participation et de mise en place, les épargnes globales dues aux idées, le rapport entre les coûts et l'utilité du MI, les primes ainsi que la durée de traitement. Le défi en ce qui concerne ces critères se trouve dans la comparabilité de la définition au niveau national et international (cf. les définitions et statistiques dans: Thom/Piening, 2009, p. 22 à 31).

3. TENDANCES AU SEIN DE L'INDUSTRIE ET THÈSES SUR LES NOUVELLES CHANCES DU MI

Les effets sur le MI sont présentés sous forme de thèses basées sur les tendances constatées dans les pays industrialisés tels que l'Allemagne ou la Suisse. Une publication du ministère allemand pour l'économie et la technologie datant de 2010 sert de base à la présentation des tendances.

3.1 Les pays industriels actifs dans la recherche seront les plus compétitifs

En Allemagne l'industrie contribue pour 23% environ au PIB. La France voit son secteur secondaire décliner au point qu'elle est avec 11% le pays européen le plus désindustrialisé ce qui péjore sa compétitivité.
Or, l'industrie a traditionnellement développé le MI (voir ci-dessus) et continuera certainement dans cette voie. La construction automobile ou des machines, l'industrie électronique, l'industrie chimique et pharmaceutique ou encore l'industrie médicinale sont de par leur exposition à la concurrence ouvertes au MI.

3.2 La protection de l'environnement et du climat gagne en importance

Cela vaut notamment pour les pays ayant des standards écologiques très élevés et les régulations correspondantes. Le MI peut recevoir des impulsions salutaires de cette tendance. Là où les buts de qualité sont déjà très développés, il suffira d'ajouter la dimension écologique. Les personnes génératrices d'idées ne manqueront pas de s'adapter et de tenir compte des idées écologiques ou environnementales si les incitations et les buts vont dans ce sens.

3.3 Limitation de la consommation d'énergie et de matériaux

Les matériaux et l'énergie se prêtent idéalement aux suggestions d'amélioration. En effet, plus il est facile de calculer l'utilité d'une idée, plus la prime sera élevée. Le top management prend conscience de l'utilité du MI et le soutient explicitement.

3.4 Les technologies ayant un impact positif sur la démographie ont de grandes chances de succès

La population devenant toujours plus âgée, la demande en produits médicaux et de santé augmente sans cesse. Pour le MI cela peut être un appel à augmenter de manière ciblée la participation des collaborateurs âgés. Ces personnes ont d'une part souvent une plus grande affinité avec les produits de toute l'entreprise et surtout les produits destinés aux personnes plus âgées. Mais nous savons d'autre part que la participation diminue avec l'ancienneté. Un management du personnel orienté vers les personnes plus âgées est à mettre en place.

La formation continue, l'échange de postes (job rotation) à l'intérieur de l'entreprise et l'intégration dans des projets les obligent à se confronter aux changements et finalement les motivent.

3.5 Développement vers une production de masse orientée client

Les clients deviennent tout à la fois consommateurs et producteurs. Cette tendance se manifeste déjà clairement dans l'industrie automobile.
Cela n'est pas sans effet sur le MI. Le processus de production ne doit pas seulement intégrer les collaborateurs. Selon le concept «open-innovation» (cf. Thom/Piening, 2009, p. 164-167), la créativité externe à l'entreprise peut être importée. Pour cela, il faut créer des instruments spécifiques. La réticence de nombreux managers d'idées (voir ci-dessus) est à combattre. Il faut tout au moins ouvrir une brèche.
Même dans la production de masse orientée client, les connaissances et le savoir-faire sont étroitement liés aux collaborateurs. Si la culture d'entreprise, les principes de direction et les systèmes d'incitation sont adéquats, ils dépassent les limites de leur cahier de charges. Cette tendance peut donc influencer positivement le MI.

3.6 Les réseaux dépasseront les limites de l'entreprise, du marché et du pays

Ce fait permet le développement de formes organisationnelles flexibles et virtuelles comme les réseaux et clusters temporaires. Ils ne se basent pas sur le modèle hiérarchique classique que l'on rencontre au sein d'une entreprise avec une forme juridique.
Le MI doit pouvoir se connecter à d'autres instruments d'innovation (comparer la vue d'ensemble chez Thom/Piening, 2009, p. 127). Le management de projets, le développement des ressources humaines ou la sécurité de la propriété intellectuelle par les brevets, les échantillons et les marques sont visés. L'aménagement organisationnel doit saisir les chances qui se présentent: l'organisation des réseaux ou l'assurance d'avoir des standards qualitatifs pour les interfaces entre les partenaires de coopération sont des thèmes de campagne d'idées.

3.7 Les coopérations d'entreprises industrielles et de services

Les conseillers en droit et en management, les bureaux d'ingénieurs et laboratoires externes, les centres de recherche et de développement ainsi que les bureaux d'études de marché, les banques et assurances vivent des connaissances et du savoir des collaborateurs.
Le MI peut être développé dans les entreprises de services. Il faudrait, là aussi, viser le niveau qu'ont les industriels (AXA France mérite ici d'être citée comme exemple très positif). Les expériences faites dans le cadre des remises de prix aux entreprises de services ayant un MI très développé sont positives et montrent que le but est atteignable.

