

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Préparé par :

M^{elle} KARKARINE Malika

M^{elle} CHALLAL Alida

**L'innovation managériale au service de la
performance « Lean management au sein du crédit
populaire d'Algérie (CPA) »**

Sous la direction de :

M^{me} MATMAR.

Devant le jury composé de :

L'encadreur : M^{me} MATMAR Dalila professeur à l'UMMTO

Le président : M^r ZERKHEFAOUI Lyes M.C.B à l'UMMTO

L'examineur : M^r MEZIAINI Yacine M.A.A à l'UMMTO

Année universitaire : 2019/2020



Remerciements

Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères Au bon Dieu pour la patience et la santé qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

Il nous est agréable de remercier notre promotrice Mme MATMAR pour nous avoir assuré l'encadrement et le temps qu'elle nous a consacré à la réalisation de ce mémoire.

On tient aussi à remercier Mr HADDADOU et tout le personnel de l'agence 120 de la CPA pour leur patience et leur aide, ainsi que le directeur du CPA.

Enfin, on remercie profondément nos chers parents pour leur soutien moral et matériel durant nos études ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

*M^{lle} KARKARINE.M.
M^{lle} CHALLAL. A.*



Dédicaces

Ce mémoire de fin d'étude est dédié

A ma très chère mère,

A mon cher père

Qui m'ont toujours poussé, soutenu, épaulé et motivé dans mes études, je vous remercierai jamais assez

A mes très chers sœurs Céléna, Laetitia et Rachida

A mon frère Ilyane,

Qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de la réalisation de ce mémoire.

A mes chers grands parents

Pour leur soutien et les encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma scolarité.

Ainsi à ma camarade et amie KARKARINE Malika,

Qui sans elle je n'y serai jamais arrivée.

CHALLAL Alida.



Dédicaces

Ce mémoire de fin d'étude est dédié

*A mes très chers parents,
Qui m'ont toujours poussé, soutenu, épaulé et motivé dans mes
études, je vous remercierai jamais assez*

A mes très chers sœurs Farida, Samia et Lydia

*A mon frère Brahim et sa femme Kahina
Qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de la réalisation de ce
mémoire.*

*A mes chers grands parents et mon oncle
Pour leur soutien et les encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au
long de ma scolarité.*

A Mon amie Lamia.

*Ainsi à ma camarade et amie CHALLAL ALIDA,
Qui sans elle je n'y serai jamais arrivée.*

KARKARINE Malika.

SOMMAIRE

Liste d'abréviations

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'innovation	06
--	----

Section 2 : La revue de littérature et les approches théorique de l'innovation	24
--	----

Section 03 : L'innovation managériale	32
---	----

CHAPITRE II : LA CONCEPTUALISATION DU LEAN MANAGEMENT ET DE LA PERFORMANCE

Section 1 : la conceptualisation de la performance	49
--	----

Section 02 : Le Lean managériale et le changement	59
---	----

Section 03 : L'impact du Lean Management sur la performance	85
---	----

CHAPITRE III : L'APPLICATION DE LA DEMARCHE LEAN MANAGEMENT AU SEIN DU crédit populaire d'Algérie (CPA)

Section 01 : La présentation du crédit populaire d'Algérie	93
--	----

Section 02 : L'approche méthodologique	100
--	-----

Section 03 : la démarche Lean mangement et sont impacte sur la performance au niveau du crédit populaire d'Algérie	102
--	-----

Conclusion générale	126
----------------------------------	------------

Références bibliographiques

Tableau des illustrations

Résumé

Tableau des abréviations

Abréviations	Significations
AMDEC	analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité
EDI	Echange de données informatisées
JIT	Just in time
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MPT	Maintenance Productive Totale
MRP	Materials Requirements Planning
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OST	Organisation Scientifique du Travail
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RTE	réseau technico-économique
SMED	Single Minute Exchange of Die
SONCAS	Sécurité Orgueil Nouveauté Confort Argent Sympathie
SQDC	sécurité, qualité, délais, coût
TPE	terminal de paiement électronique
TPS	Système de Production Toyota
TWI	Training Within Industry
VSM	La Value Stream Mapping

Introduction générale

Ces dernières années et surtout dans le sillage de la récession économique mondiale, les banques ont été soumises à des pressions externes croissantes qui, combinées à ses contraintes internes, ont conduit aux changements structurels et suscité plusieurs défis avec un impact négatif sur leurs activités. Pour prospérer dans le nouvel environnement commercial et assurer une rentabilité durable à moyen et à long terme, ces firmes se concentrent sur la persécution de nouvelles stratégies de gestion qui fournissent des services plus efficaces et rentables sans compromettre la qualité perspective du client.

Et donc l'innovation managériale fait son entré, sans la stratégie d'innovation aucun organisme peut survivre à un environnement aussi rude, donc les entreprises ainsi que les organismes de services recourent à cette stratégie afin d'une de se différencier et de deux, faire face à la concurrence. Dans notre cas de recherche on s'intéressera précisément à l'une des méthodes de la stratégie d'innovation qui est le Lean management au sein des banques.

Cité comme une approche holistique qui vise à atteindre l'excellence opérationnelle et à créer plus de valeur avec moins de ressources, la gestion allégée est de plus en plus perçue par les services bancaires cadres comme une solution appropriée pour renforcer l'avantage concurrentiel et améliorer la performance des entreprises. Mais en dépit de son succès acclamé, surtout lorsqu'il est appliqué aux entreprises manufacturières d'où il vient, le déploiement du Lean management dans un service, l'entreprise pose encore de nouveaux défis et d'obstacles qui peuvent même compromettre sa faisabilité.

Le but de cette recherche est de démontrer l'impact de l'application des principes du Lean management dans le secteur bancaire. La méthodologie utilisée est une étude de cas de recherche, dans laquelle est décrite et analysée une approche Lean management dans un environnement bancaire. Les résultats de cette étude montrent le grand potentiel du Lean management en tant que moyen pour maximiser les processus bancaires. Cependant, et comme indiqué dans les recherches précédentes, afin d'atteindre un succès durable, les pratiques de Lean management doivent être adaptées et devenir intrinsèques à la culture des entreprises.

Ces dernières années, l'influence des forces externes et des contraintes internes a favorisé un changement de paradigme dans le secteur bancaire. La crise financière mondiale a affecté la situation macro-économique (l'environnement) et, par conséquent, a eu un impact négatif sur les résultats et situations au même le moment est venu de jongler avec les perspectives de développement du modèle de relation client, permettre de répondre aux

Introduction générale

besoins des clients modernes et faire face à des pressions concurrentielles croissantes, notamment avec l'émergence de nouveaux acteurs et des solutions disruptives sur le marché financier. Ce nouvel environnement a déclenché une résurgence dans l'importance de l'amélioration des performances de l'activité principale des banques afin de réduire les coûts opérationnels, mais conserver un avantage concurrentiel durable.

La plupart des banques sont dotées de processus lents et sujets aux erreurs qui contribuent au manque de flexibilité, d'efficacité et de réactivité pour faire face à ces défis. En conséquence, ils sont amenés à poursuivre de nouvelles stratégies et des modèles de gestion alternatifs qui permettent la création de valeur, l'atténuation des risques et la réduction de la consommation des ressources, sans compromettre la qualité du point de vue du client, afin d'assurer une rentabilité durable et renforcer leur position concurrentielle. En tant que pratique axée sur une plus grande efficacité opérationnelle grâce à l'élimination des déchets et l'amélioration continue.

Le Lean management est de plus en plus perçu comme une méthodologie qui aide les entreprises à améliorer les performances de leurs entreprises et à prospérer dans cet environnement difficile. Cette idéologie de la production est devenue connue pour la première fois dans les années 1950 après avoir été développé et mis en œuvre avec succès chez Toyota Motor Company. En adoptant ce nouveau système, à l'époque connue sous le nom de Toyota Production System (TPS), l'entreprise a pu s'opposer à la suprématie apparemment occidentale, il est devenu le plus réussi et grand constructeur automobile. Depuis, il a été continuellement développé, amélioré et devenu l'une des pratiques de gestion les plus importantes et les plus acclamées au monde.

Le Lean management est considéré comme un paradigme avec le potentiel de créer plus de valeur pour les clients en utilisant moins de ressources. En intégrant l'ensemble des principes, concepts et outils dans l'entreprise processus. Il vise à minimiser les déchets le long des flux de valeur pour fournir des produits de meilleure qualité, de la variété à moindre coût et dans des délais plus courts. Bien qu'il n'y ait pas de définition universelle unanime de ce paradigme il y a une perception consensuelle de sa valeur en tant qu'approche holistique et durable des processus de gestion d'une organisation. Il aspire à optimiser les coûts, à améliorer la qualité des produits/services et améliorer la productivité, en augmentant ainsi l'agilité, la flexibilité et l'avantage concurrentiel. Bien que les origines du Lean management proviennent des entreprises manufacturières, il a été largement adopté dans les zones non

manufacturières. Cependant et en dépit de son très plébiscité succès, son application dans des environnements professionnels qui diffèrent si sensiblement de la fabrication se pose encore de multiples défis qui peuvent même compromettre sa faisabilité. Lors de son application dans les banques, par exemple, prévoir d'énormes avantages à l'échelle de l'entreprise. Mais, pour atteindre ces objectifs, tous les efforts doivent être faits pour adapter les principes du Lean management au contexte de l'environnement de travail des services bancaires et répondre à ses principales particularités (Leyer & Moormann, 2014).

Plusieurs recherches et études ont été menées pour mieux comprendre, analyser et évaluer le déploiement des principes de Lean management dans le secteur des services. Mais très peu ont abordés en particulier la nature et les caractéristiques distinctives des services bancaires. Notre but est donc d'analyser le concept du Lean management et sa faisabilité comme moyen de maximiser la performance des processus bancaires, pour atteindre cet objectif principal, une étude de cas au sein du crédit populaire bancaire (CPA) a été menée pour l'exploration d'une approche Lean management d'un véritable environnement bancaire.

Problématique de recherche

Dans cette dernière décennie toute organisation confondue doit adopter une innovation, en utilisant les méthodes et outils convenables et nécessaires avec une bonne maîtrise, cela en résulte une meilleure performance, ainsi que la capacité de concurrencer dans cet environnement qui est flexible et exigeant.

Pour avoir cette performance, les entreprises se dirigent vers l'utilisation des différents outils du Lean management, qui à ce jour l'une des méthodes les plus efficace dans la stratégie d'innovation. Les principes apportés par le Lean management sont des leviers importants pour créer de la valeur et éliminer les gaspillages et cela via l'innovation dans l'organisation du travail et la valorisation des ressources humaines ainsi que la capacité d'anticipation des techniques, afin de réussir face à l'évolution des besoins et des marchés.

Ce mémoire a pour objet de ressortir la nécessité de la mise en place de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA) et de démontrer l'importance de cette dernière et son impact sur la performance au sein de celle-ci. Ce qui a donné naissance à notre problématique qui est comme suite :

Quel est l'impact de déploiement des outils du Lean management sur l'amélioration de la performance globale du CPA ?

Introduction générale

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre et dévoiler les résultats de la mise en place de la démarche Lean management au sein du CPA et son impact sur l'attraction et la satisfaction des clients par l'amélioration de la qualité de leurs produits, et les délais de traitements des dossiers.

Pour la réalisation de ce travail, on a pour objectif d'apporter des éléments de réponses à notre problématique posée précédemment, il nous semble assez judicieux de le formaliser en trois chapitres :

Le premier chapitre donne un aperçu sur l'innovation managériale en général, sur ses différents concepts ainsi que sur ses théories et types d'innovation.

Le deuxième chapitre, portera sur la performance et le changement organisationnel ainsi que sur le Lean management, ses différents outils et son impact sur la performance.

Le dernier chapitre fera objet d'une application de la théorie déjà présenté dans les précédents chapitres sur la démarche de Lean management dans le secteur bancaire au sein du CPA (agence 120).

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Introduction

La libéralisation des marchés et la mondialisation des échanges, avec pour corolaire l'intensification de la concurrence, font subir de plein fouet leurs effets à l'intérieur des organisations, obligeant celles-ci à faire preuve d'un bon sens stratégique pour se démarquer de leurs concurrents.

L'innovation est le plus souvent ramener à sa simple dimension technologique, l'attention des entreprises, des pouvoirs publics est essentiellement tourné vers l'innovation produit, elle-même conçu comme fondé sur les investissements en recherche et développement, c'est la vision classique de l'innovation, or l'innovation peut également être de nature managériale, il est même possible de considérer que la principale révolution qui a caractériser le XX^{ème} siècle est une révolution dans le domaine du management au sein des entreprises et dirigeants et les managers ont constamment su inventer de nouvelles pratiques, méthodes , de nouveaux outils de décisions, de nouvelles façons d'organiser le travail, c'est ce qui crée de la valeur pour l'entreprise ainsi que pour l'environnement qui l'entoure.

Donc on peut définir l'innovation managériale comme une combinaison nouvelle des moyens et matériels déjà existants et nouveaux, dans le processus de gestion des entreprises.

Ce premier chapitre sera consacré à la conceptualisation de l'innovation, ses sources, ses objectifs et à ses différentes approches théoriques, ainsi qu'à l'innovation managériale et ses différents outils. Dans ce chapitre nous traiterons les trois sections suivantes :

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'innovation

Section 02 : La revue littérature et les approches théoriques de l'innovation.

Section 03 : L'innovation managériale.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'innovation

L'innovation est un terme polysémique et ambigu, Le sens commun porte sur la description d'un objet ou d'une pratique qui est caractérisé par leur nouveauté. L'innovation est présentée de plus en plus dans les domaines d'activités. Elle est reconnue aujourd'hui comme un moyen important pour les entreprises en vue de leurs activités et rendre leur quotidien meilleur.

Cette section présente les différentes définitions accordées à l'innovation, ses types, ses objectifs au sein de l'entreprise, ses sources, ses facteurs stimulants et freinant et ses principales caractéristiques.

1. Définition, et distinction entre innovation, invention, créativité, découverte et changement

On va donner quelques définitions des différents points de vue sur le concept d'innovation et on fera une brève comparaison entre ces différents concepts : innovation, invention, créativité, découverte et changement pour nous mettre dans le bain.

1.1. Les différentes définitions de l'innovation

Avant de nous intéresser au concept d'innovation selon plusieurs points de vue on va d'abord s'intéresser au mot « innovation » ;

En commençant tout d'abord par ses origines pour comprendre son étymologie avant d'appréhender au mieux la richesse du sens du mot « INNOVATION » qu'est apparue dès 1297, le terme « innovation » provient du latin « innovatus » qui veut dire « *revenir à renouveler* » et qui signifie changer ou rénover. Changer est interprété comme la création et l'introduction d'une nouveauté : produit, procédé, outil, concept, service...etc ; et rénover dans le sens d'apporter des améliorations à un produit, procédé, concept, service etc. qui existe déjà.

Le dictionnaire le Robert, la définit comme étant « *l'action d'innover et le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle* ». L'innovation réside donc dans l'ajout, l'introduction ou l'intégration d'un élément nouveau dans une structure ou un système déjà existant. L'innovation est donc plus terre à terre que l'invention et touche tous les actes de la vie quotidienne de l'entreprise.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Certains auteurs considèrent l'innovation comme un processus permanent et en quelque sorte, indissociable à l'acte d'entreprendre, c'est ainsi que Giget M. (1994) affirme que « *l'innovation est au cœur même de la démarche entrepreneuriale. Le concept d'innovation est en relation directe avec celui d'entreprise, et pratiquement tous les projets d'entreprise reposent à l'origine sur une innovation* ». ¹

Selon le manuel d'Oslo l'innovation est définie comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ».

SCHUMPETER J. A. 1934 distingue l'innovation de l'invention et en 1932, il est le premier qui a introduit cette notion dans le milieu universitaire et de mettre une théorie de l'innovation ; considère celle-ci comme étant l'exécution d'une nouvelle combinaison des moyens de production. Pour lui l'entrepreneur innovateur prend le risque de produire autrement et mettre en place un nouveau bien, méthode, marché, organisation/source de matière première.

Pour Zaltman, Duncan et Holbeck², le terme innovation se définit comme « *un processus créatif unique par lequel deux ou plusieurs entités ou concepts sont combinés de manière à donner une configuration nouvelle* ».

Selon LACHMANN. J, l'innovation est définie comme « *un acte compliqué à définir, mais dont la conception semble, en tous les cas, bien plus facile à réaliser que de la faire entrer dans la culture d'entreprise* ». ³

Pour S. BECKER et T. L. WHISLER⁴, une innovation implique un changement mais tout changement n'est pas une innovation. Pour ces deux auteurs, tout changement non vécu par l'organisation dans le passé sera considéré comme étant une innovation si ce dernier est défini comme étant relatif à l'organisation hors de son environnement.

¹Giget M. (1994), cité par Romon F. : « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », Thèse de doctorat en gestion, 2003, P. 15.

²Zaltman et al. in DELTOUR F., L'innovation dans l'organisation : dépassé les ambiguïtés du concept, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2000, p. 5.

³ LACHMANN. J, « le financement des stratégies de l'innovation », éd Economica, 1993, Paris, p 18.

⁴ S.W. BECKER, T.L.WHISLER, « the innovative organization : A selective view of current theory and research », in journal of business, Vol.40, 1967, P.462-469.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Pour l'encyclopédie Universalis, au sens large l'innovation désigne tout changement sciemment introduit dans l'économie⁵.

1.2. La distinction entre invention, innovation, créativité, découverte et changement

Dans leurs tentatives de définition du concept de l'innovation, de nombreux auteurs mettent en évidence les différences qui peuvent exister entre celui-ci et celui de l'invention. Un nombre plus restreint d'auteurs expliquent les différences entre l'innovation, changement, créativité et découverte.

1.2.1. La découverte : c'est le résultat à la fois de l'homme et de l'utilisation d'un stock de connaissances que lui-même et ses prédécesseurs avaient accumulées. La découverte peut aussi être utilisée pour répondre à un besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit. Il s'agit alors d'une découverte.

1.2.2. L'invention : c'est une découverte technique qui consiste à produire ou à créer un produit que l'on peut s'approprier, en utilisant son imagination ; c'est un acte à la fois original et directement appliqué. On peut donc considérer que l'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.

1.2.3. L'innovation : c'est la combinaison de diverses activités qui vont de la R&D en passant par l'invention, puis l'investissement, pour débaucher sur le marché, donc elle concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. Et aussi un élément des séries de décisions d'investissements, ainsi la capacité de l'entreprise à être à l'écoute de ses clients.

Innovation et créativité ont certes quelques similitudes importantes entre elles, ni l'un ni l'autre ne doit être limité à la technologie, elles doivent concerner l'ensemble des acteurs de l'organisation.

1.2.4. La créativité : est une démarche individuelle, une idée naît nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

1.2.5. Le changement : le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement, il peut provenir des systèmes organisationnels, des structures et des modes qui influenceront sur les relations système/environnement.

⁵ Bouteiller S., Uzunidis D., « La gouvernance de l'innovation : marché et organisations », éd. L'Harmattan, Paris, 2007, P.35.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Tous les concepts ci-dessus sont différents de par leurs définitions mais tous sont utilisées par les entreprises dans le même est unique but qui est la création de valeur qui en résulte par la suite la performance de l'entreprise.

2. Les objectifs, fonctions et sources de l'innovation

L'innovation a pour objet d'apporter un avantage et d'améliorer la qualité des biens et services, c'est ce qu'on va expliquer en détail ci-dessous, ajoutant à cela, ses fonctions et sources, pour mieux en savoir sur l'innovation.

2.1. Les objectifs de l'innovation

L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence. Ainsi, la prise d'une décision relative à l'innovation doit répondre à un certain nombre d'objectifs qui se portent habituellement sur :

2.1.1. L'apport d'un avantage concurrentiel à l'entreprise

Se démarquer de la concurrence est l'un des objectifs de toute entreprise. L'innovation est une des clés.

Offrir de nouveaux produits, n'est pas le seul enjeu de l'innovation. Offrir les mêmes produits que la concurrence, moins chère et mieux adaptés à l'époque et aux besoins changeants constitue un atout pour se démarquer. Une entreprise innovante renvoie aussi une forte image d'elle-même à ses clients et éloigne la concurrence.

2.1.2 L'amélioration de la qualité, des biens/services

Innover ne signifie pas systématiquement créer de nouveaux produits. L'innovation n'est pas forcément radicale ni de rupture mais peut être incrémentale, en venant améliorer un produit existant.

Perfectionner ce qui existe déjà constitue une démarche innovante. Souvent moins complexe à mettre en place, cette forme de processus plus simple mais peut être tout aussi efficace pour asseoir sa position face à la concurrence⁶.

⁶TREMBLAY. D « Innovation, management et économie : comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? » Télé université, université du Québec ,2003.

2.1.3. La recherche de profit, de plus-value

La multiplication des services de R&D le prouve, innover, c'est d'abord démontrer à ses clients et à ses actionnaires que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence en créant de la valeur grâce à l'innovation.

2.1.4. L'ouverture et adoption de nouveaux marchés

L'innovation répond à un besoin, une idée, une demande client ou répond à un événement. Elle peut aussi faire partie intégrante d'une politique de développement de nouveaux marchés qui va permettre d'attirer des clients sur des créneaux inoccupés.

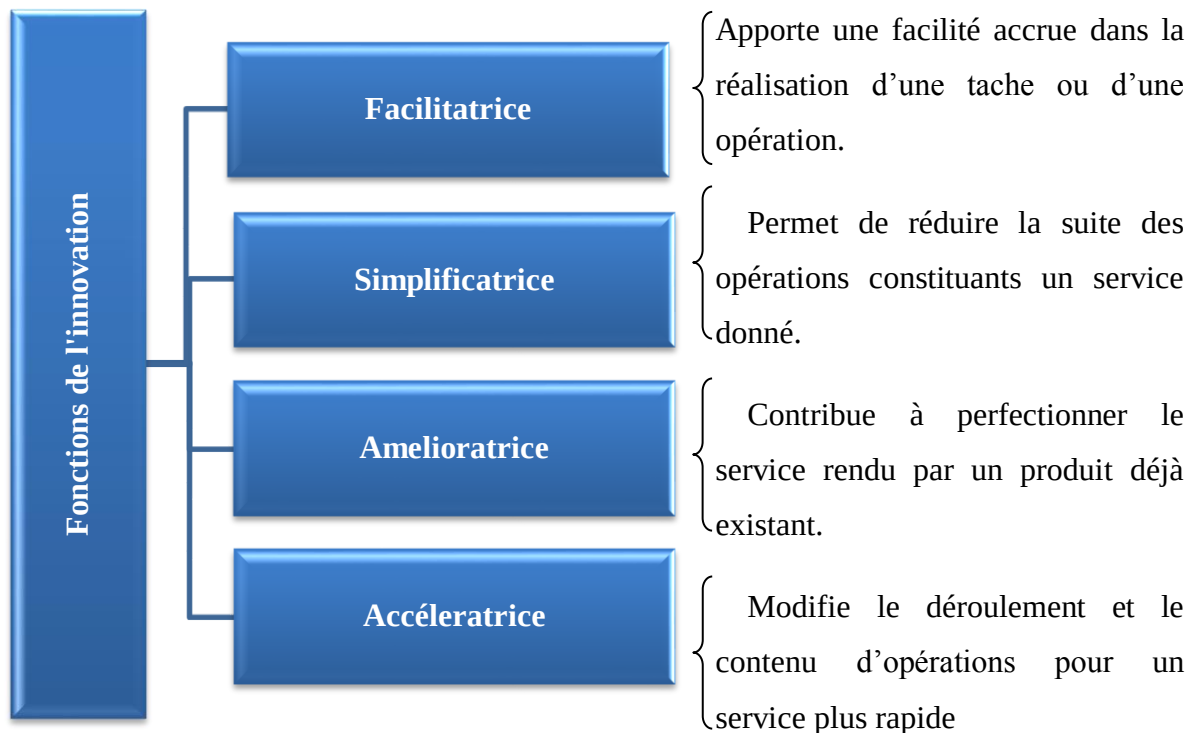
Cette nouvelle orientation relèvera d'une stratégie globale de l'entreprise qui se base sur la résistance sur faits liés à la turbulence de l'environnement des affaires, elle renforce la compétitivité coût grâce à de nouveaux procédés ou organisations qui peuvent réduire les coûts de fabrication, ainsi elle renforce la compétitivité hors coût des produits nouveaux ou améliorés, c'est primordial pour l'entreprise d'avoir une meilleure efficacité d'organisation et de réponse aux nouvelles attentes des consommateurs déjà présent et s'adapter aux changements de son environnement et se pilier aux règles écologiques.

2.2. Les fonctions de l'innovation

On distingue quatre fonctions⁷ essentielles pour le concept d'innovation ;

⁷ LIONEL Collins, PAUL Legriel et Lejal Jean-Jacques, « politique de l'entreprise », Ed Dalloz, 2009, P. 30.

Figure n°01 : les fonctions de l'innovation.



Source : établie par nos propres soins à partir de l'ouvrage de LIONEL Collins, PAUL Legriel et Lejal Jean-Jacques, « politique de l'entreprise ».

2.3. Les sources d'innovation

L'idée que les innovations proviennent généralement des capacités de recherche et développement des entreprises, ne reflète que partiellement la réalité. En effet, les entreprises cherchent à diversifier leurs sources d'innovation et pour ceci ils mettent en place le système de veille technologique. Ces sources peuvent être soit internes ou bien externes.

DELACOUR. H et LIARTE. S (2014) constatent qu'il existe quatre sources d'innovation à savoir⁸:

⁸ DELACOUR.H et LIARTE. S, « management stratégique de l'innovation » Ed ECONOMICA. 2014, Paris, P. 21.

2.3.1. Les services de recherche et développement (R&D)

Généralement les entreprises consacrent une part importante de leur chiffre d'affaires pour la recherche et développement. Ce dernier est un processus qui combine des moyens personnels et matériels pour aboutir à des innovations comme la mise en œuvre de nouveaux procédés ou bien la création de nouveaux produits.

2.3.2. La ressource humaine de l'entreprise

La pratique de l'innovation peut être élargie au sein de l'entreprise, en laissant la possibilité à des projets qui n'ont pas été décidés avant. Comme aussi ils peuvent également utiliser leurs employés, comme source d'innovation en les incitant à essayer les nouveaux produits et faire part de leurs commentaires et suggestions d'amélioration. La direction de l'entreprise joue un rôle important dans la collecte d'informations.

Certaines entreprises pensent plus loin en mettant en place une véritable culture d'innovation participative auprès de leurs salariés.

2.3.3. La recherche académique

L'activité de recherche et développement s'appuie très souvent sur la recherche fondamentale de pointe. Mais, cette dernière est souvent réalisée dans des institutions de recherche comme les universités ou les organismes de recherche nationaux.

En effet, les entreprises qui utilisent des connaissances pointues dans certains domaines travaillent régulièrement avec ce type d'institutions.

2.3.4. Les utilisateurs (consommateurs/clients)

Sont considérés comme source d'innovation par le fait que certains utilisateurs expriment des besoins particuliers par rapport à l'emploi d'un produit/service. Toutefois, il existe une autre catégorie d'utilisateurs, les *lead users*, qui adopte un comportement différent, ils ne se contentent pas par l'utilisation simple du produit, mais ils cherchent à développer une solution permettant de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques. Les entreprises peuvent avoir un grand intérêt en intégrant ces *lead users* dans leurs processus en tant que source d'innovation.

DRUCKER P. a lui aussi constater quelques sources d'innovations et les a résumés en un tableau ;

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Tableau n°01 : Les sources d'innovation selon DRUCKER.P.

L'inattendu	Succès inattendu, échec inattendu, événement inattendu.
L'incongruité	La différence entre ce que l'on attend, ce que devrait être et ce qui est réellement.
Le besoin de processus	La réponse à un problème concret à résoudre.
Industrie et marché	Les changements dans la structure de l'industrie ou du marché.
La démographie	Les changements démographiques au sens large.
Cultures et perception	Les changements dans la culture, la perception.
Savoir	Les nouvelles connaissances.

Source : PINAULT R. « le management de l'innovation : pourquoi l'entreprise doit-il créer une stratégie d'innovation ? » ; mémoire de master, université Paris 1 ; 2006 ; P20.

3. Les typologies de l'innovation

Les typologies de l'innovation se classifient selon deux critères. D'après Julien et Marchesnay, il y a lieu de distinguer entre les types d'innovation selon les niveaux d'application et selon l'ampleur/l'impact des changements qu'elle entraîne sur l'organisation et la gestion de l'entreprise⁹:

3.1. Les typologies selon la nature de l'innovation

Ils sont établis du point de vue de l'intervention de l'innovation dans les activités de l'entreprise, qu'elle concerne les processus de production ou les produits proposés par la firme. Quoique cette typologie soit tirée des travaux de Schumpeter, nous reprendrons la typologie du manuel d'Oslo¹⁰, qui distingue entre quatre niveaux d'intervention des innovations. Chaque type d'innovation répond à des caractéristiques et objectifs distincts.

3.1.1. L'innovation du produit

Une innovation du produit correspond à l'introduction d'un produit (bien, service et prestation) nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan caractéristique ou l'usage auquel il est destiné. Elle est perçue comme une modification du contenu technologique du

⁹JULIEN P., et M. MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica., France, 1996, p. 36- 38.

¹⁰MANUEL D'OSLO, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », p. 56.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation. L'objectif est généralement d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins¹¹. Et de maintenir la position de l'entreprise sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.

3.1.2. L'innovation du procédé

L'innovation du procédé concerne essentiellement la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de distribution, ou sensiblement améliorée. Les méthodes peuvent impliquer des modifications portant sur l'organisation de la production, pour diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution et sur l'amélioration de la qualité. Ceci implique des changements significatifs dans les techniques, matériels ou logiciels. Ces changements visent en général à simplifier le processus de production et à réduire les coûts, afin d'augmenter la flexibilité et la capacité de production de l'entreprise, de préserver et de renforcer la compétitivité de celle-ci.

3.1.3. L'innovation organisationnelle

Une innovation organisationnelle est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation dans les pratiques, lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise. Elle peut avoir pour but d'améliorer les performances d'une entreprise en réduisant les coûts administratifs, de transaction ou les coûts d'approvisionnements en améliorant le niveau de satisfaction au travail, qui concerne la participation des employés aux décisions et au développement de l'organisation. Ce type d'innovation correspond à la création d'une nouvelle organisation de travail.

Cette innovation permet l'amélioration et l'efficacité de la production et de la productivité au sein de l'entreprise, et devrait contribuer au maintien d'un climat propice aux différentes formes d'innovation, la créativité et à la flexibilité de l'entreprise.

3.1.4. L'innovation de commercialisation (marketing)

Les innovations de commercialisation consistent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion/tarification d'un produit. Elles correspondent à des innovations de procédés, elles sont souvent nécessaires au succès des innovations du produit.

¹¹RAHMOUNI M. et M. YILDIZOGLU, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes, Cahiers du GREThA, p. 3.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Elles visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, conquérir de nouveaux marchés ou positionner d'une nouvelle manière un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes ; ainsi elle touche les quatre P (4P) du marketing mix : le produit, le prix, le mode de distribution et la communication (publicité).

Les différentes catégories d'innovation contribuent toutes, de façon complémentaire, à l'amélioration des performances de l'entreprise. Cependant l'innovation la plus visible par l'environnement extérieur, celle qui participe le plus à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, est l'innovation de produit.

3.2. Les typologies selon le degré de l'innovation

La classification se fait par rapport à l'ampleur ou l'étendue de l'innovation. Freeman¹² distingue principalement deux types d'innovation : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale. Pour March, La première cherche à développer des sources de valeur que les firmes elles-mêmes ne connaissent pas complètement. Par opposition, l'innovation incrémentale s'adresse aux besoins manifestés des procédés de production ou des clients. Ces deux types d'innovation impliquent aussi un équilibre différent entre les activités d'exploration dans la firme.

3.2.1. L'innovation radicale (de caractère majeure)

Elle consiste à offrir des produits nouveaux et originaux, en utilisant de nouveaux procédés de fabrication, de savoir et savoir-faire nouveaux et la création d'un marché qui ne répond à aucune problématique existante, et cela pour augmenter les performances de l'offre.

Ce type d'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques, sociaux et commerciaux. Par exemple, le développement du langage informatique JAVA.

3.2.2. L'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur)

Elle consiste à faire des améliorations progressives sur les performances de l'offre existante en termes de prestations de coûts. Ce type d'innovation est le plus rencontré sur le marché car elle n'exige pas de nouveaux savoirs-faires et elle représente des effets importants pour la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique entier. Comme l'introduction ou la mise en place d'un nouveau programme informatique.

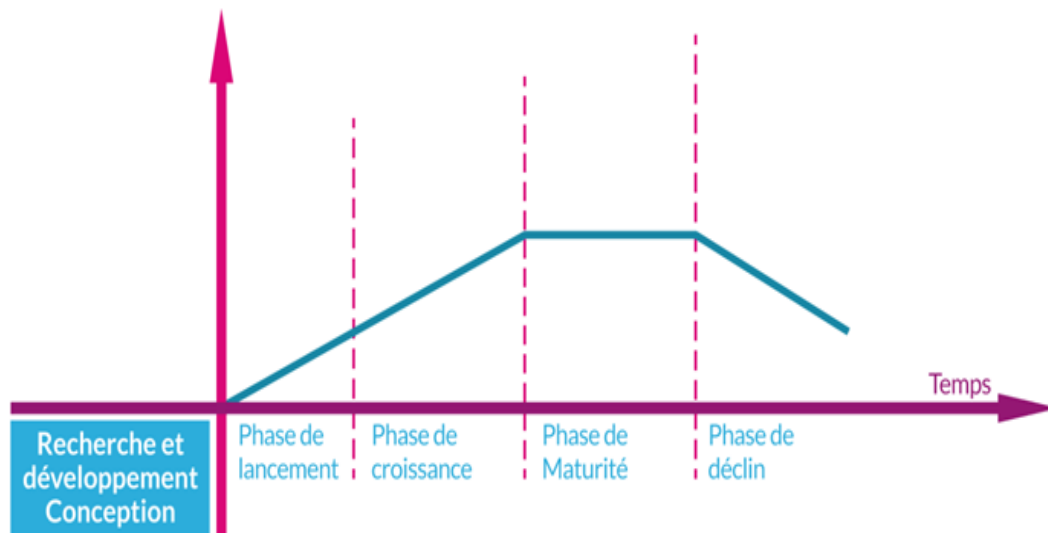
¹²Freeman in BELLON B., « L'Innovation Créatrice », P. 5.

3.2.3. Innovation technologique

Appelé aussi innovation technique, elle désigne l'introduction ou l'amélioration des technologies utilisées dans le produit, projet d'une nouvelle technologie. Elle peut aussi être liée à la prise en compte de nouveaux usages pour des produits existants ou à la satisfaction de nouveaux besoins¹³.

Une innovation technologique peut avoir un impact considérable sur un secteur d'activité. Elle peut contribuer à créer un nouveau marché ou modifier en profondeur les compétences à mettre en œuvre pour bien se positionner, voire pour survivre sur un marché existant¹⁴.

Figure n°02 : cycle de vie d'une nouvelle technologie.



Source : G. DUTHIL.

3.2.3.1. La phase de l'émergence de la technologie : Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais /erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question. Cette phase est précédée d'une période de recherche fondamentale permettant sa constitution¹⁵.

¹³FERNEZ-WALCH S. et F. ROMON, « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert., Paris-France, 2008, p. 82.

¹⁴CORBEL P., « Technologie Innovation Stratégie, De l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Lextenso., France, 2009, p. 27.

¹⁵G.DUTHIL, « progrès technique et marché du travail », Ed. Economica, Paris, 2006, P.31.

3.2.3.2. La phase de croissance de technologie : C'est la mise en œuvre sur le marché des nouveaux produits développés. Il s'agit d'une technologie clé ou verrouillée à cause de la maîtrise limitée par quelques acteurs.

3.2.3.3. La phase de maturité : Dans cette phase, la technologie commence à être adoptée progressivement par la majorité des acteurs et elle devient nécessaire à toute l'activité de l'entreprise.

3.2.3.4. La phase de déclin : La technologie, dans cette phase, devient de plus en plus coûteuse et touche à sa fin. Donc, le déclin commence de l'ancienne technologie où une nouvelle courbe est lancée pour représenter un produit innovant qui va remplacer l'ancien et ce dernier est en voie d'extinction, c'est-à-dire à chaque fois qu'une technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus performante la remplace.

4. L'impact et enjeux de l'innovation

L'impact et les enjeux de l'innovation sont multiples, elle englobe l'intégralité de l'environnement, que soit au niveau économique, sociétale et entreprise.

4.1. L'impact de l'innovation

Les effets que peut procurer l'innovation sont multiples, ils sont tous liés essentiellement à la croissance ou au développement socioéconomique, mais ce qui nous intéresse dans notre recherche c'est l'impact que peut avoir l'innovation au sein de l'entreprise.

4.1.1. L'impact de l'innovation sur l'entreprise

Pratiquement toute nouvelle entreprise naît à partir d'une démarche innovante, au moins par rapport à ses concurrents existants sur le marché. Ensuite, pour survivre et se développer, les entreprises doivent en permanence innover. L'innovation permet à l'entreprise d'anticiper sur les besoins du marché, d'offrir une qualité ou des services additionnels, d'organiser efficacement, maîtriser les délais et contrôler les coûts. Elle permet l'obtention des avantages concurrentiels indéniables.

L'innovation permet aussi d'améliorer la productivité de l'entreprise par la mise au point des procédés de fabrication nouveaux ou considérablement améliorés, ce qui, en abaissant les coûts unitaires de production, favorise sa compétitivité et lui confie un avantage concurrentiel. Innover un produit permet à l'entreprise de se différencier en commercialisant un produit nouveau (bien ou service) ou un produit existant mais incorporant une nouveauté

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

ce qui favorise sa compétitivité hors prix, lui donne également un avantage concurrentiel temporaire. Elle permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, en augmentant leur productivité, en améliorant la qualité de leurs produits ou de leurs services et en développant des compétences clés.

4.1.2. L'impact de l'innovation sur la société où évolue l'entreprise

L'innovation n'est pas seulement un mécanisme économique ou un processus technique. Elle est avant tout un phénomène social. A travers elle, les individus et les sociétés expriment leurs créativité, leurs besoins et désirs. Ainsi, que ce soit dans sa finalité, dans ses effets ou dans ses modalités, l'innovation est étroitement imbriquée aux conditions sociales dans lesquelles elle est produite.

L'histoire, la culture, l'éducation, l'organisation politique et institutionnelle ainsi que la structure économique de chaque société déterminent, en dernier ressort, sa capacité à générer et à accepter la nouveauté. L'innovation peut et doit offrir une réponse aux problèmes cruciaux du présent. Elle rend possible l'amélioration des conditions de vie, elle favorise les conditions et la sécurité du travail, économise les ressources naturelles et énergétiques, elle permet aussi de promouvoir de nouvelles formes de travail. C'est le cas du télétravail qui, tout en ayant parfois des conséquences au niveau social et de la santé, ou en favorisant certaines formes de délocalisation, est aussi un facteur de déconcentration urbaine et de création d'emplois dans les zones rurales. Si l'innovation conduit généralement à une amélioration des conditions de vie et de travail, il faut veiller à ce que de nouvelles méthodes d'organisation du travail (telles que le « juste à temps »), ne conduisent pas à une précarisation des emplois.

4.2. Les enjeux de l'innovation

Dans un contexte en perpétuelle mutation, caractérisé par une globalisation des marchés, émergence de nouveaux pays concurrentiels sur le plan technologique, augmentation du mouvement d'alliances stratégiques et une interpénétration de la science et de la technologie.

Les différents enjeux qu'on traitera ci-dessous, sont en relation directe avec l'entreprise.

4.2.1. Les enjeux économiques de l'entreprise

Pour Giget (1994)¹⁶, le concept même d'innovation est en relation directe avec celui d'entreprises, quasiment tous les projets reposent dans leur essence sur une innovation.

Par ailleurs les changements de nature technique bouleversent l'ordre établi, en remettant en cause les positions tenues par les entreprises déjà ancrées sur le marché. Ainsi, les entreprises qui ne réagissent pas assez rapidement à travers une restructuration innovante de leur offre en tenant en compte le nouveau contexte, risquent de perdre rapidement leur marché.

Outre, en temps de dépression économique, l'innovation apparaît comme une solution salvatrice pour les firmes¹⁷. La crise bouleverse le comportement des consommateurs, et l'entreprise est sensée scruter en permanence le marché tout en se donnant les moyens. Parfois, ça va jusqu'au renouvellement complet de l'offre, et le secteur automobile illustre bien cela.

4.2.2. Les enjeux sociaux de l'entreprise

Pour beaucoup d'auteurs, ce type d'enjeux est très peu pris en compte par la sphère politique et dirigeante. L'adaptation de l'entreprise aux contraintes environnementales à l'instar des évolutions du marché et des techniques pose problème dans la valorisation des savoirs-faire des salariés. Certes, la reconversion constitue sur un plan global et général une solution aux problèmes, mais on constate que localement, ce n'est pas aussi évident, tous les salariés n'ont pas les mêmes aptitudes à absorber de nouvelles reconversions.

Il apparaît clairement que l'innovation est d'abord un phénomène social, elle est étroitement liée aux conditions dont lesquelles elle émerge.

5. Les caractéristiques et facteurs de l'innovation

Dans cette sous-section nous allons mettre l'accent sur les différentes caractéristiques que comporte l'innovation, mais aussi les facteurs de succès d'une innovation et les raisons qui la font naître.

¹⁶Romon F., « Management de l'innovation : essai de modélisation dans une perspective systémique », thèse de doctorat, ECP, Paris, 2003, P.30

¹⁷Fernez-Walsh S., Romon F., 2006. P.32.

5.1. Les caractéristiques de l'innovation

Figure n°03 : les caractéristiques d'une entreprise innovante.



Source : établie par nos propres soins à partir de l'ouvrage « management de l'innovation ».

Nous pouvons reprendre les caractéristiques majeures retenues par C. MIDLER et S. LENFLE qui sont au nombre de six¹⁸,

- Un projet d'innovation se caractérise par un objectif à atteindre, décliné en termes de délais, de coûts et de la performance de l'offre développée. La mesure de l'efficacité dans la gestion de celui-ci repose pour l'essentiel sur ces trois paramètres ;
- Un projet d'innovation est singulier¹⁹. Par sa nature même, on ne peut imaginer s'appuyer sur les succès rencontrés dans le passé pour réduire les niveaux de risque. Il ne peut y avoir en ce sens un métier de l'innovation appuyé sur des règles découlant de l'expérience ;

¹⁸ MIDLER. C et LENFLE. S « Management de projet et innovation », cite dans MUSTER. P et PENAN. H, « encyclopédie de l'innovation », éd Economica, 2003, p 56.

¹⁹CALLON. M et LATOUR. B « Comment suivre les innovations ? Clef pour l'analyse socio technique », prospective et santé publique, 1985, p70.

- Le projet d'innovation requiert l'intégration de nombreux acteurs et experts, internes et externes à l'organisation et qui vont chacun contribuer sur tout ou une partie de la conception à venir. Cette organisation s'oppose fortement aux principes tayloriens de la vision du travail²⁰. M. CALLON explique que « l'innovation est produite par des collectifs qui capitalisent le travail d'une myriade d'autres collectifs » ;
- Le projet d'innovation est risqué²¹. On ne peut connaître au démarrage du projet ni les solutions qui seront efficaces, ni même le terme exact du processus s'il en existe un. L'objet du projet d'innovation est précisément de réduire cette incertitude ;
- Le projet d'innovation se caractérise par un processus d'apprentissage progressif, inscrit dans une temporalité irréversible. En d'autres termes, l'ensemble des choix faits tout au long du processus vont contraindre la suite du développement sans que l'on ne puisse jamais revenir sur chacun d'entre eux, sauf à recommencer un autre développement. Les choix de méthodologie de gestion du projet sont aussi importants que chacun des choix fait tout au long du projet ;
- Et le projet, est un espace ouvert et fluctuant. Comme il n'est pas possible de circonscrire a priori le projet dans des limites précises, il faut admettre que des acteurs non prévus, comme des fournisseurs par exemple, puissent jouer un rôle important non défini au départ.

5.2. Les facteurs qui facilitent et freinent l'innovation

Il y'a plusieurs facteurs qui facilitent l'innovation mais y'a aussi d'autres qui la freinent, cela est remarqué pour tout processus, et en fonction de la situation et de la façon de la mise en œuvre des entreprises, plusieurs facteurs qui sont considérés comme étant des leviers d'innovation peuvent facilement devenir des freins et vice versa²². Cela est en fonction de la situation et de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre.

L'OCDE à travers son manuel d'Oslo²³ considère que les différentes sources d'informations peuvent faciliter le processus d'innovation, ces sources peuvent être internes à

²⁰BOURBONNAIS. R et USUNIER. J.C, « Prévision des ventes, théorie et pratique », éd Economica, Paris, 2007, p 94

²¹ MIDLER. C, « L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise », Inter Edition, Paris, 1993, p 6

²² OCDE, « La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo »,2005.

²³ Organisation de coopération et de développement économiques, « la mesure des activités scientifiques et technologiques », manuel d'Oslo, p 57 et 58.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

l'entreprise, externes, des informations venant des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles.

Aussi il énumère une liste de facteurs qui peuvent être des obstacles à l'innovation. Il peut s'agir des raisons pour ne pas démarrer du tout une activité d'innovation, ou des raisons qui n'ont pas permis aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés. Ce sont d'ordre économique, liées à la firme ou autres. Ce tableau ci-dessous résume parfaitement ces différents leviers et freins à l'innovation.

Tableau n°02 : les facteurs qui facilitent et freinent l'innovation selon le manuel d'Oslo.

Les leviers de l'innovation	Les freins de l'innovation
Les sources internes au sein de la firme : - Activités internes de R&D ; - Commercialisation ; - Production ; - Autres sources internes.	Facteurs économiques de l'entreprise : - Risques perçus comme excessifs ; - Coûts très élevés ; - Absence des sources appropriées pour le financement ;
Les sources externes/commerciales : - Concurrents ; - Acquisition des technologies incorporées ; - Acquisition des technologies non incorporées ; - Clients ; - Sociétés de conseil ; - Fournisseurs de matériaux, logiciels, d'équipements.	Facteurs propres à l'entreprise : - Potentiel d'innovation (R&D, étude de conception...) insuffisant ; - Manque du personnel qualifié ; - Manque d'informations sur la technologie ; - Manque d'informations sur les marchés ; - Dépenses sur l'innovation difficiles à maîtriser ; - Résistance aux changements dans la firme ; - Disponibilité des services externes insuffisants ; - Absence de possibilités de coopération.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Institutions d'enseignements/de recherche : - Institutions d'enseignements supérieurs ; - Instituts de recherches publics ; - Instituts de recherches privés.	Autres raisons : - Absence de possibilités technologiques ; - Absence d'infrastructure ; - Pas besoin d'innover en raison d'innovations antérieures ; - Faiblesse de la protection des droits de propriété ; - Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité ; - Manque d'intérêt des clients pour des produits et des nouveaux procédés.
Informations généralement accessibles : - Publications de brevets ; - Conférences, réunions et revues professionnelles ; - Foires et expositions.	