3.8 L'importation de l'industrie allemande augmente par rapport à son exportation

De nombreux produits sont «designed in Germany» par exemple, mais les entreprises sises à l'étranger apportent une valeur ajoutée très élevée; l'économie est donc un réseau international.
Le MI peut être exporté et prendre la place d'instrument phare. Ce serait une application analogique à la formation duale qui est également reprise à l'étranger. Si le MI devient un produit d'exportation, il reçoit une nouvelle impulsion. Les responsables du MI vont

devoir apprendre à respecter les influences culturelles des différents pays. Le management des ressources doit ancrer le principe «culture matters» (la culture importe)! Cet appel à la différentiation culturelle a un effet de prise de conscience sur les cadres.

3.9 La pression sur la productivité augmente

Par l'évolution démographique le nombre de personnes actives diminue. Cela augmente la pression sur la productivité que chacun doit atteindre.
La démographie ne peut être niée. Les statistiques sont fiables. La pyramide des âges a passé en Suisse d'un sapin (1900) pour s'élargir presqu'uniformément en peuplier (1950) et prendre finalement en 2009 l'aspect d'un tilleul comportant un tronc large dominé par une «boule» de branches feuillues, donc peu de jeunes pour de nombreuses personnes âgées de plus de 50 ans. Une immigration massive ne saurait rompre la tendance et la limite du supportable semble déjà atteinte avec le quart des habitants comme le montre la votation populaire suisse contre l'immigration de masse. Les personnes actives devront donc produire plus. L'innovation joue un rôle déterminant. De nouveaux produits sont une innovation évidente, mais il ne faudrait pas oublier l'innovation des processus ou les innovations sociales telles que de nouvelles formations, de nouveaux concepts de temps de travail et de salaires. La pression est très certainement salutaire car elle pousse à innover et dans un tel environnement le MI peut se développer. Cette tendance de taille va certainement avoir de l'influence sur le MI.

3.10 Industrie 4.0

Le terme Industrie 4.0 est utilisé depuis peu; il provient d'un avancement technologique de digitalisation et de nouveaux réseaux de données électroniques. Les machines communiquent avec les êtres humains et entre elles. L'utilisation de systèmes robotiques sensitifs se répand. Ce scénario offre de nouvelles perspectives d'obtenir des idées.
Ce paysage industriel recueille de nombreuses idées dans les domaines de production, de contact avec la clientèle, de maintenance et de service 24/7. Les collaborateurs doivent se pencher sur l'optimisation des processus, l'aménagement de leur organisation et la régulation des relations externes. De nombreuses innovations dans le cadre de l'industrie 4.0 viendront des start-ups. Leur coopération (les start-ups agiles comme des vedettes) avec l'industrie établie (navires) doit être améliorée; des suggestions aux grandes entreprises pour atteindre une certaine compatibilité culturelle et organisationnelle ou reprendre des idées plus rapidement, se flexibiliser et sortir d'une mentalité dominée par la pensée de couverture du risque sont les bienvenues.
Dans ce domaine également les idées des collaborateurs sont essentielles car les experts externes et les états-majors centraux ne peuvent remplir les tâches à temps et de manière économique.

4. CONCLUSION

Ces dix tendances nous amènent à la conclusion évidente que le MI doit s'adapter en permanence aux conditions environnementales économiques, sociétales, technologiques et écologiques qui se présentent. Le MI doit sans cesse se réinventer.
L'idée de base, à savoir comment motiver et qualifier le plus possible les personnes, ne

change pourtant pas. Le MI se justifie économiquement et se légitime parfaitement du point de vue de l'éthique de l'entreprise car il est centré sur les hommes et leurs potentiels.
Si le concept du management est adapté, le MI a un bel avenir devant lui. Il n'est pas une étoile pâlissante rapidement au firmament managérial, mais au contraire l'un des concepts de management le plus durable car ses premiers pas remontent en Italie à Venise et en Suède au milieu du XVIIIe siècle (cf. Thom/Piening, 2009, p. 1-12). Au plus tard avec Alfred Krupp qui l'a établi en 1872, on peut parler d'une application industrielle dans les régions germaniques. Les mutations, tout en conservant la pensée de base, ont été considérables. L'avenir offre de nouvelles chances. La recherche appliquée dans le domaine du management peut soutenir le développement vers un aménagement d'avant-garde du MI.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

JANSSOONE, DIDIER (2003): La boîte à idées: Une richesse pour l'entreprise, Colombelles.

JANSSOONE, DIDIER (2008): Les boîtes à idées d'entreprise: Guide du salarié innovateur, Liège.

THOM, NORBERT (1990): Employee Suggestion Schemes (1990). In: Handbook of German Business Management, edited by Grochla, Erwin et al., Berlin/Heidelberg/New York et al., p. 785 – 796

THOM, NORBERT (2009): Le management des idées au service de la compétitivité. Dans: Journal pour le transport international, 71e année, No. 19/20, 8 mai 2009, p. 106-107.

THOM, NORBERT (2013): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement (IVM). Dans: W. Schmeisser et al., Handbuch Innovationsmanagement. Konstanz/München 2013, p. 199-227.

THOM, NORBERT/PIENING ANJA (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Verlag Peter Lang, Bern / Berlin / Bruxelles / Frankfurt am Main / New York / Oxford / Wien.

THOM NORBERT/RITZ ADRIAN (2013): Management public. Concepts innovants dans le secteur public. Lausanne.