Source : établie par nos propres soins à partir de l'article OCDE, « La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo ».

On peut aussi y ajouter à ces facteurs facilitant l'innovation, les leviers proposées par AFNOR, le soutien de la pratique d'innovation se fait à travers la mise en place de différentes pratiques et facteurs²⁴, il faut tout d'abord imaginer le futur pour savoir où chercher ce qui signifie voir suffisamment loin et juste et intégrer l'innovation à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise, il va falloir aussi adapter un comportement et un style de management pour réussir l'innovation en facilitant le développement d'une culture d'innovation, et considérer la communication comme un élément structurant de la firme, un atout fondamentale savoir

²⁴GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition 2009, afnor, France, page 66.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

transformer rapidement les idées en innovations « rentables », à travers une organisation efficace qui encourage la créativité des employées et enfin acquérir et partager les connaissances pertinentes pour trouver à temps les meilleures idées ce qui veut dire que les ressources de l'entreprise se font à travers la veille (marketing, technique, concurrentielle) ; le développement des talents créatifs et le partenariat.

Section 2 : La revue littérature et les approches théoriques de l'innovation

Une revue de littérature montre que plusieurs auteurs définissent l'innovation en tant que processus, c'est-à-dire un ensemble de phénomènes actifs plus ou moins organisés qui s'échelonnent dans le temps. Pour (Boly, 2004), « l'innovation est une série (non linéaire) d'étapes cohérentes entre elles et tendent vers un résultat identifiable, représenté par une activité industrielle nouvelle et ancrée dans son environnement ».

Un processus d'innovation est considéré comme une source de croissance économique et qui est un processus diachronique, décomposable en plusieurs phases.

Dans cette deuxième section on se focalisera sur les approches de l'innovation, qui présentent des similitudes et des divergences par rapport aux définitions de l'innovation. Dans un premier temps nous aborderons l'approche traditionnelle de l'innovation puis l'analyse Schumpetérienne de l'innovation et enfin, l'école évolutionniste qui a révolutionné la pensée économique en matière de changement technique.

1. L'approche traditionnelle de l'innovation

Elle regroupe la théorie néoclassique et la théorie des coûts de transaction (Coase 1937, Williamson 1975). Pour cette approche, l'entreprise est considérée comme une sorte de « boîte noire » technologique²⁵, qui combine des facteurs efficaces de production pour des produits existant sur le marché afin de proposer des produits qui répandent parfaitement aux exigences des clients en termes de qualité et prix avec des quantités bien précises.

Dans ce contexte, l'entrepreneur choisit entre des techniques optimales rassemblées dans un annuaire constitué, à son intention par l'ingénieur. Cependant, cet annuaire est momentané et ne peut être modifié que lorsqu'il s'agit des modifications exogènes, des bases de connaissance et non par les contraintes de nature économiques.

²⁵Cohendet. P et Gaffard.J. L, « Innovation et entreprise », Encyclopédie Economique, Ed ECONOMICA, Paris, 1990, p936.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Suivant ce mode d'analyse, l'innovation est un processus linéaire qui va de la recherche au progrès technique matérialisé par des gains de productivité en passant par l'invention et l'innovation. L'output de chaque phase et l'input de celle qui la suit immédiatement, chaque phase est considérée comme une boîte noire, mais très peu d'informations décrivent le déroulement du processus d'innovation.

Le modèle de la boîte noire a fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle du « Science push » et celle du « Demand pull »²⁶.

1.1. Le modèle de « science push » (La science qui pousse l'innovation)

Ce modèle initié par J. SCHUMPETER, suppose que la science est à l'origine de toute innovation, et que cette dernière est exogène à l'entreprise, car l'innovation relève d'une invention qui se découvre généralement par hasard par des individus isolés²⁷.

Figure n°04 : Le modèle de « Science Push ».



Source : Guillermo CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique des connaissances », Toulouse, 2006, P.16.

1.2. Le modèle de « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation)

Ce modèle initié par SCHMOOKLER (1968), suppose que l'innovation est poussée par le marché et non pas la science.

En d'autres termes, la source de l'innovation se trouve dans les opportunités créées par le marché. Chaque consommateur à ses propres besoins, et l'entrepreneur cherche à développer des solutions innovantes pour y répondre²⁸.

Figure n°05 : Le modèle de « DEMAND Pull ».

²⁶Tekfi.S, thèse de doctorat, « Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA –Sidi Bel Abbè » Université- ABOU BAKR BELKAÏD – TLEMCEN, 2012/2013, p87.

²⁷Tekfi, S, cité par P.I Kébé, « Le pilotage de la performance des projets de R&D : une enquête sur les pratiques d'évaluation dans onze grands groupes industriels européens », Cahier de recherche, 7/2009, p. 87.

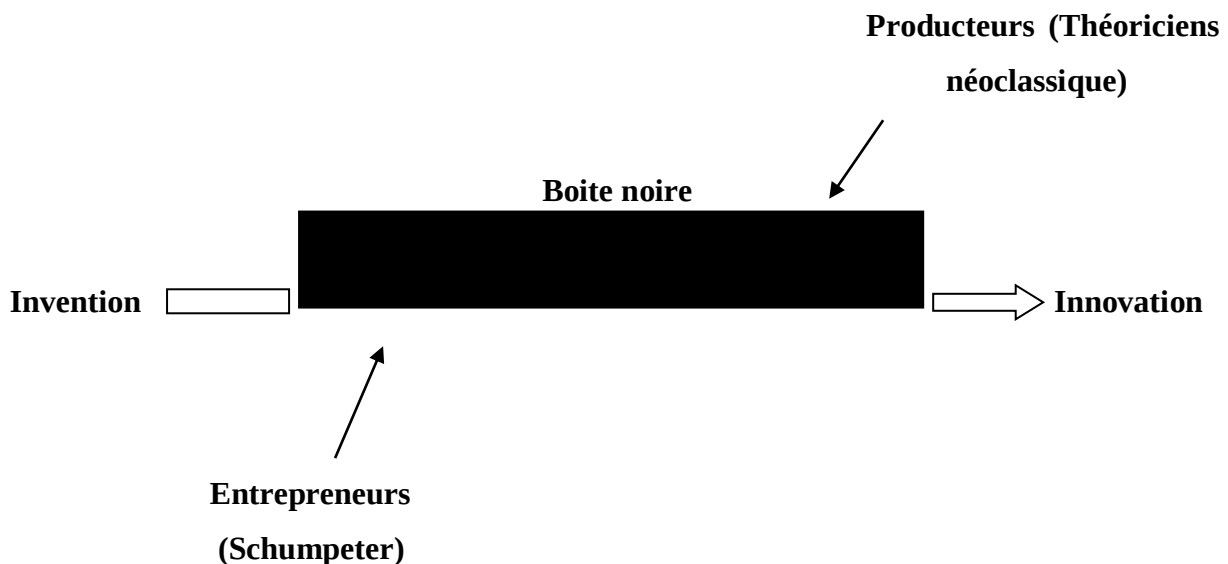
²⁸Tekfi, S, cité par F.Ulgen, « Théories de la firme et stratégies anti concurrentielles », Ed. L'Harmattan, Paris, 2003, p.87.



Source : Guillermo, CORTES ROBELES, op. Cité. P.15.

De ces deux modèles, nous pouvons déduire que l'innovation est présentée comme un résultat, cependant le phénomène propre à l'innovation n'apparaît pas car il se passe à l'intérieur de la boîte noire entre l'invention (le progrès technique) et l'innovation (le marché) comme nous la montre la figure suivante.

Figure 06 : Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation.



Source : M. Chouteau et L. Viévard, « *L'innovation, un processus à décrypter* », Ed. Le centre Ressources Prospectives du grand Lyon, janvier 2007, Paris. P10.

2. L'analyse Schumpétérienne de l'innovation

A la fin de la seconde guerre mondiale, la compétition par les prix s'est avérée insuffisante pour faire face à la concurrence, d'où la nécessité d'accorder une place importante à la créativité et donc à l'innovation. De ce fait, le modèle de la boîte noire s'est révélé insuffisant pour expliquer le processus d'innovation.

Dans ce contexte, SCHUMPETER (1942) propose une nouvelle approche de son modèle, intégrant un changement majeur : l'innovation n'est plus le fruit d'un entrepreneur

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

individuel, mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé recherche et développement (R&D)²⁹.

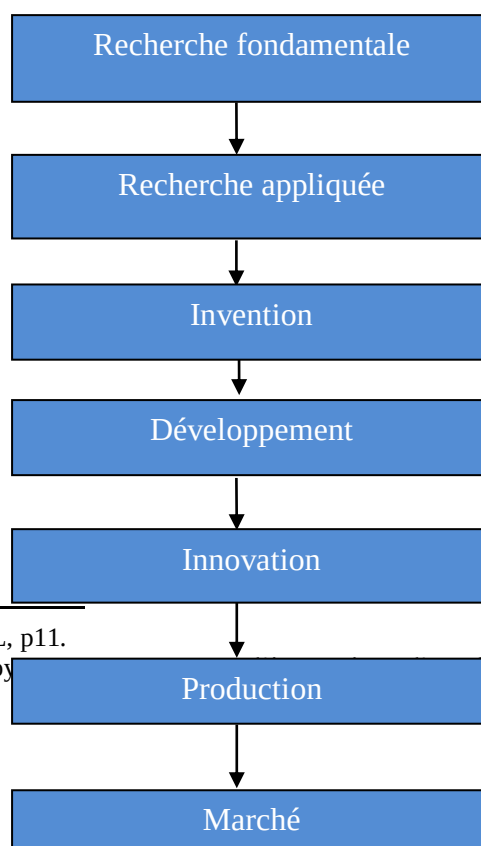
Cette nouvelle analyse nous permet de comprendre que l'invention n'est plus un phénomène hasardeux mais elle est le résultat d'une activité intentionnelle. Vu que les firmes disposent d'une fonction recherche et développement qui n'existait pas dans le premier modèle de Schumpeter.

Cette invention n'est plus hors marché, elle jouit d'une finalité économique et elle intéresse l'économiste.

Au cours des années 1950, on a acquis le modèle linéaire et hiérarchique qui orienta les politiques en matière de recherche³⁰. Ce modèle considère l'innovation comme un processus : une succession d'étapes obligées et ordonnées. C'est pour cette raison qu'il est dit linéaire et hiérarchique. Le point de sortie de l'étape précédente est le point d'entrée de l'étape suivante.

Les étapes constituant le processus d'innovation, peuvent se varier en nombre, mais le processus commence toujours par l'invention, suivie de la recherche et développement, pour se terminer invariablement par l'innovation. La recherche et développement est au cœur de ce processus, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 07 : Modèle linéaire et hiérarchique de l'innovation



²⁹Chouteau. M et Viévard. L, p11.

³⁰Amabl. B., Barré.R. et Boyer. J. « La globalisation », Ed ECONOMICA, Paris, 1997, P86.

Source : Perrin, J, « Concevoir l'innovation industrielle : Méthodologie de conception de l'innovation », Ed du CNRS, Paris, 2001, p111.

3. L'analyse évolutionniste de l'innovation

Cette approche a été marquée par les travaux de divers auteurs à l'instar de Chandler, Simon et March, Alchian et puis la contribution fondamentale de Nelson et Winter en 1982 dans leur livre célèbre « *An Evolutionary Theory Of Economic Change* » pour donner corps à cette vision en termes de trajectoires technologiques et stratégie du marché.

Pour cette approche la technique est le résultat de l'expérience accumulée par la firme dans la production au sens vaste incluant la R/D et le marketing³¹. C'est donc, un processus d'apprentissage soit par la pratique (*by doing*), soit par l'usage (*by using*). La technique est spécifique aux firmes qui la mettent en œuvre, ce qui se manifeste par deux caractères marquants :

- Un caractère tacite des connaissances acquises ;
- L'aspect cumulatif du progrès enregistré.

Ainsi, la recherche technologique et le choix des techniques sont contraints pour la firme, par ce qu'elle a appris comme connaissance et apprentissage, ce qui fait dire qu'elle suit une trajectoire technologique.

Cette analyse dite contemporaine qui passe en revue les sources, procédures et trajectoires techniques (Dosi, 1988) rompt brutalement avec l'approche standard du progrès technique. Désormais, l'accent est mis sur les processus des changements envisagés comme étant des processus séquentiels que sur le point d'arrivée de ces processus, c'est là, une tentative d'endogénéiser le changement technique qui doit dépendre des paramètres économiques et pas seulement du progrès autonome des connaissances scientifiques.

³¹Rogers E., « Diffusion of innovations », the free press, 4th Ed, New York, 1995, 1995, P.391.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

A contrario, de l'approche standard, pour qui le choix de techniques demeure un choix ponctuel effectué sur la base de critère économique, l'approche évolutionniste s'en distingue par un choix de techniques qui devient séquentiel, où le choix effectué à un moment donnée dépend des choix antérieurs, et commandent les choix ultérieurs et futurs³², traduit en des irréversibilités qui créent une certaine indépendance vis-à-vis du système de prix.

Les défenseurs de cette conception s'accordent à dire que l'innovation est un processus de connaissances, et les travaux de Dosi et Pavitt les montrent bien ; la recherche ne produit pas que des connaissances codifiées assimilables à de l'information, mais aussi des connaissances tacites qui ne peuvent être transcrites dans un annuaire.

En effet, l'investissement en R&D génère de nouvelles connaissances, ce qui correspond à la vision standard, mais permet aussi de développer l'habileté des firmes à absorber les connaissances externes.

Par ailleurs, il est très utile de noter que pour cette école de la pensée, les sources de l'innovation sont autant internes qu'externes³³.

Les sources externes : sont :

- La technique provient des offres des biens d'équilibre et du marché ;
- Les utilisateurs des produits fabriqués ;
- Les laboratoires publics de recherche.

Les sources internes : se résumes-en :

- La technique est conçue par le département d'ingénierie, ou par le laboratoire de recherche et développement, ou par un bureau d'étude externe.

A partir des années 70, le modèle de *technology push* et *demand pull* sont remis en cause du fait de leur faible représentation de la réalité complexe de l'innovation, ou il y a la fois l'association de la technologie et du marché³⁴.

Divers modèles se réclamant de cette conception contemporaine vont être élaborés vers la fin des années 70, pour mieux saisir ce phénomène d'innovation. Mowery et

³²Cohendet P., Gaffard J-C., « L'innovation et entreprise », in Greffe X. et ali, encyclopédie économique, éd. Economica, Paris, 1990, P.940.

³³Cohendet P., Gaffard J-C., op.cit, P.954.

³⁴Rothwell R., Zegveld W., «Reindustrialization and Technology », New York, 1985.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Rosenberg en 1978 ont montré que non seulement la recherche scientifique et technique, et le marché sont des facteurs d'innovation importants, mais surtout que leur combinaison est essentielle pour le succès de l'innovation. La représentation du processus d'innovation sous la forme d'un processus de couplage « *coupling process* » entre les activités scientifiques, le développement technique et les besoins du marché, réconcilie de fait les idées de Schumpeter et Schmokler.

Nous retracerons ici, deux grands modèles, celui de Kline et Rosenberg en 1986 et le modèle tourbillonnaire de Callon, Akrich et Latour en 1988.

3.1. Le modèle de liaison en chaîne (chain linked model)

Proposé par Kline et Rosenberg en 1986, ils offrent une alternative au modèle linéaire, qui va de la R&D vers le marché. *The chain linked model* met l'accent sur les boucles de rétroaction (*feed back loops*)³⁵, sur les remontées de stades aval vers l'amont, sur l'interactivité entre la recherche scientifique et les différents stades du processus d'innovation gérés par la firme.

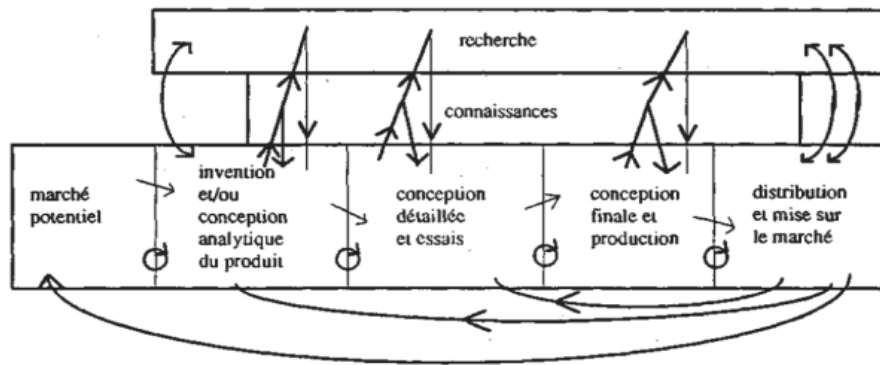
Le schéma de Kline et Rosenberg stipule ce qui suit :

- Une boucle de retour de l'information de certaines phases sur d'autres ;
- Une interactivité science-innovation qui suit toute la séquence de la chaîne centrale de l'innovation ;
- Un modèle science innovation qui fonctionne lorsque les découvertes scientifiques autorisent certaines percées techniques.

En résumé, pour ces auteurs, la maîtrise de la technologie est assurée par le laboratoire de recherche seul à avoir les compétences et équipements pour cela. Cependant, les contraintes économiques sont prises à chaque fois par les interventions répétées des commerciaux et de fabrication.

Figure N° 08 : Le modèle de liaison en chaîne.

³⁵Cannel A., « Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale cas de l'électronique » thèse de doctorat, ENPC, 1993, p.45-48.



Source : Kline et Rosenberg, 1986.

3.2. Le modèle tourbillonnaire

S'inscrivant dans le courant critique du flux linéaire, il est proposé par Akrich, Callon et Latour en 1988.

Pour ces auteurs, l'innovation peut partir de n'importe où, aucun acteur n'ayant le monopole de l'imagination³⁶. L'idée ne se diffusera que si elle est reprise par des groupes qui en l'adoptant, vont l'adapter et la modifier.

Dans le modèle tourbillonnaire le regard ne porte plus essentiellement sur les produits mais sur les acteurs, impliqués dans le processus d'innovation. Ce groupe d'acteurs constitue un réseau technico-économique (RTE) que Callon définit comme suit « un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoires de recherche, entreprises, organismes financiers, usagers, pouvoirs publics...qui participent collectivement à l'élaboration et la diffusion des innovations et qui à travers de nombreuses interactions organisent les rapports entre recherche scientifiques techniques et marché ».

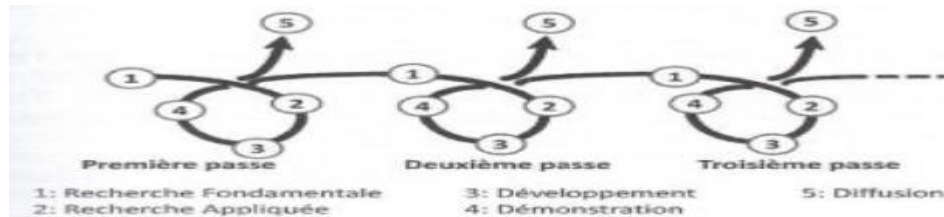
Mais ce réseau, ne se limite pas aux seuls acteurs, qui le constituent. Entre eux circulent un ensemble d'intermédiaires qui donne un contenu matériel aux liens qui les unissent (brevets...), compétences incorporées (chercheurs en mobilité, d'argent), d'objets techniques plus au moins élaborés (prototype, machine). La réussite de l'innovation repose sur la solidité du réseau au sein duquel agissent des acteurs ayant des motivations et intérêts divergents.

³⁶Boldrini J-C., « L'accompagnement des projets d'innovation », thèse de doctorat, université de Nantes, 2005, P.29-30.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Cette modélisation peut être incorporée implicitement dans un outil de gestion on parle alors de la technique invisible.

Figure N° 09 : Modèle tourbillonnaire de CALLON et al.



Source : LOILIER.T et TELLIER. A, « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » Edition EMS management & société, France 2013, page 49.

Section 03 : L'innovation managériale

Il est difficile pour une entreprise d'envisager des innovations techniques, de produits ou de marchés..., etc. Sans avoir des innovations managériales, Gary Hamel avance même l'idée que pour créer un environnement innovant il faut commencer par l'innovation managériale.

L'innovation managériale vise à créer de nouvelles modalités de coopération, entre les personnes pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente, mais en tenant compte des évolutions sociétales.

Dans cette section nous allons présenter le management d'innovation, son évolution, son processus, ainsi que ses caractéristiques et ses différents outils de l'innovation managériale.

1. l'évolution de l'innovation managériale

Le concept d'innovation n'est pas nouveau ça fait plus de 100 ans que cette notion existe et que des organisations l'utilisent. Et le tableau ci-dessous explique l'évolution du management.

Tableau n°03 : les différentes formes du mangement

N°	Les formes du management	Explication
		C'est la première forme de management qui a existé et cela signifie

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

01	Le management paternaliste	protéger, à cette époque-ci quelqu'un qui rejoint une entreprise, intégra une famille en quelque sorte, et le métier s'apprend en rapport maître, apprentis (un système de reproduction du savoir-faire, les anciens apprennent aux nouveaux), les particularités du paternalisme c'est qu'il y'avais de - La proximité, - La disponibilité, - La bienveillance, - Du soutien aussi bien technique qu'affectif. Tout ceci va bien dans un monde qui est plutôt linéaire et prévisible.
02	Le management directif	Avec les apports des évolutions industrielles notamment les travaux de Frédéric Taylor, le monde de l'entreprise change, donc on passe d'un secteur plutôt agricole à un secteur industrielle, on insiste à une nouvelle forme de management qui est directif dont la raison d'être principale est la productivité pour qu'on puisse être productive il y'a deux règles : - La première règle c'est de confier à des savants le soin de définir les meilleurs procédés possible de fabrication ; - La seconde règle et d'avoir des ouvriers qui respectent bien ce qui ont défini les ingénieurs de bureaux et à ce titre ils ont créé une nouvelle fonction qui est le chef (le chef qui remplace le directeur), dont la mission est de veiller à ce que les modes opératoires sont bien respecter, que les ouvriers fassent bien leur travail.
03	Le management bureaucratie	Du fait de la tertiarisation de l'économie dans les années 40/50, cette nouvelle forme de management est apparu, selon Max Weber c'est la forme de collaboration la mieux adapté pour les administrations, les sociétés de services, son organisation est à peu près identique à celle de l'OST sauf qu'elle se veut un petit peu plus digne et un peu plus humaniste, les conditions s'améliorent, ils ont créé des classifications pour veiller à ce qu'il soit fait et bien fait donc ont eu la naissance par exemple du mode opératoire et d'outils de vérification de ce qui a été réaliser, ce respect de la règle est renforcé avec l'émergence dans les années 60/70 du management de la qualité pousser par MEANS, et c'est pour ça qu'on a l'émergence du

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

		tableau de bord qui est toujours utilisée à nos jours.
04	Le management stratégique (leadership)	La mondialisation et l'hyper compétitivité qu'on a découvert dans les années 70/80 donne naissance à cette forme. L'objectif n'est plus de faire de la qualité, ce n'est plus suffisant de se différencier de ses concurrents, mais d'être performant. Donc l'enjeu majeur des entreprises est de saisir toutes les opportunités qui s'offrent à elle pour accumuler les richesses à ce titre elle modifie légèrement leur organisation pour se mettre en matricielle, donc se mettre en mode projet et saisir des opportunités, créer de nouvelles offres. Certains consultants tel que Drucker qui considère que pour que les collaborateurs puissent participer à cette conquête, quelque part il faut les impliquer notamment il leur propose un outil qui est d'encore d'actualité qui est la direction par objectifs, évoluer dans ce type d'univers nécessite une forte énergie, donc le manager qui est dans son bureau qui dicte les règles et qui fait le tableau de bord n'est pas adapté à ce type de culture d'une entreprise c'est pour ça que les entreprises réforment leur modèles et donnent naissance à une notion de leadership³⁷.
05	Le management collaboratif	Après plusieurs cas de désaccords sociétales et environnementales avec le style du management de type leadership n'est plus adaptée à un environnement qui revendique le bien être, elle demande donc à leur manager d'être des <i>managers coach</i>³⁸, ce qui donne lieu à la cinquième forme de management. Si les entreprises prennent à présent soins de leur environnement, leurs collaborateurs sont confrontés à une nouvelle difficulté celle d'évoluer dans environnement VUCA³⁹, quand on évolue dans ce monde-là, on se rend compte que - Les notes du management traditionnelles ne sont plus adaptés ; - Les processus décisionnels sont trop longs ; - Le statut de cadre ne garantit pas le savoir- faire, ni les compétences

³⁷ Un leadership : c'est celui qui enthousiasme et celui qui accompagne les collaborateurs dans leur développement professionnel, c'est celui qui motive, il donne le sens, il récompense au regard de la performance individuelle.

³⁸ Un manager coach n'est pas un leader, un manager coach il est à l'écoute, bienveillant, il est dans l'empathie, il prend soins de ses collaborateurs.

³⁹ V.U.C.A (V pour volatile, U pour U (incertain), C pour complexe et A pour Ambiguë (paradoxale)).

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

		requis.
06	Le management Coresponsable	Pour qu'une entreprise évolue dans un environnement complexe, elle doit apprendre à être plus agile, proactive et pour se faire elle a besoin de miser sur toute l'intelligence des collaborateurs qui la compose et revoir en profondeur ses modèles de management dont les paradigmes sont très centrés sur la notion de subordination unilatérale hiérarchique, donc elles vont abordées progressivement une nouvelle forme de management, qui est le management coresponsable et transformer le rôle et les postures des managers pour qu'ils puissent endossés le rôle du manager facilitateur (ses collaborateurs sont compétents et motivés, donc digne de confiance).

Source : établie par nos propres soins à partir de l'ouvrage « managérial innovation ».

Ces six formes de management dont nous avons parlé précédemment ont participer à déduire plusieurs constats, le premier c'est que l'innovation managériale est la tendance culturelle à vouloir chercher une culture de la coresponsabilité n'est pas le fruit du hasard, car on est rentré dans une société qui revendique la liberté, ce qui n'était pas le cas il y'a quelques années, on était plutôt dans une quête de bien-être et puis encore par le passer, on était sur une quête d'enrichissement personnel.

Aujourd'hui faut mettre à l'évidence que l'entreprise est un système qui fait partie d'un système qui est plus grand que lui qu'on appelle la société, donc *le management coresponsable* est plus adapté à notre situation actuelle. On voit clairement que l'innovation managériale n'est pas le fondement de nouveaux outils ou processus, mais tout simplement une nouvelle culture, un nouvel état d'esprit, de nouvelles valeurs.

On constate aussi que les quatre premières formes d'innovations sont centrées sur la satisfaction des besoins de l'entreprise, aujourd'hui avec la société dans laquelle nous entrons les innovations managériales auront un double objectif voire d'un côté satisfaire les besoins des entreprises et en même temps les besoins des collaborateurs qui aspirent à plus d'autonomie et de responsabilité.

2. Les définitions de l'innovation managériale

Pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au*

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

*moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'informations qui est disponible dans un processus de décisions ».*⁴⁰

Pour Van de Ven (1986) « *l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés* ». ⁴¹

Selon Gilbert (1998) : « *une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels/conceptuels, déjà existants/nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant* ». ⁴²

Selon Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) « *L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation* ». ⁴³

Selon Damanpour et Aravind (2012) « *L'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte* ». ⁴⁴

3. Les caractéristiques et les acteurs de l'innovation managériale

On traitera les différentes caractéristiques de l'innovation managériale, ainsi que les acteurs qui interviennent lors de la réalisation de la stratégie d'innovation.

3.1. Les caractéristiques de l'innovation managériale

A partir des définitions et les apports de Hamel, BIRKINSHAW, Kimberly et autres auteurs qui mettent en évidence trois caractéristiques principales de l'innovation managériale à savoir :

⁴⁰Kimberly J.R. (1981). « Managérial innovation », P. 86

⁴¹Van de Ven A.H. (1986). « Central problems in the management of innovation », P. 591

⁴²Gilbert P. (1998). « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ». Economica, Paris.

⁴³Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation », P. 825.

⁴⁴Damanpour F., Aravind D. (2012). « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents », P. 424

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

- Elle s'inscrit dans une approche dynamique (opérationnelle) et non au stade abstrait des idées managériales. L'innovation doit être mise en œuvre pour être considérée comme telle. Elle intervient de façon concrète sur les pratiques des managers soit en les modifiant soit en créant de nouvelles pratiques parmi lesquelles certaines seront sélectionnées puis testées et adoptées.
- La nouveauté s'entend par rapport à l'état de l'art, et non pas simplement par rapport au niveau de l'organisation qui la met en œuvre.
- Elle s'insère dans un objectif d'amélioration de la performance de l'organisation.

3.2. Les acteurs de l'innovation managériale

Dans le processus d'innovation managériale y'a deux acteurs qui interviennent d'une façon délibérée ou par des actions non intentionnelles, sont au nombre de deux.

- D'une part les acteurs du changement interne qui innove.
- D'autre part, les parties prenantes externes du changement qui peuvent être des consultants, les gourous du management et les académiques, qui n'appartiennent pas à l'entreprise qui innove, jouent un rôle en termes de légitimation et d'expertise.

Ce processus est donc influencé par le contexte organisationnel dans lequel évoluent les agents internes, mais aussi par le contexte environnemental des agents externes.

4. Les phases du processus d'innovation managériale

D'après plusieurs auteurs (Zaltman, al, Damanpour et Rogers...) ont identifié quatre phases du processus d'innovation managériale, ce dernier est un processus récursif, et non une séquence d'activités successives, il s'agit de la phase d'initiation, de la décision, d'implémentation ou de la mise en usage et enfin celle de routinisation ou poursuite de l'usage.

Dans les lignes suivantes nous détaillerons les quatre phases susmentionnées par ces auteurs.

4.1. La phase d'initiation

L'initiation est constituée de toutes les activités liées à la perception des problèmes ou besoins, à la recherche des solutions, à la collecte d'informations sur ces solutions, à la formation des attitudes face à ces solutions et à leur évaluation. Elle aboutit ensuite à la seconde phase (la prise de décision).

4.2. La phase de la prise de décision

La phase de la prise de décision, les membres de l'organisation découvrent l'existence d'une innovation, évaluent sa pertinence pour l'organisation, communiquent et échangent entre eux à son sujet jusqu'à prendre la décision de l'adopter.

Ces deux phases ont fait l'objet de parcellisations fréquentes, certains auteurs ayant fait le choix de distinguer les différentes étapes d'une prise de décision rationnelle : la prise de conscience des problèmes et besoins, la formation des attitudes en interne face à une potentielle adoption, l'évaluation des choix possibles, et la sélection de la meilleure solution.

4.3. La phase d'implémentation ou de mise en usage

La troisième phase dite « d'implémentation » ou de « mise en usage » est composée de tous les événements et actions relatives à la préparation de la mise en usage, l'implémentation exploratoire et l'usage initial de l'innovation, qui implique l'adaptation et la modification de l'innovation comme l'organisation. Dans cette phase, on peut apprécier si les membres de l'organisation acceptent d'utiliser cette innovation ou font preuve de résistance face à son usage.

4.4. La phase de routinisation ou de poursuite de l'usage

La phase de poursuite de l'usage correspond au fait que l'innovation est utilisée de manière usuelle, voire généralisée et qu'elle devient même une caractéristique courante de l'organisation. Elle peut être entendue comme l'aboutissement du processus d'adoption et un moyen de juger de son succès.

Cette revue de littérature sur la modélisation du processus d'adoption d'une innovation est source de quatre principaux constats. En premier lieu, ce processus est envisagé comme purement séquentiel et linéaire. En second lieu, il est nettement marqué par une perspective rationnelle. Troisièmement, il est considéré comme « universel » dans le sens où il serait adapté à tout type d'innovation, qu'elle soit technologique ou non technologique. Enfin, ce

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

processus est entendu dans une perspective intra-organisationnelle et ne donne pas à voir le rôle joué par les acteurs externes.

5. La protection du potentiel d'innovation

La protection du potentiel innovant est une composante essentielle du management de l'innovation. L'entreprise innovante doit se protéger des concurrents ou des passagers clandestins qui peuvent profiter de l'innovation sans en supporter les coûts de recherche et de développement.

Différentes méthodes permettent à l'entreprise de se prémunir de ce genre de risques.

5.1. La protection par le secret

Le secret présente l'avantage d'être un mode de protection illimitée dans le temps et qui ne coûte rien pour l'entreprise. Toutefois, en cas de divulgation, toute protection est perdue et les conséquences peuvent être brutales pour cette dernière.

5.2. La propriété intellectuelle

Elle renvoie aussi bien à l'analyse des marques, des secrets commerciaux, des brevets qu'aux droits d'auteurs⁴⁵. C'est un instrument juridique permettant à l'inventeur ou à l'innovateur d'exploiter son invention tout en interdisant à des tiers de l'utiliser sans autorisation au préalable. Ce mode de protection présente l'inconvénient d'être couteux et temporaire, au bout d'une certaine période le brevet tombe dans le domaine public.

5.3. La protection des savoirs faire

Il est trop difficile de contrôler les savoirs-faires de manière juridique optimale. Pour Devaux⁴⁶, les savoirs faire tenus en secret doivent être répertoriés et l'accès à ces derniers est strictement limité.

5.4. La propriété intellectuelle et les projets coopératifs

⁴⁵Farchy J., Benhamou F., « Droit d'auteur et copyright », éd. La découverte, Paris, 2007, P.3.

⁴⁶ Devaux F., « La boîte à outils du responsable R/D », éd. Dunod, Paris, 2010, P.27.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

L'innovation ouverte rend possible cette forme-là. Les partenaires peuvent collaborer dans des projets tout en protégeant leur propriété intellectuelle. Ce mode de coopération des projets innovants, permet de socialiser le risque et de partager des compétences sur des projets communs.

6. Les outils de l'innovation managériale

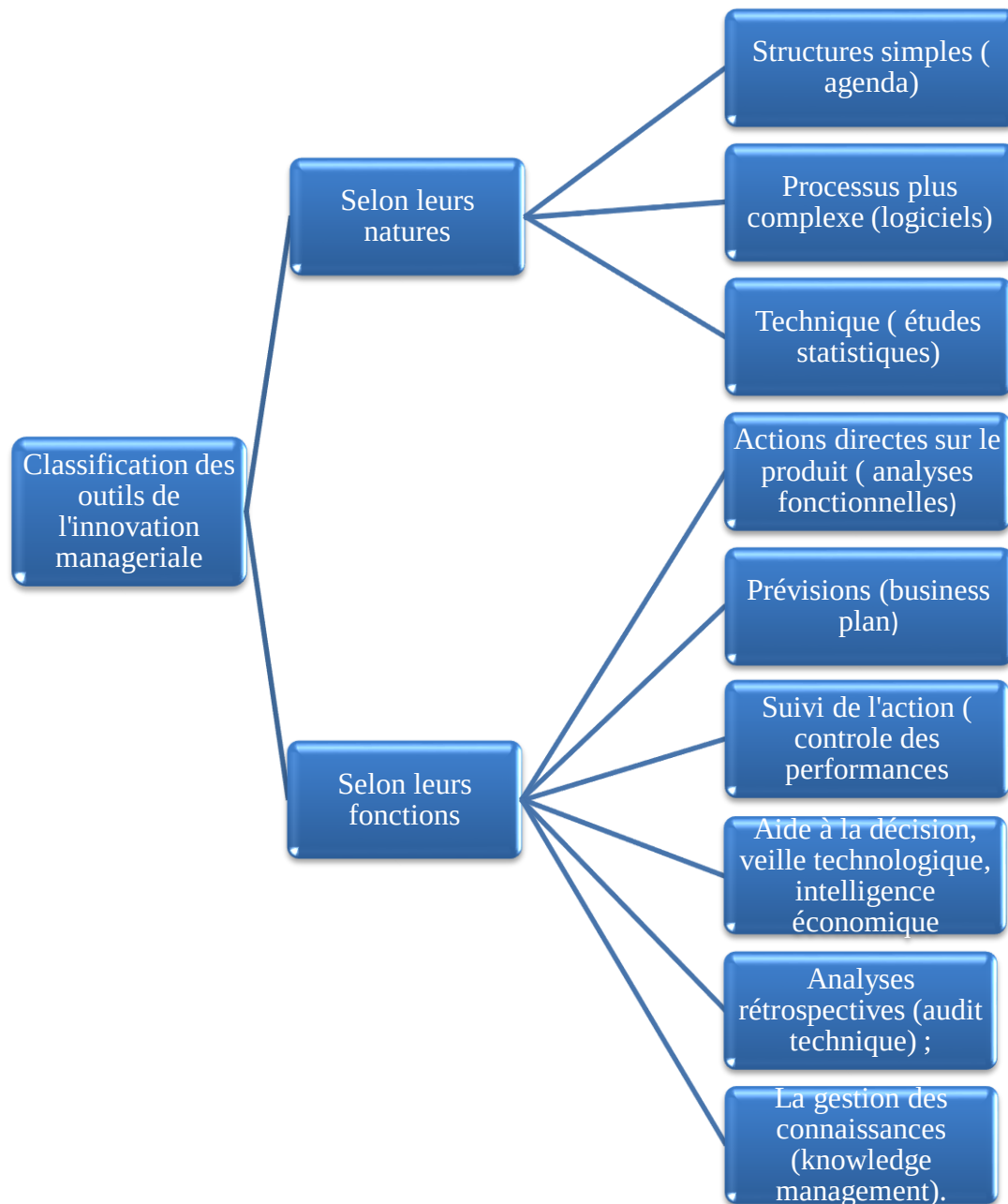
L'innovation managériale possède plusieurs outils aussi importants les que les autres, ces derniers ne sont pas utilisés au même temps et au même moment dans les entreprises, mais n'empêchent qu'elles doivent en tenir compte de chaque outil et de bien les maîtriser pour une innovation managériale irréprochable, on peut aussi classer ces outils soit selon leurs nature, ou selon leurs fonctions.

6.1. La classification des outils de l'innovation managériale

Les outils, très nombreux, proposés par la littérature professionnelle peuvent être classés selon leurs natures ou leurs fonctions⁴⁷.

Figure n° 10 : la classification des outils de l'innovation manageriale

⁴⁷F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », école centrale, Paris, Novembre 2003. P.13.



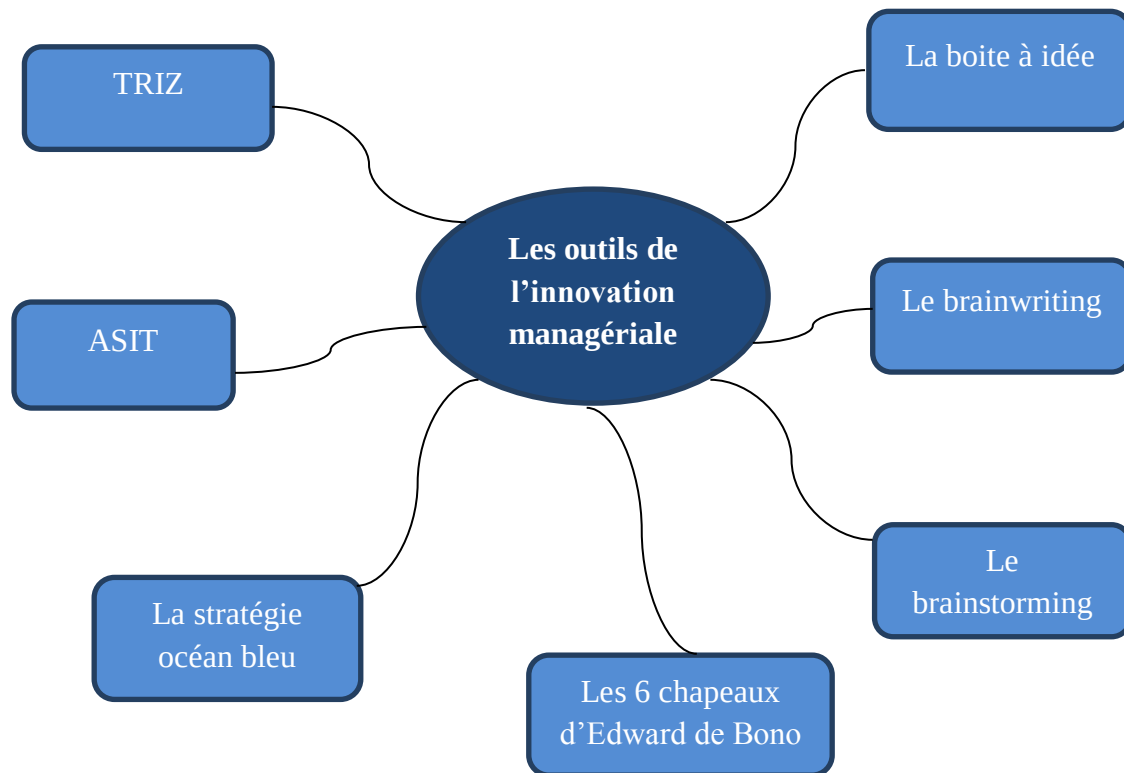
Source : établie par nos propres soins à partir de l'ouvrage « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique »

Les outils de l'innovation managériale peuvent être plus au moins standardisés et formalisés (guides méthodologiques, procédures écrites, base de données).

Les méthodes de l'innovation managériale intègrent celles de la créativité, c'est pourquoi on découvre un nombre d'outils variés et en perpétuelle floraison, à savoir : qu'on peut découvrir quelques-unes de ses méthodes :

6.2. Les outils de l'innovation managériale

Figure n°11 : les outils de l'innovation managériale.



Source : établie par nos propres soins à partir de l'ouvrage CANET. E « L'innovation managériale de l'invention à la diffusion. »

6.2.1. La boîte à idée

Installer cette boîte permet à chacun de déposer ses idées, le tout sous la forme d'un jeu concours. Cette méthode est très connue, elle n'est ni plus ni moins qu'un véritable brainwriting.

6.2.2. Le brainstorming

C'est une méthode de créativité qui facilite la production d'idées, d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans une période du temps minimum.

Le brainstorming est divisé en plusieurs étapes :

- La classification : permet de s'accorder sur la question où se trouve le problème à résoudre.
- La génération d'idées : permet en 15 minutes aux participants de produire des idées qui seront regroupées et ensuite enregistrées.
- La sélection des idées : permet de mettre en valeur les trois idées les plus surprenantes, de faire émerger celles qui sont les plus novatrices.

6.2.3. Le brainwriting

Version écrite du brainstorming, il permet à chacun de s'exprimer sur le papier, diminuant ainsi l'appréhension de prendre la parole. Ici, l'animateur propose aux participants d'écrire une idée par post-it pendant un laps de temps de 3, 4 ou 5 minutes. Chaque participant appose ses post-it sur une feuille A4. Les feuilles sont ensuite redistribuées aléatoirement. Chacun s'inspire ainsi pendant un nouveau cycle de génération des idées déjà cochées sur le papier. Il est important que tous les participants utilisent les mêmes post-it et écrivent avec les mêmes stylos.

6.2.4. L'outil TRIZ

Il s'agit d'une approche algorithmique éprouvée pour résoudre les problèmes techniques. Son élaboration débuta en 1946 lorsque l'ingénieur et scientifique russe Genrich Altshuller découvrit que l'évolution des systèmes techniques est régie par des lois objectives. Sa méthodologie, issue de ses analyses, permet, en se référant à une base de données de brevets internationaux, de stimuler la créativité en aidant à résoudre les blocages lors de la conception de produits. Cependant, TRIZ est considéré comme une méthode lourde qui est surtout mise en œuvre par de grandes structures industrielles.

6.2.5. L'outil ASIT

Résolution Créé par Roni Horowitz, ASIT Résolution est une version simplifiée de l'outil TRIZ utilisée pour la résolution des problèmes, cette méthode met en œuvre trois étapes : une étape de préparation dont le rôle est de définir le monde du problème, le phénomène indésirable et l'action voulue. La seconde étape permet la génération d'idées à

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

l'aide de cinq outils : l'unification, la multiplication, la division, la rupture symétrique et la suppression, l'outil ASIT permet ainsi, d'une façon très dirigée et structurée, de résoudre une problématique.

6.2.6. La stratégie Océan Bleu

C'est une stratégie élaborée par deux chercheurs de l'INSEAD, W Chan Kim et Renée Mauborgne. Ces derniers ont analysé les exemples de réussite des produits innovants, afin de définir une méthodologie permettant de concevoir un produit en totale rupture avec les produits actuellement sur le marché.

La finalité de la méthode est de permettre à l'entreprise de passer d'un segment de marché concurrentiel, où la lutte entre concurrents se joue par une guerre des prix (un océan rouge du sang des protagonistes), à un produit ouvrant une nouvelle niche inexplorée et donc inassouvie, un espace de marché complètement nouveau (un océan bleu).

Cette méthodologie est basée sur un concept spécifique : analyser le comportement et les attentes des non-clients. Seconde base de la méthode stratégie Océan bleu : chercher à simplifier ou à éliminer les éléments qui ne sont pas déterminants pour le client, mais aussi augmenter ou ajouter de nouvelles caractéristiques à l'offre afin d'augmenter la valeur lors de l'achat, la mise en œuvre, etc.

6.2.7. L'outil des six chapeaux d'Edouard de Bono

Psychologue et expert en sciences cognitives, inventeur de la pensée latérale, Edouard de Bono a conçu une méthodologie pour générer des idées dans les meilleures conditions, en supprimant l'impact de la critique et du jugement sur les idées et dégageant les participants des conditionnements de l'habitude et de toutes les limites et barrières induites par leur culture (sociétales, d'entreprise, etc.).

7. Les piliers et les barrières de l'innovation managériale

L'innovation managériale se repose sur différents piliers qui se complètent les uns les autres, d'autre part cette stratégie rencontre quelques obstacles lors de sa mise en œuvre.

7.1. Les piliers de l'innovation managériale

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

Il possède six piliers de l'innovation managériale ;

7.1.1. La créativité

Si on considère qu'aujourd'hui la pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à innover de manière permanente en plus de faire de l'amélioration continu, elle doit doper sa créativité, dans le management traditionnelle, la créativité est confiée soit à des statuts, soit à des métiers (R&D, marketing...), l'innovation managériale a pour objectif d'élargir au plus grand nombre l'expression, la sélection et l'expérimentation des idées car finalement tout le monde a des bonnes idées, alors l'innovation managériale consiste à créer de nouveaux rituels pour encourager l'émergence de nouvelles idées.

7.1.2. L'agilité

La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à être agile, flexible ; souple ; réactive voir proactive, l'innovation managériale a pour objectif d'aider les entreprises à passer d'une culture de maîtrise des risques à une culture d'expérimentation.

7.1.3. La collaboration

Evoluer dans un environnement complexe nécessite de mobiliser l'ensemble ou la diversité des énergies et des compétences et des talents de ses collaborateurs, l'innovation managériale a pour objectif de créer de la transversalité de passer d'une mécanique à l'organique, le but est finalement que l'entreprise crée des rituels et instaure des processus qui lui permettront de bénéficier de la somme des idées des avis, de la diversité de ses collaborateurs.

7.1.4. Le plaisir

Une personne qui éprouve du plaisir dans son travail est plus épanoui et plus performant, pour gérer cette dimension aujourd'hui les entreprises ne sont pas obligées de faire grand-chose finalement, le principal outil qu'elles ont est la compétence, donc le savoir-faire (ce n'est pas parce qu'on sait faire qu'on aime faire), il est important d'offrir la possibilité à ses collaborateurs de prendre conscience de ce qui peut leur procurer du plaisir (les appétences).

7.1.5. La responsabilisation

Les entreprises doivent offrir plus d'autonomie, plus de responsabilités, plus de choix aux salariés est c'est là qu'intervient l'innovation managériale. Et pour évoluer dans un

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

environnement tel qu'on connaît aujourd'hui, il est très important que les entreprises puissent avoir des collaborateurs engagés et la notion d'engagement est sous-entendue par la notion de responsabilité.

7.1.6. La confiance

Sans confiance il y'a pas de saines et bonnes relations, et les conditions de travail inadapté, l'entreprise se doit d'accompagner les collaborateurs (salariés) afin de renforcer la confiance en soi, la confiance aux autres, mais aussi créer les conditions pour apporter le maximum de sérénité dans un environnement anxieux et rigide. L'innovation managériale a pour but d'instaurer et préserver le climat de confiance.

7.2. Les barrières de l'innovation managériale

Les travaux de Piatier distinguent les barrières internes des barrières externes, catégorisation qui fait référence depuis. Les barrières internes ont trait aux ressources de l'organisation et à la structure de l'organisation, mais les barrières externes concernent l'offre, la demande et l'environnement externe de l'organisation.

Plus récemment, des auteurs ont apporté une distinction complémentaire en différenciant les barrières révélées et les barrières dissuasives. Nous focalisons sur les phases préliminaires du processus d'adoption, nous nous attachons ici à identifier les barrières dissuasives.

Les recherches sur les barrières à l'innovation sont marquées par un fort déterminisme technologique. En effet, à notre connaissance, seules trois recherches sur les barrières se sont intéressées aux innovations non technologiques ou managériales la première présente l'intérêt de différencier l'effet des barrières en fonction des phases du processus d'adoption, d'intégrer des barrières relatives à la gestion de ressource humaine et de comparer les barrières de l'innovation managériale à celles relevées jusque-là pour les innovations d'ordre technologiques. Les barrières internes telles que la résistance au changement, le manque de temps, ou le manque de qualifications les devancent nettement. La troisième recherche s'intéresse également aux barrières à l'adoption d'une innovation managériale au sein de grandes entreprises du secteur automobile. Les principales barrières identifiées sont le manque d'engagement et de clarté dans la définition des rôles.⁴⁸

⁴⁸Piatier, 1984.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation est un processus de développement et de création des différentes connaissances et compétences qui concernent les entreprises, aussi elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise survive, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

CHAPITRE I : cadre théorique et conceptuel de l'innovation managériale

D'après les différentes typologies présentées nous avons vu que l'innovation peut se porter sur le produit, le procédé mais aussi sur l'organisation et les méthodes de commercialisation. De plus, plusieurs typologies portant sur le degré de nouveauté de l'innovation ont été proposées (radicales, incrémentales...).

Nous pouvons dire que dans un processus linéaire, l'innovation était considérée comme un progrès technique. L'entreprise doit s'assimiler à une « boîte noire », ce dernier est un terme générique qui désigne un processus linéaire reliant, d'une part, l'invention et, d'autre part, l'innovation. L'analyse évolutionniste revient à celle de l'approche schumpetérien qui est considéré comme un processus.

Nous avons aussi vu que l'innovation managériale est difficile à maîtriser, mais avec le temps elle devient une nécessité et une obligation dans les entreprises.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Introduction

Dans cette période de mondialisation, l'entreprise doit faire face à de multiples mutations. Donc le changement est plus qu'impératif, c'est la priorité de toute entreprise et pour cela plusieurs d'entre elles intègrent où utilisent le Lean management comme outil d'amélioration / changement.

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

Le succès des entreprises se reflètent par leur performance, ce mot peut être réparti et éparpillé en trois termes qui font la réussite de toute organisation et qui sont : l'efficacité, la pertinence et l'efficience. Derrière chaque performance, un changement est mené à bien par l'entreprise cela garantira sa pérennité et sa continuité.

Dans ce chapitre nous allons mettre l'accent sur la performance et ses différents types, ainsi que sur les différents changements qu'une entreprise peut envisager et mettre en place et on parlera d'une méthode de d'innovation managériale qui est nul autre que le Lean management et enfin en mettre en évidence l'impact du Lean management sur la performance.

Donc ce chapitre est composé de trois sections qui sont comme suite :

Section 1 : la conceptualisation de la performance.

Section 2 : le Lean management et le changement.

Section 3 : l'impact du Lean management sur la performance.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Section 1 : la conceptualisation de la performance

Les indicateurs de performance est absolument essentiel puisque gérer une entreprise c'est comme gérer un navire, si on ne dispose pas d'un indicateur de performance, d'une certaine manière, on conduit un navire à l'aveugle, les indicateurs de performance sont très variés et ça dépend de l'entreprise selon sa taille, la nature de son activité, il faut définir les critères de performance en fonction de la nature d'entreprise dans son stade de l'évolution.

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. L'amélioration de la performance pour garantir le meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts.

Cette section présente des différentes définitions accordées à la performance, ses types et les déterminants de la performance de l'entreprise.

1. La définition de la performance

La performance est un concept flou et polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur.

On commence par ses origines épistémologiques, on constate que le terme français signifie l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot « performance » a été introduit en français dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée. Ce mot remonte au milieu du XIX^{ème} siècle, il désigne les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Waldman⁴⁹ (1994) définit la performance comme étant « *l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle* ».

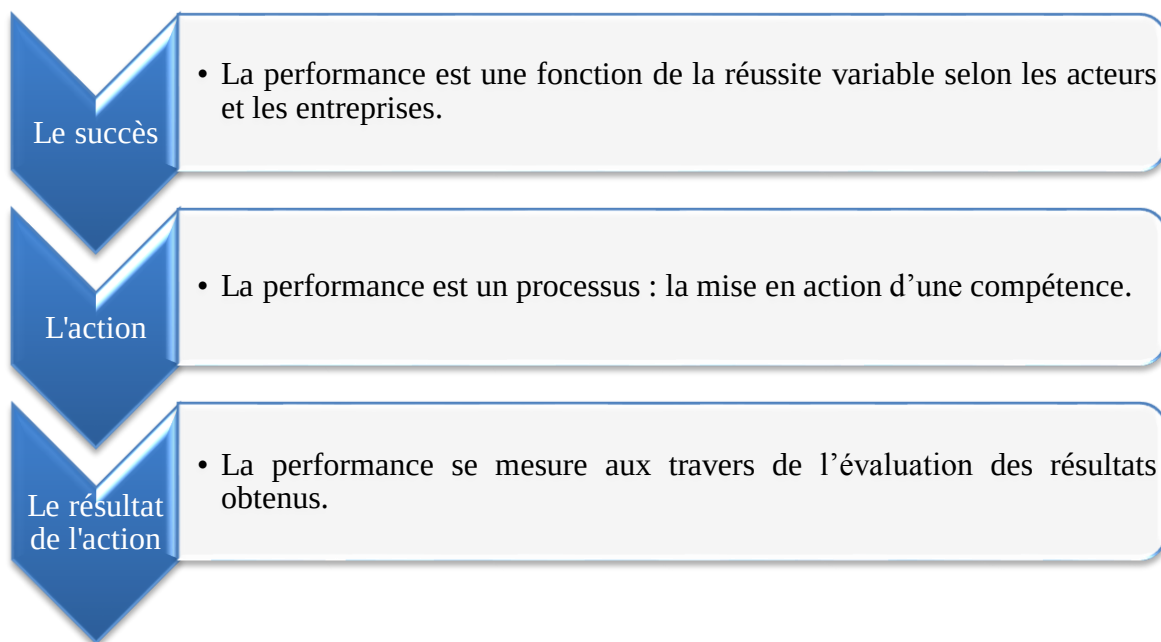
⁴⁹ Waldman, D-A. (1994), «La gestion de la performance et la qualité totale. », Gestion, Vol.19, n°3, P. 39-47.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Khemakhem la définit comme étant « *la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixés*⁵⁰ ». De son côté, Marchesney⁵¹ (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché.

A partir de ces définitions, trois sens généraux du terme performance sont mis à jour : « l'ACTION, son RESULTAT et éventuellement son SUCCES⁵² ». La première figure montre une analyse polysémique du mot performance Bourguignon, 1995 a montré que le mot performance désigne :

Figure N°12 : les trois sens du terme performance selon Bourguignon.



Source : établi par nos propres soins à partir de l'ouvrage de Bourguignon, A. (1995).

De son côté, Albanes (1978) précise que la performance implique « l'efficacité et l'efficacé ». Il est suivi par Desbiens (1988) pour qui la performance se définit par « l'art de bien faire (efficacité) les bonnes choses (l'efficacé) ».

Selon BOURGUIGNON le terme performance peut permettre une large gamme d'interprétation en fonction du contexte dans lequel il est utilisé, que l'on fasse référence à la performance économique, sociale et organisationnelle.⁵³

⁵⁰Khemakhem, A. (1976), « La dynamique du contrôle de Gestion », Edition Dunod.

⁵¹Marchesnay, M. (1991), « Economie d'entreprise ». Ed Eyrolles.

⁵²Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance. », Revue Française de Gestion, n°269, P. 61-65.

⁵³Dumas, J. « Tableau de bord de gestion indicateur de performance en gestion hospitalière »IPMT, p25.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Pour Alain FERNANDEZ, la définition de la performance la plus couramment utilisée la présente comme « *la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens, selon un objectif fixé* ».

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la qualité, la satisfaction de la clientèle.

Ceci est amené à affirmer que la performance n'est pas absolue, donc il existe plusieurs définitions, elle peut être définie de différentes façons et selon le concept et les situations. la performance peut être entre autres la réalisation des objectifs dans des délais, l'obtention des meilleurs coûts, comme elle peut exprimer la hausse du résultat et du chiffre d'affaires, la rentabilité d'aujourd'hui et de demain ou la position par rapport aux autres concurrents.⁵⁴

2. Les critères de mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères quantitatifs/qualitatifs des résultats, on va citer ces trois dimensions :

2.1. L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité qui est « *le degré d'attente des objectifs spécifique et de réaliser des finalités poursuivis* »⁵⁵.

D'après cette définition, on constate que l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. Une activité est donc efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation, il faut tenir compte des perspectives de divers intervenants.

2.2. L'efficience

L'efficience est le fait de « *maximiser la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »⁵⁶

⁵⁴BAILLY Jean-Paul, Comment accroître la performance par un meilleur management, Paris, 2005, P. 25.

⁵⁵H. BOUQUIN : « contrôle de gestion », collection gestion, Paris, 2008, p.75.

⁵⁶MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} Ed, Paris, 2000, p.106.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

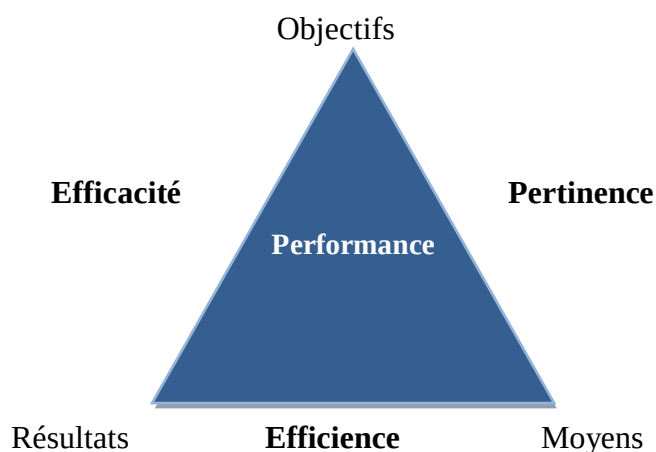
Selon cette définition, on constate que l'efficacité est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués, ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

2.3. La pertinence

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir »⁵⁷.

La notion de pertinence signifie l'articulation entre objectifs et moyens, elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en s'assurant les moyens de réalisation et d'autre part d'éviter un surdimensionnement coûteux.

Figure N° 13 : triangle des critères de mesure de la performance



Source : LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P 06.

BOUQUIN, souligne qu'il y a une autre dimension prise en compte habituellement qui est l'économie qu'on peut définir comme suite :

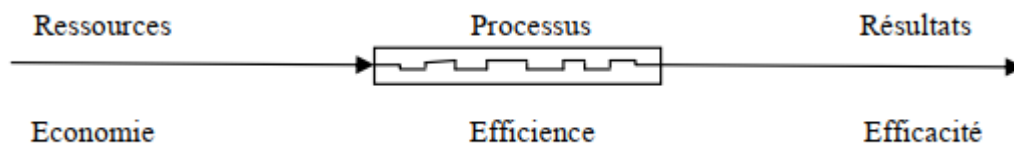
⁵⁷C. Lusthaus, M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, G.P. Montalvan, « Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance », Centre de recherche pour le développement international, Les presses de l'université de Laval, Québec, Canada, 2003, p 167.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

2.4. L'économie

L'économie renseigne le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût et ce dans un souci d'efficience.

Figure N° 14 : dimensions de la performance selon BOUQUIN.



Source : BOUQUIN H., 2004, P 63.

D'après ce schéma on peut dire que BOUQUIN a résumé les éléments de la performance comme suit : l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience consiste en la maximisation de la quantité obtenue des produits ou des services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

3. Les déterminants de la performance d'une entreprise

On distingue plusieurs déterminants de la performance d'une entreprise, parmi elles on peut citer : la compétitivité et la création de valeur.

3.1. La compétitivité

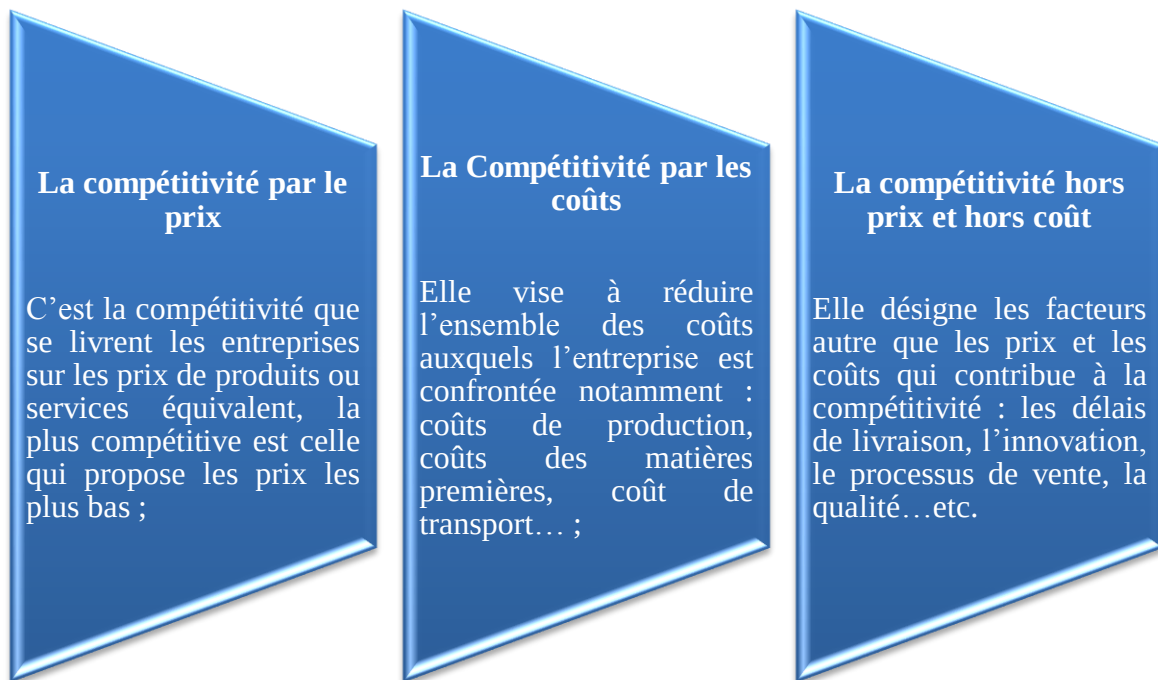
Selon SAUVIN : « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »⁵⁸. De cela, on comprend que la compétitivité c'est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

Au niveau d'une entreprise, la notion de la compétitivité est très explicite, car une entreprise peu rentable n'est pas compétitive selon le modèle théorique de la concurrence parfaite, une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché.

⁵⁸T.SAUVIN: « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », éd Ellipses, paris, 2005, p 89.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°15 : les facteurs de compétitivité d'une entreprise



Source : établi par nos propres soins à partir de l'ouvrage de T. SAUVIN « la compétitivité de l'entreprise ».

Selon SAUVIN « la qualité, et aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus variés et complexes de ses client »⁵⁹.

« Etudier la compétitivité d'une entreprise revient à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence »⁶⁰, par conséquent une entreprise compétitive est une entreprise performante.

3.2. La création de valeur

« L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaité ou espérée »⁶¹, ce qui constitue pour l'entreprise un indicateur de performance.

⁵⁹T.SAUVIN: « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », éd Ellipses, paris, 2005, p 89.

⁶⁰L.SMADI : « compétitivité et mise à niveau des systèmes de production », magistère, LAP, Algérie, 2010. P 25.

⁶¹J.CABY, G.HIRIGOYON, « la création de valeur de l'entreprise », 2eme éd, Economica, paris, 2001, p 197.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

4. Les typologies de la performance

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et managériaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

4.1. La performance externe

Dans le but d'informer les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions financières) sur les grands équilibres grâce à une analyse financière.

L'objectif de l'information sur la performance revient à orienter la finalité du capital investi vers la création de richesse pour l'actionnaire, l'information sur la performance est utile pour leurs prises de décisions économiques. Cette information aide les actionnaires et investisseurs à optimiser l'allocation de leurs ressources.

La performance affecte la perception des tiers quant à sa situation économique et ses perspectives. Pour s'assurer de la solvabilité de la continuité de l'entreprise, les partenaires commerciaux, soit pour des besoins de la relation, soit en tant que créanciers, utilisent l'information sur la performance de l'entreprise, notamment dans le cadre des contrats à long terme.

4.2. La performance interne

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, on recherche les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but.⁶² On peut distinguer de différents types de la performance interne :

4.2.1. La performance financière

Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentante de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette

⁶²MARTORY Bernard, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P. 236.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

4.2.2. La performance commerciale

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générera l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

4.2.3. La performance stratégique

Appelée aussi « performance à long terme ». La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les managers, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles) dont l'objectif est de trouver le système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

4.2.4. La performance organisationnelle

« Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient »⁶³.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système sociale, cette performance porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale et économique.

Le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation ainsi la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure ce sont des facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle.

⁶³M. KALIKA:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995, p340.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

4.2.5. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue, être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

4.2.6. La performance concurrentielle

Michael Porter précise que « *la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur* ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « *une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque)* ».

4.2.7. La performance sociale⁶⁴

Selon Marchesnay, elle renvoie « *au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés* ». Il l'a définie comme étant « *l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable* ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions. KALIKA propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

4.2.8. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

⁶⁴Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles.

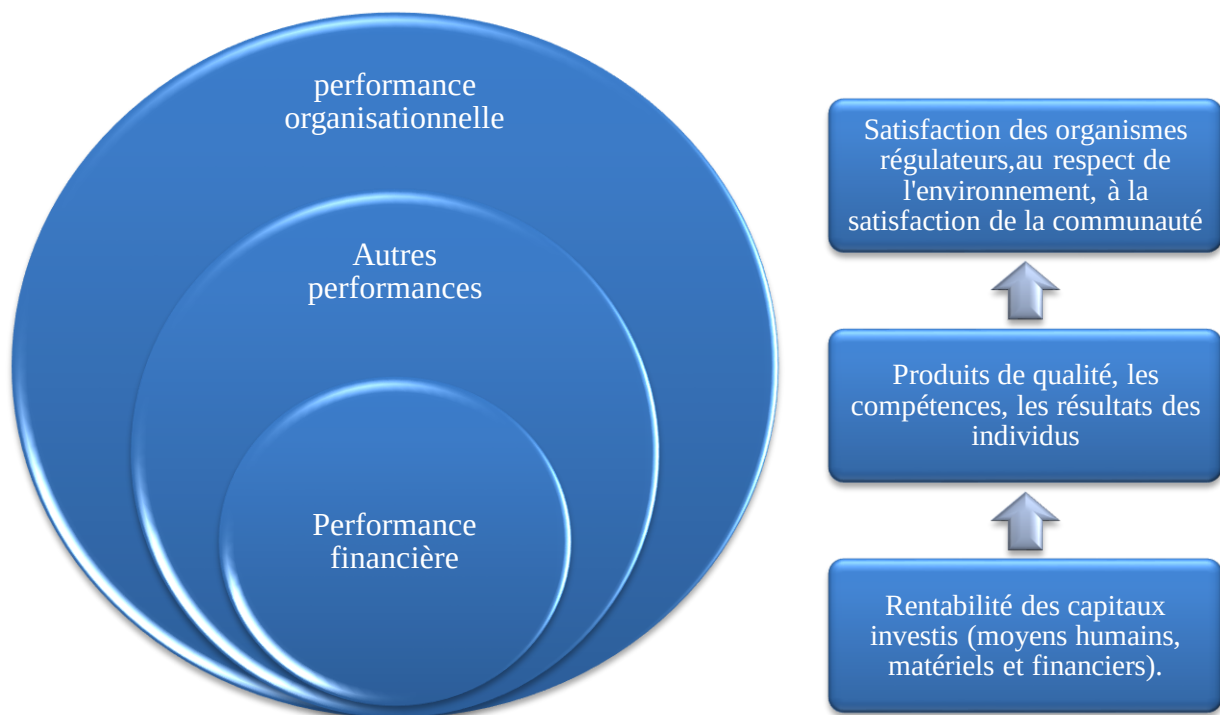
CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

4.2.9. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

La performance humaine est alors définie comme un potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui est attaché au futur et non au passé.⁶⁵

Figure N° 16 : relation entre les différents types de la performance.



Source : établi par nos propres soins à partir de l'ouvrage « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe » de M. LEBAS.

A partir des différents types de la performance, on peut distinguer une relation entre eux qui se résume en trois catégories importantes par la mesure de la performance. La performance financière regroupe le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier. Quant à l'ensemble des autres performances

⁶⁵M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

(commerciale, stratégique, managériale, sociale, économique et humaine...), elle regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité du marketing, les compétences des individus. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe l'ensemble d'autres performances ainsi que des indicateurs représentant une vision élargie de la performance. On fait référence à des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement et à la satisfaction de la communauté.

Section 02 : Le Lean managériale et le changement

Tout fait croire que le changement et le Lean mangement sont deux mots et concepts qui ne sont pas liés, mais la réalité est tout autre. Chaque entreprise a eu recours à un changement à un certain moment de son existence, et pour se faire l'une des meilleures méthodes pour un changement est sans doute le Lean mangement qui est un concept et une méthode qui contient plusieurs outils d'amélioration de la performance et ce dernier a vu le jour au sein de l'une des entreprises les plus performante et la plus adepte au changement qui est nul autre que TOYOTA.

Dans cette deuxième section on se focalisera particulièrement sur le Lean management et ses différents principes et pratiques et le changement (ses facteurs et la méthode Lean comme changement).

1. L'origine et les définitions du Lean management

Le Lean management est une synthèse élaborée par Womack et Jones en 1990 suite à l'observation du fonctionnement des constructeurs automobiles mondiaux, et principalement de l'entreprise Toyota. C'est un système de production qui a été perfectionné tout au long des générations.

1.1. L'origine du Lean management

Après la Seconde Guerre mondiale, le Japon doit relancer son économie. Le pays veut rattraper les Etats-Unis dans le secteur de l'automobile. Toyoda Kiichiro, président de Toyota

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Motor Company, déclare « *Il faut rattraper l'Amérique en trois ans, sinon l'industrie japonaise ne survivra pas* ». ⁶⁶

Plusieurs ingénieurs de l'entreprise, dont Taiichi Ohno, créent donc le système de production Toyota (TPS), inspiré notamment par le training within industry (TWI) (un programme de formation mis au point par le département de la défense américain, en réponse à la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans leurs usines d'armement suite à l'envoi des ouvriers au combat pendant la seconde guerre mondiale), et par les travaux de Walter Shewhart, popularisés par William Edwards Deming, sur la roue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act), une méthode en quatre étapes visant à l'amélioration continue d'un processus, d'un produit, etc... ⁶⁷

Le système Toyota attire l'attention du massachusetts institute of technology (MIT) car l'entreprise semble mieux faire face à la crise que les industries automobiles américaines. Une étude est menée et un livre publié : le TPS se fait alors connaître sous le nom de Lean Manufacturing, en référence au corps léger et puissant dont un coureur a besoin pour gagner sa place sur le podium. ⁶⁸⁶⁹

Cette méthode, d'abord nommée Lean Manufacturing dans le secteur automobile, s'est ensuite développée au sein de divers secteurs, notamment le secteur des services en prenant l'appellation Lean management ou Lean transformation.

1.2. Les définitions du Lean management

Le mot Lean est un mot anglais qui veut dire « maigre » en français, dans le sens dépourvu de graisse ou sans graisse. Par extension et connaissant le contexte Japonais on comprend que le Lean management c'est la suppression des gaspillages, du superflu. Ce mot est apparu pour la première fois dans la machine qui va changer le monde de Womack & Jones en 1990.

⁶⁶COLLET, Laure. Amélioration de la performance: application de la démarche Lean à un laboratoire de contrôle qualité. 15-33. Th: Phar: Lyon 1 : 2008, 107.

⁶⁷GRATACAP, A. et MEDAN, P. Management de la production. Paris : Dunod, 2009.

⁶⁸DIES, A. et VERILHAC, T. La démarche Lean. La Plaine Saint Denis : AFNOR, 2010.

⁶⁹PETITQUEUX, A. Implémentation Lean: application industrielle. Techniques de l'ingénieur-Ingénieur: articles, documentation scientifique et techniques. 2006.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Jusqu'à aujourd'hui, il n'existe pas une définition commune ou normée, du Lean management, il y'a plusieurs définitions qui ont été proposé par différents auteurs, nous pouvons en cité quelques-unes ;

Selon J. Womack et al en 1990 : « *Le Lean est l'observation d'un système opérationnel au travers d'un prisme qui révèle la valeur, les flux, les potentiels pour tirer les flux et tendre vers la perfection* ».

Selon C. Hohmann en 2014 : « *Le Lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux* ». ⁷⁰

Le Lean management est un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer selon les adeptes de ce système les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département. Pour cela, le Lean management se fixe comme objectif d'éradiquer trois « démons » de l'organisation du travail.

Tableau n°04 : les trois « démons » de l'organisation du travail.

Muda « Sans valeur »	Muri	Mura
Tout ce qui est sans valeur : - Les gaspillages, ce qui est fait mais qui n'ajoute pas de valeur au produit, c'est-à-dire ce qui finit à la poubelle, les pannes, les déplacements inutiles, les pertes de temps, les choses que l'on ajoute au produit, mais dont le client ne veut pas, etc.	L'excès, la surcharge du travail engendrée par des processus non adaptés : - Le personnel, lorsque la charge de travail n'est pas adaptée au nombre de travailleurs ; - Les installations, lorsque la charge est supérieure à ce qu'une installation peut faire (sa capacité) ; - Les stocks, lorsque des pièces ou des produits ne «	La variabilité, ou l'irrégularité : - Des machines qui ne mettent pas toujours le même temps pour faire la même chose et dont la qualité varie ; - Des opérateurs qui ne font pas tous et pas toujours le même travail lorsqu'ils sont affectés à un même poste ; - Des fournisseurs qui ne livrent pas toujours les

⁷⁰Hohmann, C. (2014). Lean Management. Paris: Groupe Eyrolles.p. 90.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

	tournent pas ».	mêmes quantités de matières premières.
--	-----------------	--

Source : établi par nos propres soins à partir de l'ouvrage Lean management.

Le Lean management s'attaque particulièrement à sept formes de gaspillage : la surproduction, les attentes, les rebuts-retouches/corrections, les gammes et processus opératoires mal adapté, les transports/ruptures de flux, les mouvements inutiles et les stocks (productifs ou administratifs) ; auxquels il faut ajouter un huitième gaspillage, qui est la non-utilisation des ressources intellectuelles du personnel.

Ainsi le Lean management est un système complexe, qui englobe toute l'entreprise, n'exclut aucune fonction de l'organisation et place les hommes au cœur du changement.

Selon Bösenberg et Metzen, recensent les principes du travail du Lean management en dix éléments qui sont ; le groupe (l'équipe), la responsabilité personnelle, l'esprit client, le feed-back, la standardisation, la priorité à la valeur ajoutée, l'amélioration continue, la suppression immédiate de la cause des défauts, prévoir, planifier et de petits pas maîtrisés.

Quant aux pratiques Lean management, les plus connues sont, la production juste à temps, le Kanban, la Maintenance Productive Totale (TPM), le kaizen et les cercles de qualité.⁷¹

2. Les principes et les pratiques de Lean management

Les principes du travail traduisent les idées directrices générales dans le « langage » de l'organisation concrète du travail. Les principes de ce dernier ainsi que les idées directrices-du Lean management remplissent cette fonction à différents niveaux de l'entreprise dans des proportions variables. Ils sont néanmoins valables au sommet et en bas de la pyramide. Ils apportent des éléments de solutions aux problèmes face à des situations nouvelles ou incertaines et indiquent comment appliquer des décisions. Ils ont des critères d'évaluation essentielle pour la mesure des performances.

Les stratégies et les méthodes de gestion dans les diverses divisions de l'entreprise traduisent à leur tour des principes généraux de direction dans les fonctions concrètes de

⁷¹Bösenberg D., Metzen H. 1994, Le lean management, Les Editions d'Organisation.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

l'entreprise. Cette logique globale du Lean management n'est pas théorique, mais résulte de la pratique et s'est révélé rentable comme preuve sa performance au niveau mondial.

Bosenberg D. et Metzen H.⁷² ont résumé les principes de travail du Lean management en dix points différentes, qu'on va présenter dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 05 : Les dix principes de travail du Lean management.

Principes	Explication
Le groupe	Les tâches sont exécutées au sein du groupe ou de l'équipe. Le consensus est l'idée dominante pour accomplir la tâche, la compétition interne est évitée. Et les idées forces du groupe est que ; - Le groupe réfléchit d'une manière plus globale que l'individu ; - Les équipes exercent une pression et augmentent le souci de la performance ; - L'individu trouve protection dans le groupe en cas d'échec ; - La capacité du groupe à résoudre les problèmes est supérieure à la somme de celles de tous pris individuellement.
La responsabilité personnelle	Chaque activité est exercée en engageant la responsabilité personnelle. Les standards forment le cadre établi pour chacune des activités. Si l'on ne parvient pas à maintenir la qualité exigée, le flux d'activité est interrompu pour réclamer de l'aide. La responsabilité a besoin d'informations et de compétences, et voici quelques idées-forces sur la responsabilité personnelle ; - Justification franche de ses propres actions ; - De l'exécutant au fournisseur interne ; - Augmentation de la motivation et de la productivité ; - Repérage des potentiels inutilisés ; - Une vue globale grâce à la responsabilité personnelle.
Le feed-back	Un feed-back intensif accompagne toutes les activités pour chacun des

⁷²Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le lean management, Les Editions d'Organisation. 2ed.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

	domaines fonctionnels. Les réactions du monde extérieur, du système ou des installations servent à orienter les propres actions. Les idées forces du feed-back⁷³ qui ; - Compare l'effet avec l'objectif ; - Conduit l'action individuelle vers le succès ; - Le travail sans le feed-back est un travail « inerte » ; - Les clients sont considérés comme une « source d'information ».
L'esprit client	Toutes les activités se mobilisent en faveur du client. Les souhaits du client sont la priorité absolue de l'entreprise.
La priorité à la valeur ajoutée	Les activités à la valeur ajoutées sont la priorité absolue de l'entreprise. Cela concerne toutes les ressources disponibles.
La standardisation	La formalisation et la standardisation des différentes phases opérationnelles se font par des prestations simples, écrites et imagées.
L'amélioration continue	La réflexion quotidienne détermine l'amélioration continue de tous les processus de production. Il n'y a pas d'objectifs définitifs mais seulement des étapes dans la bonne direction.
La suppression immédiate de la cause des défauts	Chaque défaut est considéré comme un incident dans le processus et sa véritable cause doit être détectée.
Prévoir, planifié	L'idéal est d'éviter les problèmes à venir et non de savoir réagir. Comme le joueur d'échecs, Il faut prévoir plusieurs coups à l'avance.
Des petits pas maitrisés	Le développement s'effectue par petites étapes bien maitrisés. La réaction après chaque étape commande la prochaine étape. La vitesse augmente grâce à l'accélération dans la succession des étapes.

Source : établi par nos propres soins à partir de l'ouvrage « Le lean management » de Bösenberg D., Metzen H. 1995.

⁷³Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le lean management, Les Editions d'Organisation. 2ed.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

2.1. Les principes du Lean management

Un principe est un élément constitutif d'un système de Lean management cité par différents auteurs. Par contre ils y'a d'autres auteurs qui ont regroupés ces principes en cinq concepts : élimination du gaspillage, juste à temps, qualité totale, management visuel et management des hommes. Chaque principe correspond à certaines pratiques. Nous présenterons l'ensemble (principes et pratiques) dans les paragraphes suivants.

2.1.1. L'élimination des gaspillages

L'élimination totale des gaspillages de ressources et de temps est la cible principale du système Lean management. Ainsi, ce concept est fondé sur l'élimination d'une action ou d'une situation non créatrice de valeur pour le produit et le client. Nous pouvons définir le gaspillage comme toute activité humaine qui consomme des ressources, mais ne crée pas de la valeur. Les gaspillages affectent tout type de ressources dont disposent les organisations et elles sont partout sous différentes formes. La revue littérature nous a permis de relever huit catégories de gaspillage.

Tableau n°06 : les différentes formes du gaspillage

Catégories du gaspillage	Explications
Surproduction	Ce type de gaspillage se manifeste par l'utilisation des pièces inutiles dans le processus de production et par un écoulement irrégulier des produits et services.
Temps d'attente	Il s'agit des arrêts répétitifs dus à des défaillances, les aléas affectant le flux de production, et les changements non fondés de modèles ou séries.
Transport	L'inflexibilité dans les dispositions des espaces de travail engendre les besoins de transport et de gros inter-stocks.
Traitement inadéquat ou superflu	C'est le fait d'utiliser les outils inappropriés pour la réalisation d'un travail.
Stocks inutiles	Les encours non maîtrisables sont un résultat direct de la surproduction et des attentes.
Mouvements inutiles	En faisant certaines tâches, les personnes doivent répéter certains mouvements à plusieurs reprises sans avoir à créer

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

	de la valeur.
Pièces défectueuses	Le traitement inadéquat de certaines opérations aboutit à ce type de perte qui est extrêmement coûteux ;
Sous-exploitation des ressources humaines	C'est le fait de ne pas employer ses ressources humaines à leur pleine capacité.

Source : établi par nos propres soins à partir d'une revue.

2.1.2. Le juste à temps

Le juste à temps est un ensemble d'outils, de principes et de techniques qui permettent à une entreprise de fabriquer et de livrer des produits en petites quantités, dans des délais courts, pour répondre aux besoins spécifiques des clients⁷⁴. Il permet également de détecter les problèmes et incidents qui auraient pu rester cachés à cause d'un surplus d'inventaire. Mais pour être correctement mis en place, ce système suppose une concentration, un dévouement et une coopération collective à chaque étape du procédé.

Le juste-à-temps est le facteur le plus basique de la production Lean management. Ça signifie, produire à la demande, juste ce qu'il faut et quand il le faut (ni trop tard ni trop tôt) et ce, en assumant un minimum de coûts. Conséquemment, l'organisation se trouve capable de changer rapidement de série pour faire face à la demande (SMED), connaître d'avance le nombre exact de composants à fabriquer et le planning de leur fabrication (MRP), transmettre rapidement les demandes du "client" à la production (Kanban), supprimer les aléas brusques dus aux pannes de machines (maintenance et particulièrement la maintenance totale productive) et améliorer la flexibilité des machines et la polyvalence des opérateurs.

2.1.3. L'amélioration continue

Le concept d'amélioration continue se réalise en assurant les principes suivants : une politique de recherche et développement à long terme, programme d'amélioration continue, programme d'amélioration de la sécurité, devenir une entreprise apprenante en menant une réflexion systématique de l'amélioration continue, procéder à des améliorations constantes (Kaizen, Continuous improvement process), standardisation des tâches et responsabilisation des employés. Ainsi, ce concept permet la mise en œuvre d'une activité récurrente d'amélioration des performances.

⁷⁴Liker, J. K. (2004). The Toyota Way. New York: McGraw-Hill.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

2.1.4. La qualité parfaite

Le concept de qualité parfaite est mis en valeur en réalisant les principes suivants : réduction des temps de cycle de production, management par la qualité totale, optimisation de la maintenance et les procédés innovants, maintenance préventive, automatisation de procédés, et de standards, meilleure qualité dans tous les processus, maintenance totale productive, processus stables et standardisés, optimisation de réseaux de fournisseurs, processus de contrôle, standardisation, flux ininterrompu, détecter et résoudre les dysfonctionnements, redéfinir les modes de développement des nouveaux produits en recherchant la standardisation, flux pièce à pièce, culture de résolution immédiate de problèmes, aller sur le terrain pour comprendre la situation, système d'information verticale, bien utiliser les équipements goulets pour maîtriser les coûts de fabrication, utiliser des technologies fiables, perfection, respect du réseau de partenaires et de fournisseurs, former tous les employés à la philosophie Lean management, décider en prenant le temps nécessaire et par consensus. Ainsi, ce concept permet d'obtenir l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet, ou service, à satisfaire pleinement les exigences du client.

2.1.5. Le management visuel

Le management visuel vise au bon déroulement des activités par l'utilisation d'indications visuelles. Son objectif est de définir à l'aide d'outils visuels, un environnement de travail ayant les qualités suivantes : être le plus près possible de l'opérateur, faciliter la réactivité et donc être une aide à la prise de décision, faciliter et simplifier la définition des objectifs.

La vue représente certainement le principal sens permettant d'appréhender une situation, dans ce cas, comment traiter et résoudre un problème s'il n'est pas visible ? Le management visuel tel qu'envisagé par le Lean management est un révélateur de la réalité qui demeure bien trop souvent cachée dans les entreprises.

2.1.6. Le management des hommes

Il est évident que le Lean management repose sur des procédés et des systèmes. Néanmoins, c'est aux ressources humaines qu'il doit sa réussite, car il dépend essentiellement des membres des équipes de travail. Il est donc nécessaire de modifier la culture de

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

l'organisation de manière à ce qu'elle soit en mesure d'améliorer des processus continus d'apprentissage et de développement axés sur la qualité. Il faut insister tout particulièrement sur les pratiques qui suivent.

2.2. Les pratiques du Lean management

Il y'a plusieurs catégories de pratiques du Lean management, on va en présenter quelques-unes ci-dessous ;

2.2.1. La cartographie du processus

Pour découvrir les gaspillages, il y a un outil puissant et simple. Cet outil bien connu est la cartographie du processus. Elle permet d'identifier les activités génératrices de valeur et celles sans aucune valeur ajoutée, parmi cette dernière il faut distinguer les activités sans valeur mais qui sont inévitables. Une fois que les formes de gaspillages à éliminer sont clairement déterminées, la question qui se pose est par où commencer ? Pour définir les priorités, l'analyse de Pareto ou la courbe de Pareto permet de relever l'importance ou le poids de chaque problème dans l'organisation.⁷⁵

2.2.2. La maintenance productive totale (TPM)

La total productive maintenance vise à fiabiliser les équipements de production tout en assurant la qualité du produit et en réduisant les coûts de production et de maintenance. En milieu industriel, cette pratique de gestion consiste à éliminer tous les facteurs de non productivité des équipements : pannes, micro-arrêts en cours de production, temps perdu lors des changements de gammes, non qualité et ralentissements de cadences, tout en améliorant la maintenance préventive.

La pratique de TPM consiste à suivre certaines consignes. Elles se présentent comme suit : classer et analyser de manière systématique tous les aléas de production. Puis, identifier les machines les plus critiques en s'appuyant sur l'AMDEC (analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité). Ensuite, mettre en œuvre un plan de maintenance préventif et définir qui intervient et quand. Sensibiliser les opérateurs à la maintenance et aux

⁷⁵Rother, Mike (2010). Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

principes des 5S (propreté des équipements) et les former à établir des tâches d'auto maintenance. Enfin, faire accommoder les opérateurs à leurs machines⁷⁶.

2.2.3. La pratique du Kanban

Le Kanban est l'un des outils Lean management les plus répandus. Bien qu'il soit un concept simple, mais très efficace. Le principe de base de cet outil est la réduction de la surproduction. Il permet de produire en temps réel à la demande en éliminant les stocks inutiles et lorsqu'une palette ou un container est plein, le poste « A » lui assigne une étiquette, « un kanban »⁷⁷. Dès que le poste de travail suivant entame le container, il retourne l'étiquette au poste « A ». Lorsque le poste « A » aura rempli un nouveau container ou une nouvelle palette, il lui fixera une étiquette retournée et le renverra au poste « B ».

2.2.4. A Single Minute Exchange of Die (S.M.E.D.)

Single Minute Exchange of Die signifie changement d'outils en quelques minutes. C'est une méthode d'organisation qui vise à réduire systématiquement le temps de changement de série, avec un objectif chiffré. L'implantation du SMED permet d'améliorer la capacité d'une machine ou encore d'un poste, changer rapidement de série de production, diminuer les cycles d'arrêt pour le changement de ces dernières, augmenter la productivité, réduire le temps de réglage d'une machine, augmenter la flexibilité de la production, simplifier les mécanismes de réglages et éliminer les erreurs de réglage.

Il permet également de détecter les erreurs avant même qu'elles ne surviennent. Par la sensibilisation et la responsabilisation des travailleurs et une formation adéquate les rendant plus aptes à prévenir certaines anomalies de production, le concept tente d'anticiper et d'agir sur les éventualités d'erreurs plutôt que de réagir aux erreurs.

2.2.5. La pratique du Kaizen

Le Kaizen est une approche de pensée focalisée tout particulièrement sur le processus, car l'optimisation des processus doit précéder celle des résultats. De plus, Kaizen est tourné vers les gens, il est dirigé vers les efforts qu'ils déploient. Cette pratique comporte deux types.

⁷⁶Quesnel, S. (2001). Des outils pour la qualité. Gestion de la qualité. Ce document provient du site : http://www.univnancy2.fr/Amphis/images/films/GestQual_Outils.pdf.

⁷⁷Rother, Mike (2010). Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Le premier est l'entretien kaizen, le travail quotidien de traiter l'imprévisible. L'entretien kaizen est le processus de réaction aux pannes, aux erreurs, aux changements et aux variations inattendues de la vie quotidienne afin de répondre à des normes prévues du présent (pour la productivité, la qualité, le coût et la sûreté)⁷⁸.

Le deuxième type est l'amélioration kaizen. C'est le maintien et la révision régulière des normes. Cette pratique insuffle une vérité : rien n'est parfait et tout peut être amélioré⁷⁹. Planifier aussi des sessions de réflexions systémiques (hansei) à la fin de chaque étape ou activité estimée importante dans un projet pour identifier son talon d'Achille. Ce type de pratique est l'un des outils le plus important du kaizen qui permet de mettre en place des contres mesures qui aident l'organisation à éviter de répéter ses erreurs.

2.2.6. La Value Stream Mapping (VSM)

La Value Stream Mapping est une pratique du Lean management qui s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de l'amélioration continue et de la qualité totale. Véritable cartographie visuelle des flux (physiques et d'informations) dans un processus étudié, c'est l'outil de diagnostic par excellence qui permet d'identifier les dysfonctionnements et les axes d'optimisation⁸⁰. Réussir une VSM, se traduit par : la réduction des délais de réalisation, la réduction des gaspillages, l'optimisation des ressources et l'amélioration des performances SQDC (sécurité, qualité, délais, coût) de l'usine.

2.2.7. La pratique du JIDOKA

Le Jidoka signifie « machines avec l'intelligence humaine » est jugé comme la base pour « construire » la qualité. Il consiste à développer un système visuel pour alerter les opérateurs concernés ou les chefs de projet qu'un processus ou une machine a besoin d'aide. C'est un concept basique de Toyota qui exige l'arrêt du processus pour construire la qualité. La qualité est partie intégrante du processus. Ce concept garantit le non propagation des problèmes sur toute la chaîne (d'un poste à un autre). Son principe consiste à arrêter systématiquement le travail dès qu'un problème submerge pour éviter la production des éléments défectueux.

⁷⁸Liker, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. (2011). Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity. N.Y. : McGraw-Hill.

⁷⁹Liker, et Ogden, op. Cité.

⁸⁰Rahani, A., & Al-Ashraf, M. (2012). Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study. Procedia Engineering, 41, 1727-1734.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Ces pratiques devraient s'imprégner dans l'esprit des gens. Pour ce faire, il est nécessaire d'intégrer dans la culture corporative le réflexe d'arrêter ou à la limite ralentir le rythme du travail pour aboutir à la qualité du premier coup, dans une perspective d'amélioration de la productivité à long terme⁸¹.

2.2.8. La pratique du POKA YOKÉ

Les systèmes poka-yokés peuvent être définis comme des systèmes avertisseurs et détrompeurs permettant d'anticiper les défauts de production en rendant les erreurs évidentes. Ils se classent selon leurs fonctions régulatrices (fonction ou alerte d'asservissement) et de leurs principes de fonctionnement (méthode des valeurs constantes, méthode de contact et contrôle de mouvements). De ce fait, selon le cas, ils préviennent et empêchent l'opérateur de faire une erreur, ou repèrent l'erreur et émet un signal ou déclenchent une alarme, ou arrêtent carrément la machine avant que l'erreur ne survienne. Et ce, pour garantir le succès de la réalisation de l'opération, que l'erreur a été déterminée et que la cause de non qualité est traitée⁸².

2.2.9. La pratique des cinq S (5S)

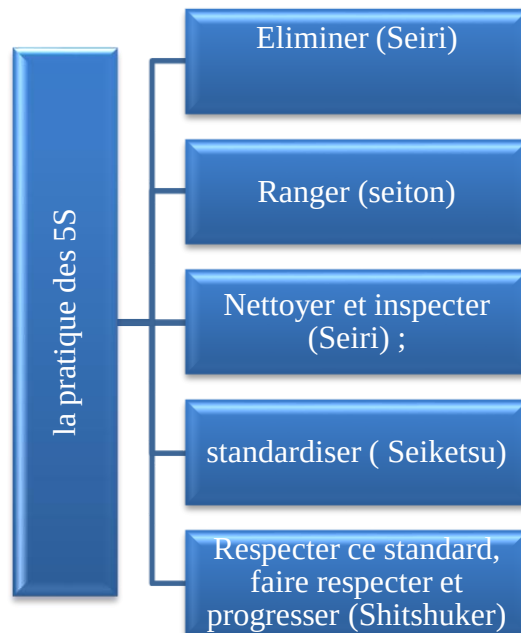
C'est une méthode d'organisation, fondée sur cinq mots japonais dont la première lettre commence par un S, pour cinq étapes à suivre.

⁸¹Rother, Mike (2010). Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.

⁸²Shingo, S. (1987). Le système Poka-Yoke : zéro défaut = zéro contrôle. Paris : Les éditions d'organisation.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°17 : La pratique des 5S



Source : établie par nos propres soins à partir de la revue « Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study. Procedia Engineering »

Pratiquer l’outil des cinq S (5S) permet à l’organisation, d’avoir une meilleure qualité, d’améliorer l’efficacité et la sécurité, de réduire et prévenir les pannes, d’éliminer le temps perdu à chercher ses habits et ses outils, de libérer de l’espace inutilement utilisé et d’inspirer confiance.

Pour y parvenir, il y a des étapes à suivre. En premier lieu, il faut éliminer ce qui est inutile. Puis, il faut assurer le rangement de tout ce qui reste après élimination. Par la suite, il est nécessaire d’inspecter et nettoyer pour détecter les salissures et les fuites. Après cette étape, il est capital de standardiser les manières et les démarches de faire le travail. Finalement, il faut respecter les règles et améliorer les standards (cycle PDCA : Plan, Do, Check, Act).

2.2.10. La bonne ambiance sur le lieu de travail

Il incombe à l’employeur de créer une atmosphère positive dans l’entreprise. Une atmosphère positive aide non seulement les employés à accomplir leurs tâches quotidiennes, mais aussi à consolider les liens entre leurs collègues et l’entreprise. En conséquence, les employés sont suffisamment motivés pour faire preuve d’un dévouement professionnel, c’est-

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

à-dire lorsqu'ils doivent faire des heures supplémentaires pour pouvoir accomplir la tâche qui leur a été confiée.

2.2.11. La Fixation des objectifs

Pour qu'une personne puisse travailler efficacement, elle doit connaître les objectifs du travail. Il est donc primordial de définir des objectifs à long terme et à court terme pour les employés. Les premiers concerneraient l'avancement de leur carrière professionnelle. Ces derniers s'attacheraient à prêter attention aux tâches quotidiennes qu'ils effectuent. Ce composant du Lean management est illustré avec un cheminement de carrière déterminé de manière transparente qui indique à l'employé quelles tâches doivent être accomplies et ce qu'il faut apprendre pour envisager une promotion potentielle.

2.2.12. La communication

C'est l'un des éléments les plus importants souvent omis dans le management des ressources humaines. Fondamentalement, les gestionnaires de tous les niveaux devraient construire un système d'échange d'informations entre les employés d'un département particulier. Il est intéressant d'organiser chaque jour de brèves réunions pour les employés afin d'améliorer la qualité de la communication. Lors de la réunion, les employés peuvent échanger des informations, vérifier l'état des tâches ou résoudre des problèmes sur une base régulière.

2.2.13. La motivation appropriée

Le management au plus juste est l'un des styles de gestion qui conseille aux gestionnaires d'abandonner les méthodes traditionnelles de motivation qui consistent en un système de bonus, appelé approche « carotte et bâton »⁸³. Ce qui ne donne que des résultats à court terme, alors que les gestionnaires doivent rechercher des motivations internes pour chaque employé.

2.2.14. Le partage avec l'équipe du travail

De nombreuses entreprises poursuivent un objectif d'amélioration constante de leurs processus. Diverses méthodes sont entreprises pour atteindre cet état. Des sociétés externes sont parfois employées pour améliorer le fonctionnement de la société cible. Parfois, les

⁸³Blikle, A. (2011), Doktryna Jakości.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

managers imposent certaines obligations sans consulter leurs employés. Ces types de procédures sont considérés comme des déchets⁸⁴. Dans les entreprises modernes, il est recommandé de consulter les modifications avec les employés qui ont directement une idée du problème qu'ils doivent régler régulièrement. Un instrument très fonctionnel est le « système de suggestion »⁸⁵ qui permet d'utiliser les informations fournies par les employés de l'entreprise.

2.2.15. Le développement des employés

L'une des ressources les plus essentielles dans la majorité des entreprises est les employés. Pour cette raison, les managers doivent faire tout ce qu'ils peuvent pour offrir aux employés des possibilités de développement personnel. On oublie souvent ou simplement qu'investir dans les ressources humaines équivaut à investir dans l'entreprise et que les résultats deviendront tôt ou tard bénéfiques. Il existe des méthodes confirmées qui contribuent à l'objectif d'une gestion hautement qualifiée. Les plus reconnaissables sont : les projets de développement et la matrice de compétences.

2.2.16. Le leadership

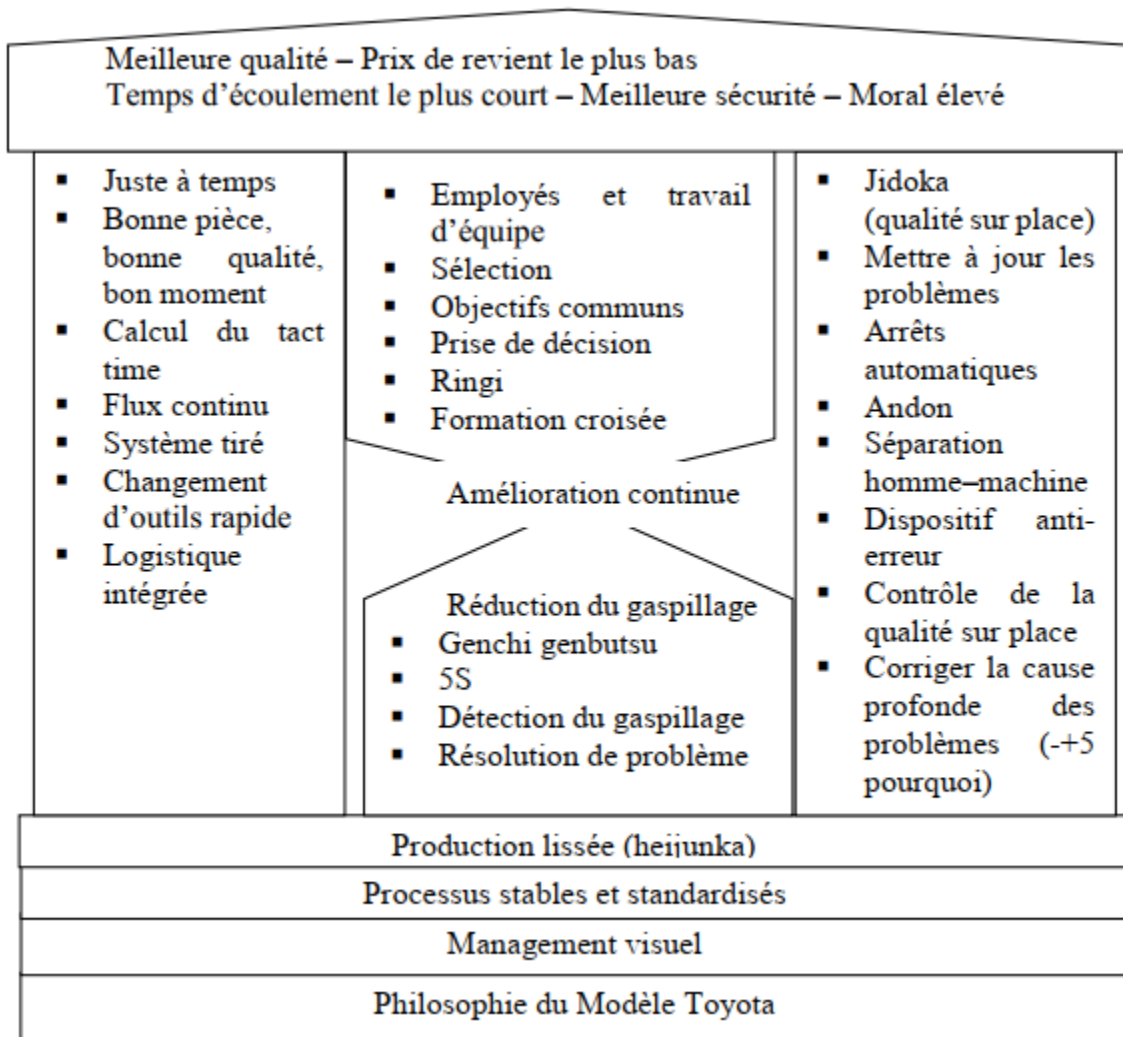
Les managers doivent être constamment conscients de l'importance du style de gestion qu'ils appliquent à leurs employés. Il est absolument inacceptable pour les managers de revendiquer les actions de leurs employés ou de ne pas utiliser les documents que les subordonnés ont été invités à préparer. Il est en outre essentiel que les responsables recherchent des solutions aux problèmes plutôt que des victimes lorsque des situations de crise se présentent. Les managers sont obligés d'améliorer leurs compétences générales pour devenir des leaders Lean et, par conséquent, inspirer le respect des employés.

⁸⁴Liker, J.K., Meier, D. P. (2008), Toyota Talent, MT Biznes, Warszawa.

⁸⁵Masaaki, I. (2006), GembaKaizen, MT Biznes, Warszawa.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°18 : Le système de production Toyota (SPT).



Source : Liker, Jeffrey K. (2009). Le Modèle Toyota. 14 Principes qui feront la Réussite de votre Entreprise. Village Mondial Pearson. P41.

3. Les outils du Lean management

Les outils du Lean management engagent des moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs du Lean management. Contrairement aux outils uniquement opérationnels cités dans les précédents titres, ces outils mettent les employés au centre des activités et impliquent la notion d'actions collectives.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

3.1. L'outil des cinq (5) pourquoi

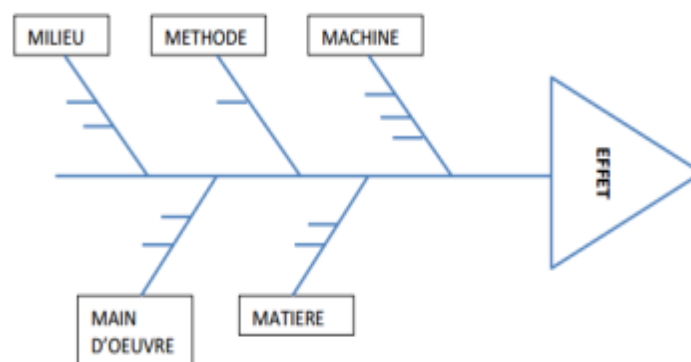
Les cinq pourquoi, comme nous l'avons vu précédemment, est une méthode qui pousse les employés à se demander « pourquoi » cinq fois, chaque fois qu'un problème est rencontré. Le but est d'identifier la « cause racine » du problème et de développer des contre-mesures⁸⁶.

3.2. Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, également connu sous le nom de « diagramme de cause-effet ». Cet outil est souvent réalisé à la suite des « 5 pourquoi » afin de s'assurer de l'exhaustivité des causes. C'est une représentation graphique, qui, pour un effet (c'est-à-dire une problématique, par exemple une anomalie), tente d'identifier toutes les causes pouvant l'affecter. Il est établi selon les cinq M (5M) mais le nombre de branches n'est pas limité. Il n'apporte

pas de solutions, mais il permet de bien poser le problème, de suivre les projets et de recueillir des suggestions d'amélioration du personnel. Par conséquent, il s'inscrit tout à fait dans une démarche d'amélioration continue. Il est également source de motivation, de créativité et d'initiative du personnel. C'est également un moyen pour sensibiliser le personnel à l'amélioration des méthodes de travail.

Figure n°19 : Le diagramme Ishikawa.



Source : VATTIER, Emilie. « Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production ». Thèse, Toulouse, 2014.

⁸⁶Jones, D. T., &Womack, J. P. (2009). Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste. éd2. Pearson Education.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

3.3. L'outil de QQQQCCP

Le QQQQCCP est un outil simple dans son usage et redoutablement efficace pour définir un problème et préciser son contour précisément et rapidement. Toutes les dimensions d'un problème sont abordées. Cet outil est l'anagramme de six questions clefs qui seront posées systématiquement à chaque situation afin d'obtenir des réponses précises.⁸⁷ Ces sept questions sont les suivantes⁸⁸ : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

C'est la première étape sur le terrain. On définit le problème grâce à cet outil. Dans le cadre de notre projet, nous pouvons résumer le QQQQCCP par le tableau suivant.

Tableau n° 07 : l'outil de « QQQQCCP ».

QQQQCCP	Objectif
Qui ?	Identifier la personne qui a détecté le problème. Elle constitue le premier interlocuteur lors de l'investigation.
Quoi ?	Décrire la problématique de façon factuelle. Reconstituer l'évènement chronologiquement.
Où ?	Préciser le lieu où s'est produit l'évènement, où a été détecté le problème.
Quand ?	Préciser le moment d'apparition de l'évènement : Quel jour, à quelle heure ?
Comment ?	Décrire la détection de l'évènement : Comment a-t-on détecté le problème ?
Combien ?	Quantifier l'évènement : Combien de temps ? Combien de fois ?
Pourquoi ?	Emettre les raisons et les causes de l'évènement, émettre des hypothèses.

Source : établie par nos propres soins à partir de la thèse « Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production ».

⁸⁷VATTIER, Emilie. «Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production.» Thèse, Toulouse, 2014.

⁸⁸KERGOAT, Anaïs. «Application d'une démarche DMAIC dans le cadre d'une problématique de compression.» Thèse, Toulouse, 2016.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

3.4. Le tableau de bord

Le tableau de bord représente un point central de la communication axé autour d'informations spécifiques sur l'équipe et les activités qui permettent l'amélioration continue. Il est primordial que cet outil soit créé par l'équipe et pour l'équipe. De plus, l'information indiquée doit être pertinente, précise et mise à jour. Le tableau doit être située le plus près possible de l'environnement de travail de l'équipe afin qu'il puisse facilement être mis à jour, créer un sentiment d'appartenance et assurer que l'information soit déployée le plus rapidement et efficacement possible.

Le tableau de bord doit contenir des informations spécifiques à l'équipe en rapport avec les employés, la performance et l'amélioration continue.

3.5. A stand-up meetings

Les « stand-up meetings » sont des réunions régulières, obligatoires tenues devant l'affichage visuel d'une équipe. Le but de ce genre de réunion est de fournir un espace où les membres d'une équipe discutent ensemble de leurs progrès sur une base régulière et prennent des engagements, aussi de fournir un espace où les collaborateurs examinent les indicateurs de performance et la progression des actions d'amélioration.

La réunion se fait délibérément debout afin qu'elle soit courte (idéalement entre 10 à 15 minutes). Elle doit être réalisée en présence de tous les membres de l'équipe, tenue à une heure régulière et suivre un agenda. Le tableau de bord fait partie intégrante des stand-ups meetings, il doit donc contenir toutes les informations traitées par l'équipe lors de ces réunions.

Les avantages associés aux stand-up meetings sont multiples, elle rassemble l'équipe, facilite le travail d'équipe, offre la chance à toute l'équipe de contribuer à l'amélioration continue, donne à tous les membres de l'équipe la même image claire de ce qui se passe, mettre en évidence les problèmes potentiels et elle informe chaque membre de l'équipe sur les indicateurs de productivité et de performance.

L'agenda de ces réunions comprend trois domaines à aborder les uns à la suite des autres. Premièrement tous les membres de l'équipe doivent passer en revue leur performance des jours précédents, actuelle et future. Une façon de faire est de permettre à chaque membre

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

de l'équipe, à tour de rôle, de présenter sa performance au reste de l'équipe. Cette présentation doit être brève et répondre aux trois questions suivantes ;

- Qu'est-ce que j'ai fait hier ? Comment ai-je rencontré mes engagements ?
- Qu'est-ce que je fais aujourd'hui ? Quels sont mes engagements ?
- Quels sont les obstacles qui m'empêchent de faire des progrès ? Ou qui m'empêchent de respecter mes engagements ?

Deuxièmement, elle doit revoir les indicateurs de performance et identifier les obstacles au progrès. Troisièmement, discuter des zones de sous-performance et des suggestions d'améliorations ultérieures.

3.6. Le brainstorming

Le brainstorming est une technique visant à discuter et à interagir en équipe afin de répondre à un besoin. Le cas le plus parlant est de « brainstormer » pour trouver une idée de création d'entreprise, de nouveaux produits ou d'un buzz marketing. Dans le cas présent le brainstorming va être employé pour faire jaillir l'ensemble des idées, des hypothèses qui peuvent être la cause des problèmes (en support aux 5M).

L'application du brainstorming repose sur deux idées essentielles pour sa réussite : Il n'y a pas de jugements ni de critiques et la réflexion doit être la plus étendue possible, ce qui sous-entend qu'il faut se laisser aller dans ses intuitions et ses hypothèses et ne pas hésiter à rebondir sur les idées des autres participants.

La règle d'or est de ne jamais imposer ses idées, c'est là le travail de l'animateur. Il veille sur l'équité entre les participants, notamment sur le droit à la parole. Tout le monde doit participer, un expert reconnu ne doit pas avoir la main mise sur un sujet sous prétexte qu'il est expert.

4. L'ère du changement

Le modèle taylorien est remis en cause par des transformations majeures telles que la variabilité de l'environnement économique, le progrès technologique et l'évolution des besoins. Il convient de préciser ces facteurs de changement qui ont fortement contribué à le remettre en question.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

4.1. Les facteurs du changement

Le changement organisationnel est causé par un nombre divers de facteurs qui poussent l'entreprise à s'engager dans une démarche de changement, la liste est longue, nous avons retenu quelques facteurs qu'on a jugé important :

4.1.1. L'évolution de la demande

De plus en plus l'exigence de la production est d'élargir les gammes de produits tout en améliorant la qualité et en réduisant les coûts.⁸⁹ Par exemple, avant les clients acceptaient d'acheter des véhicules standards et qui devaient passer six mois en circuit de production avant d'être livré. Alors que de nos jours, le client a l'embarras du choix entre plusieurs modèles du même fabricant. Sachant que chaque modèle possède de variantes options qui personnalise le produit d'un client à l'autre. De plus, il est exigeant en termes de qualité, du service offert et de la fiabilité du produit. Pour que le système de production puisse suivre et satisfaire cette demande, il faudra qu'il soit doté d'une grande flexibilité en volume et en produit, qu'il soit réactif pour lancer rapidement de nouveaux produits et qu'il puisse travailler sans stock.

4.1.2. L'évolution technologique

Toujours dans une quête de rendement, les avancées technologiques ont beaucoup appuyé l'amélioration des gains en productivité par l'intégration d'équipements automatisés. Ce qui bouleverse l'approche de la gestion de la production et apporte une flexibilité et une élasticité accrue aux systèmes de production.⁹⁰ A titre d'illustration, nous pouvons citer la conception assistée par ordinateur ; la fabrication assistée par ordinateur ; les machines à commandes numériques ; la robotique ; et les nouvelles technologies de l'informations et de communication.

Toutefois, le travail de l'ouvrier ne peut être remplacé totalement par les machines. Le fait que le travail d'un ouvrier spécialisé est facile à automatiser n'est qu'un mythe. Encore plus, les nouvelles techniques ne sont pas faciles à implémenter.

⁸⁹Bullock R.J. et Tubbs M.E. (1987). The case meta-analysis method for O.D. Research in Organisational change and development. Vol. 1, p171 – 228.

⁹⁰Appelbaum, E. and R. L. Batt. The New American Workplace : Transforming Worksystems in the United States. Ithaca, N.Y., ILR Press. 1994.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Au début c'est toujours plus difficile à utiliser que prévu, les objectifs sont durement atteints, les délais de mise en œuvre ne sont pas toujours respectés. Par conséquent, le résultat a une faible rentabilité à court terme jumelé à d'importants investissements.

4.1.3. La mondialisation

La mondialisation peut se définir par la libre circulation du travail et des capitaux. Ces deux principes ont une influence bouleversante sur l'augmentation du chômage (surtout des personnes moins qualifiées) dans les pays industrialisés. D'un côté, la mondialisation du marché du travail suppose une concurrence directe entre la main d'œuvre des pays malgré la variation des niveaux de salaires.⁹¹ Par conséquent, les entreprises ont tendance à se délocaliser vers des pays dont les coûts de production sont moindres. De plus, la politique des pays dont les niveaux de salaire sont plus bas, tend à favoriser l'implantation des sites de production dans leur territoire (zone offshore). D'un autre côté, la libre circulation des capitaux permet en même temps aux entreprises, dans des conditions de surpopulation et de rareté du capital, de placer leurs actifs sur le marché financier et de jouer sur le taux d'intérêt élevé pour obtenir du profit sans investir dans la production et, par conséquent, sans créer des emplois.

Nous pouvons rajouter à la définition de la mondialisation qu'elle touche aussi la circulation des biens et services. Donc le champ de vision des entreprises se voient en expansion.

4.2. La méthode « Lean » comme changement

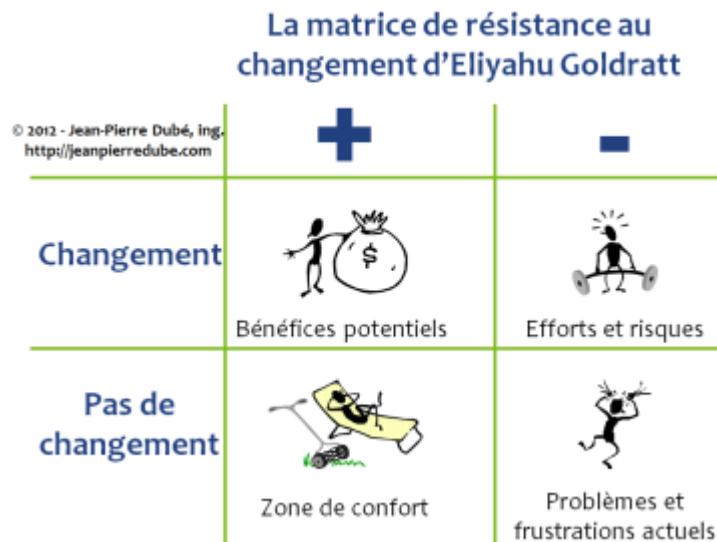
Selon Womack & Jones, « *la démarche Lean va à l'encontre des habitudes et elle est un peu difficile à assimiler au premier abord* ». Dans l'implémentation d'une telle démarche il faut donc pouvoir remettre en cause ses manières de travailler, revoir les procédures et accepter de changer ses habitudes pour l'intérêt collectif, à tous les niveaux hiérarchiques.

Eliyahu Goldratt, a décrit une matrice permettant de mieux appréhender les résistances au changement.

⁹¹Bélanger, L et Mercier, J. Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations. Les presses de l'Université Laval. 2006.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°20 : matrice des résistances au changement.



Source : Eliyahu Goldratt, « Isn't It Obvious ».

Il faut pour cela se mettre à la place des personnes qui vont subir le changement en respectant quatre étapes :

- Les personnes qui se trouvent dans leur zone de confort, il faut tout d'abord comprendre quels sont les avantages pour eux de ne pas changer. Grâce à une analyse claire, un plan de communication peut être élaboré afin de minimiser la perception de confort.
- Identifier et définir les problèmes et les frustrations vécus par ces personnes. Avec la pression de faire toujours plus avec moins, travailler en mode « pompier » avec des demandes toujours plus urgentes les unes que les autres, les frustrations, et le mal-être peuvent vite prendre le pas sur la motivation des gens.
- Identifier les bénéfices potentiels du changement. Répondre à la question « Qu'y-a-t-il pour eux ? » et communiquer avec franchise sur les avantages qu'ils pourraient en retirer pour accepter le changement.
- Définir les efforts et les risques liés au changement. Trouver des solutions pour réduire ces efforts et risques perçus ou réels. Communiquer ces solutions le plus tôt possible, ne pas attendre la levée de résistance des acteurs.

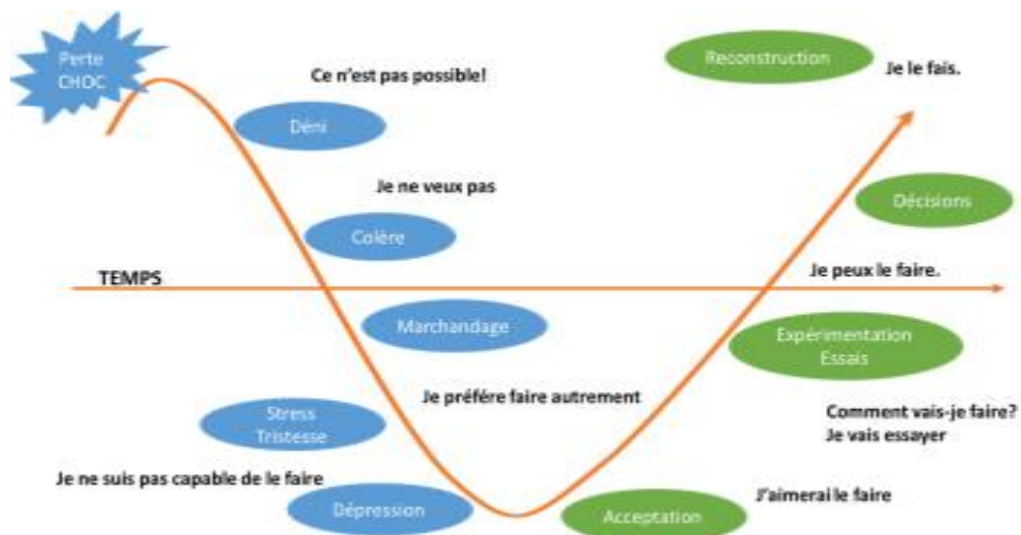
Une bonne communication est donc indispensable pour aider à l'acceptation du changement. Il ne faut oublier personne, car une seule personne peut bloquer le changement.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Il faut également l'effectuer avec une personne à la fois, car chacun peut se situer dans un stade différent d'acceptation du changement.

En termes d'accompagnement au changement, il faut un leader qui montre où l'on veut aller, et mener par exemple : ce que l'on veut faire appliquer il faut se l'appliquer a soit même. Et il faut donner du sens à ce que l'on dit pour transmettre sa vision.

Figure n°21 : le cycle du changement.



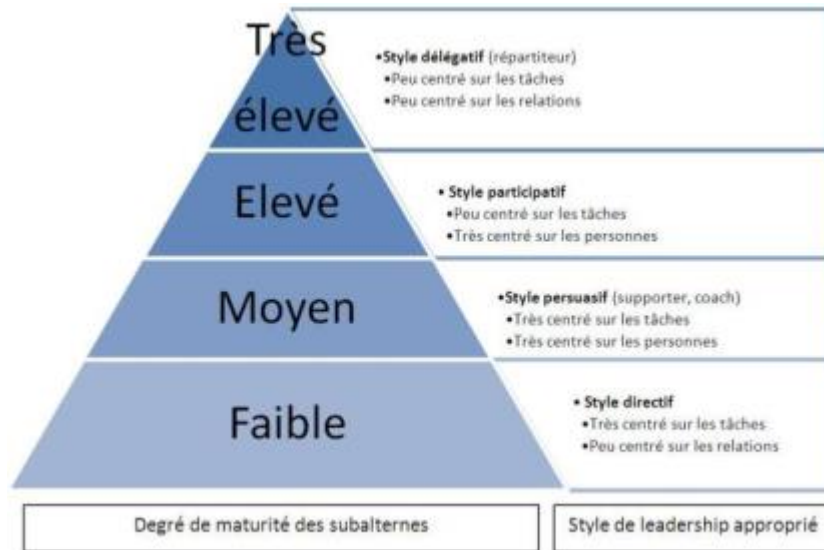
Source : le cycle de changement Elisabeth Kubler-Ross.

Pour les collaborateurs, l'augmentation d'autonomie a permis une augmentation de la motivation et de l'implication de leur part dans la démarche.

Un management directif et autoritaire n'est pas compatible avec une démarche Lean management, qui plus est avec une équipe mature en phase d'acceptation voire d'engagement dans la démarche. Le style de management est donc un facteur clé à la réussite d'une telle démarche. Dès le lancement de la démarche la philosophie a été présentée de la sorte : « si on m'implique, je m'applique, si on m'impose, je m'oppose ».

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°22 : Triangle de style de leadership approprié.



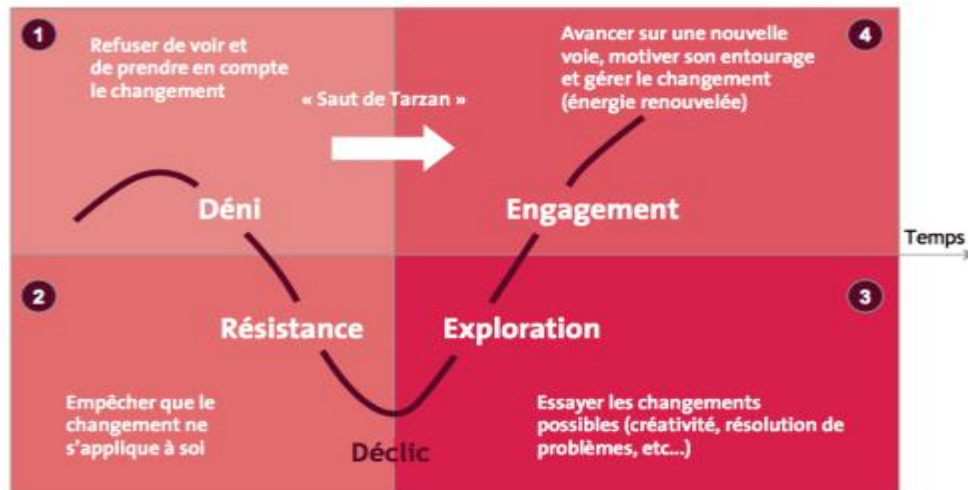
Source : Hersey-Blanchard du leadership situationnel.

Par contre, l'opposition de méthodes entre ultra contrôle et autonomie peut déstabiliser des acteurs. Dans les cas d'application, un changement de mode de management a lourdement impacté un des responsables segment qui n'a pas supporté le changement. Il a subi la prise d'autonomie de ses collaborateurs comme une forme d'ingérence et de perte de pouvoir.

Il est donc d'une importance primordiale de bien identifier en amont les obstacles d'une telle démarche, d'identifier les phases d'acceptation, et de ne pas vouloir aller trop vite dans l'engagement. En effet vouloir faire effectuer le « Saut de Tarzan » à un réfractaire est voué à l'échec lors d'une conduite de changement.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°23 : la courbe du changement



Source : la courbe de changement Elisabeth kubler Ross ET américains Cynthia Scolt et Denis Jaffe

Il faut accompagner le changement afin d'impliquer tous les acteurs, et ne perdre personne en cours de la démarche.

Section 03 : L'impact du Lean management sur la performance

Le Lean management, ce système global d'excellence qu'on voit aujourd'hui a évolué grâce à plusieurs années d'essais et d'erreurs pour améliorer l'efficacité, pour développer la production, le marketing et l'approvisionnement on se base sur plusieurs concepts développés au fil des générations. Qui dit efficacité, amélioration et développement dit performance ce qui nous permettra de mettre l'accent sur l'impact du Lean management au service de la performance.

Dans cette dernière section nous allons présenter l'impact du Lean management sur les objectifs de la performance.

1. L'impact du Lean management sur les objectifs de la performance

Les entreprises de production subissent une immense pression pour rechercher l'excellence opérationnelle et améliorer leurs performances afin de réduire leurs coûts et de

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

fournir des produits de meilleure qualité dans des délais plus courts⁹². Une performance inférieure à la concurrence du marché peut entraîner une diminution des ventes et dans le pire des cas la faillite. Le Lean management peut avoir un impact très important sur la performance opérationnelle d'une entreprise, tant sur le plan financier que sur le plan production.

Slack et Al définissent la performance opérationnelle comme un facteur clé de succès permettant de délivrer les résultats d'un plan stratégique. C'est le résultat des prix de vente, de l'optimisation des facteurs de productions, de l'utilisation des ressources disponibles, du contrôle et de l'optimisation des coûts de la structure, de l'augmentation des revenus, du renforcement de l'innovation ainsi que de la qualité des produits et services vendus aux clients.

En 2010 Slack et Al décrivent les cinq objectifs de base de la performance opérationnelle à savoir : qualité, rapidité, fiabilité, flexibilité et coût. Les objectifs de performance opérationnelle ne sont pas censés être des objectifs séparés. Souvent, ces objectifs sont étroitement liés et un objectif de performance peut affecter d'autres objectifs.

1.1. La qualité

Dans le Lean management, l'important est de supprimer la cause de la non-qualité en misant particulièrement sur l'amélioration continue. L'amélioration continue des produits et des processus est un objectif primordial de la gestion intégrée de la qualité⁹³. Reeves et Bednar en 1994 présentent quatre « racines » de la qualité :

- L'excellence ;
- La valeur ;
- La conformité aux standards ;
- La satisfaction des besoins des clients.

⁹²Belekoukias, I., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, P.1-21.

⁹³Jayaram, J., Ahire, S. (1998). "Impact of operations management practices on quality and time-based performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

La qualité est la partie la plus visible du fonctionnement d'une opération, c'est l'élément que le client peut percevoir facilement pour juger l'opération. La qualité se répercute donc directement sur la satisfaction et l'insatisfaction des clients.

La réduction des coûts peut être le résultat d'une qualité élevée. S'il y a peu d'erreurs commises dans le processus de production d'un produit, il faudra moins de temps pour corriger des erreurs et plus de temps peut être utilisés pour la production⁹⁴.

1.2. La rapidité

Dans la gestion des opérations, l'objectif de performance de rapidité fait référence au temps écoulé entre le moment où les clients demandent des produits ou des services et les reçoivent. En production, ce délai est couramment appelé délai d'exécution. Un délai d'exécution court peut permettre une production plus flexible, car l'entreprise de fabrication sera en mesure de réagir rapidement aux changements de demande des clients. Cela signifie un risque réduit, dans la mesure où prévoir des événements une semaine à l'avance est beaucoup moins risqué que de prévoir des mois ou des années à venir.

La vitesse peut également réduire les stocks. En raison de la réduction du délai d'exécution (vitesse), vous avez besoin de moins d'inventaires pour répondre à la demande.

1.3. La fiabilité

La fiabilité se réfère au temps dont dispose les clients pour recevoir le produit commandé au moment où le produit est requis ou au moment où il a été promis de le livrer. Le retard de livraison peut affecter négativement l'image de l'entreprise à l'égard de ses clients. Lorsqu'une opération est parfaitement fiable, un niveau de confiance se crée entre les différentes parties de l'opération. Ensuite, chaque partie de l'opération peut se concentrer sur l'amélioration de ses propres domaines de responsabilité.

1.4. La flexibilité

La flexibilité de fabrication correspond à la capacité de déployer ou de redéployer efficacement les ressources de production en fonction des modifications de l'environnement⁹⁵.

⁹⁴Jayaram et Ahire, 1998, op.cité.

⁹⁵Camisón, C., Villar López, A. (2010). "An examination of the relation ship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 Issue: 8, p.853-878.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Les entreprises de fabrication flexibles peuvent voir les avantages de leur capacité à produire une grande variété de produits, y compris des demandes spécifiques des clients, à des volumes élevés. C'est ce qu'on appelle la personnalisation de masse. Parmi les autres avantages, citons l'accélération de la réponse, le gain de temps dû aux changements rapides et au maintien de la fiabilité, dans la mesure où la flexibilité permet de respecter les délais, même en cas d'événements imprévus. Cette flexibilité signifie, enfin, une meilleure capacité de traitement des commandes urgentes, une rapidité de réaction aux aléas du marché due aux délais réduits, une meilleure satisfaction des besoins et une optimisation de la planification et de l'exécution de la production.

1.5. Le coût

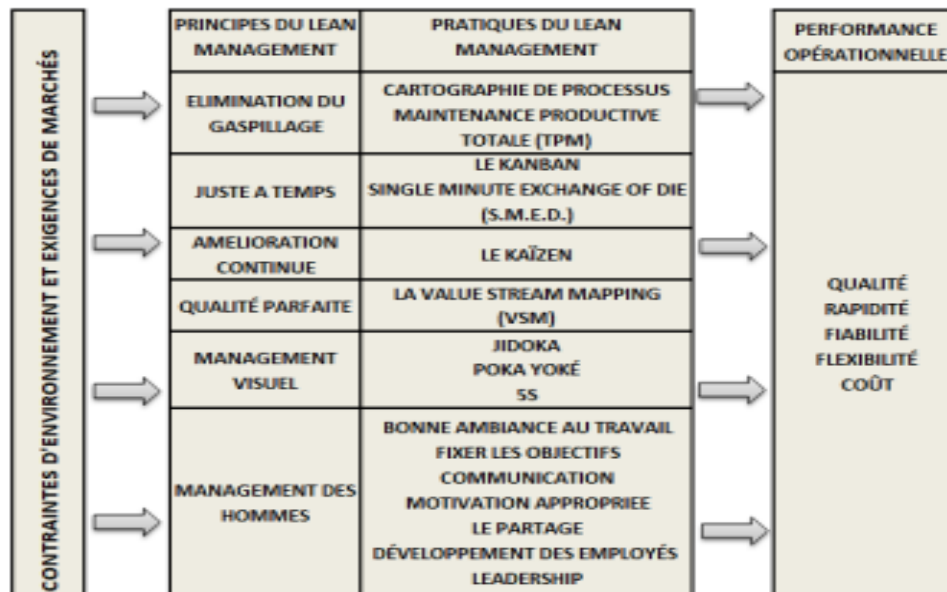
Pour chaque entreprise, qu'il soit manufacturier ou autre, le faible coût est un objectif universellement attrayant. Lorsque les coûts sont réduits, les profits augmentent. Ladite réduction se manifeste aussi sur les stocks, en minimisant les stocks de produits en amont et en aval du processus de production. Par conséquent, toutes les tâches liées à la gestion, à la manipulation, au transport, à la surveillance et à la protection des stocks sont supprimées.

Toutes les opérations ont intérêt à maintenir leurs coûts au minimum compatible avec les niveaux de qualité, de rapidité, de fiabilité et de flexibilité requis par leurs clients. Le coût est l'objectif de performance qui est affecté par tous les autres objectifs de performance. Si une entreprise de fabrication à un niveau élevé de performance, les coûts seront réduits, car la production se déroulera sans problème, sans erreurs. D'autre part, si les performances d'une entreprise de fabrication sont faibles, les coûts pourraient augmenter en raison du temps perdu pour la réparation des équipements, des produits endommagés et des niveaux de stocks élevés.

A partir du lien déjà établie entre les principes et pratiques du Lean management et la performance opérationnelle, nous proposons le modèle théorique suivant :

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Figure n°24 : Analyse de l'impact du Lean management sur la performance.



Source : Womack et Jones. 1994.

La démarche Lean ne peut être appliquée uniquement dans un seul service, les fonctions devront être motrices dans l'amélioration de la fluidité des flux transversaux dans la globalité de l'entreprise.

Afin d'implémenter la démarche pour toutes les fonctions du support de l'entreprise, cette dernière pouvant faire peur, les entreprises pourraient envisager de changer la terminologie, en appuyant bien sur la volonté de remettre l'humain au centre. Ceci pourrait permettre une meilleure adhésion et implication des acteurs.

Pour s'assurer de l'optimisation du processus, il faudra bien pouvoir mesurer sa performance grâce à la mesure de son efficacité ainsi que son efficience en regardant bien la pertinence des moyens déployés.

Afin d'évaluer l'avancée des plans d'améliorations en cours, il sera nécessaire de suivre des indicateurs d'avancement ainsi qu'une communication des gains obtenus afin d'installer durablement la démarche au sein du service, et des services contributeurs.

La promotion de la réussite des plans d'actions sera un levier de motivation pour les acteurs du processus. Ceci permettra une installation pérenne de la démarche.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Il faut tout de même rester vigilant sur les indicateurs : une amélioration d'un indicateur ne signifie peut-être pas une amélioration globale. Par exemple l'action de rejeter les non conformes au demandeur, améliorerait l'indicateur pour les fonctions, mais pourrait augmenter le temps de traversée global de l'indicateur. Il faudra toujours raisonner au niveau global, et pas seulement service.

Toujours raisonner pour ce qui est le mieux pour l'entreprise et donc pour ses clients.

En plus d'indicateurs internes standards, les « reverse évaluations » devraient être menées auprès de leurs fournisseurs afin de mesurer les impacts de leur démarche Lean management sur leurs processus, mais aussi permettre de s'améliorer grâce à leurs retours, sur des points qu'elles pourraient ne pas apercevoir de l'intérieur.

CHAPITRE II : la conceptualisation du Lean management et de la performance

Conclusion

Comme guise de conclusion, on constate que la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformes à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

Une bonne entreprise est celle qui utilise au mieux les indicateurs de performance, et adapté à son activité. Une bonne performance elle réunit tous les éléments favorables et elle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (investisseurs, employés et consommateurs).

Enfin tout changement effectué par une organisation, en résulte soit une modification, amélioration ou encore une innovation, mais pas que ça, on peut aussi basculer vers un changement pas réussi, si le processus n'est pas bien maîtriser et pas respecter, et pour cela tout changement est accompagner de plusieurs méthodes et outils à suivre et à appliquer dont le Lean management qui a joué et qui joue un rôle important depuis plusieurs années au sein de plusieurs organismes, et apporte une valeur ajoutée à ces derniers.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Introduction

La direction du crédit populaire d'Algérie (CPA) a demandé à ces agences une amélioration significative de l'efficacité du cycle des rapports annuels de celle-ci. La cohérence des processus des rapports a été inégale, et les coûts réels sont difficiles à déterminer. Cette amélioration et automatisation pourrait simplifier les tâches de routine, donnant ainsi le temps supplémentaire à la banque pour une analyse de niveau supérieur, la perspicacité et la communication.

Depuis quelques années (2016) le CPA utilise la méthode Lean management pour résoudre des problèmes, et capturer et éliminer des déchets tout au long du cycle du rapport de gestion annuel qui a permis d'identifier les causes profondes de la complexité et de l'inefficacité de celle-ci. Le CPA a amélioré l'efficacité du processus, réduit les pertes, augmenté le nombre de compte de clients et élevé le niveau de satisfaction des attentes de la clientèle. Ces solutions ont permis d'atteindre une performance optimale au niveau du CPA.

Dans ce chapitre on va s'intéresser à une étude de cas qui se fera au sein du crédit populaire d'Algérie, dans l'agence 120. Qui se portera sur le Lean management au service de la performance. De ce fait, nous allons d'abord présenter le crédit populaire d'Algérie ainsi l'agence 120, ensuite nous analyserons les différentes données recueillies au sein de l'agence.

Section 01 : la présentation du crédit populaire d'Algérie.

Section 02 : l'approche méthodologique.

Section 03 : la démarche Lean management et son impact sur la performance au niveau du CPA.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Section 01 : La présentation du crédit populaire d'Algérie

Dans cette section, nous mettrons l'accent sur la banque CPA, son historique, ses missions, ses objectifs, ses valeurs et produits puis en second lieu nous présenterons l'agence 120.

1. La présentation du crédit populaire d'Algérie

Le CPA est une banque commerciale à la qualité de banque de dépôt. Elle est composée d'une direction générale qui à son tour comporte quatre sous directions générales, d'exploitation, des affaires nationales, d'engagement et une sous-direction générale de développement et d'une inspection qui sont représentées dans l'annexe (schéma n°01).

1.1. L'historique du crédit populaire d'Algérie

Le crédit populaire d'Algérie (CPA) est créé par ordonnance N°66.36 du 29 décembre 1966 et immatriculé en registre de commerce d'Alger sous le N°84B80, avec un capital initial de 15 millions de dinars.

Le crédit populaire d'Algérie a spécialement pour mission de promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat de l'hôtellerie, du tourisme, de la pêche et des activités annexes, des coopératives non agricoles de production, de distribution, de commercialisation et de services et des petites et moyennes entreprises de toute nature y compris celles qui font partie du secteur autogère. En outre il est habilité à apporter son concours financier aux professions libérales.

En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadre et 89000 comptes clientèles.

Définis par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, PME/PMI, et l'artisanat.

Le capital social de la banque initialement fixée à 15 millions de DA a évolué comme suit :

1966 : 15 millions de DA.

1983 : 800 millions de DA.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

1992 : 5,6 milliards de DA.

1994 : 9,3 milliards de DA.

1996 : 13,6 milliards de DA.

2000 : 21,6 milliards de DA.

2006 : 29,3 milliards de DA.

2010 : 48 milliards de DA – jusqu'à nos jours.

Son réseau d'exploitation compte 129 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation. L'effectif de la banque est de 4054 salariés dont 2174 cadres, 1670 agents de maîtrise et 210 agents d'exécution. 75% de cet effectif est employé dans le réseau d'exploitation.

1.2. L'objectif du crédit populaire d'Algérie

Les fonctions principales du CPA sont comme suite :

- La collecte des fonds sous diverses formes.
- Le financement de l'économie.
- L'intermédiation entre les clients et ses fournisseurs étrangers.
- L'apport d'une aide à l'Etat, aux collectivités locales et organismes publics en exécutant pour leur compte ou sur leur garantie toutes opérations de crédit (micro entreprise).

1.3. Les valeurs du crédit populaire d'Algérie

Les valeurs du CPA sont représentées par : le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation.

1.3.1. Le professionnalisme

Au cœur de la culture de la banque, il est reconnu par ses clients qui leurs font confiance, la banque les renforcent sans cesse par le développement de ses savoirs-faires et l'échange des expériences.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

1.3.2. L'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe représente leur force, la banque écoute, dialogue, tire profit des différentes analyses, cultive la diversité des talents et des cultures au sein du groupe pour être plus efficace collectivement.

1.3.3. L'innovation

L'innovation est l'état d'esprit de la banque. Jours après jours, elle saisit les changements de son environnement, anticipe les besoins de ses clients en innovant de nouveaux produits et en intégrant de nouvelles méthodes.

Pour conclure, le CPA dispose d'un réseau bancaire encadré par quinze groupes d'exploitation répartis sur tout le territoire national. Chaque client bénéficie de la puissance du CPA sur son marché local et sur l'étendue de son réseau international de correspondants bancaires étrangers, de premiers rangs.

L'offre de réseau CPA privilégie une relation personnalisée, une qualité d'écoute et une confidentialité intégrale grâce à une offre complète de produits/services.

1.4. Les produits du crédit populaire d'Algérie

CPA possèdent de multiples produits qui ciblent des clients spécifiques parmi ces produits on trouve les produits d'épargne (livret d'épargne Logement et livret d'épargne banque), les produits de placement (le bon de caisse et le dépôt à terme), Les produits du crédit immobilier, crédit professionnel (PROLIB⁹⁶ et PROMED⁹⁷), ainsi que les produits du crédit des entreprises (le crédit d'investissement, le crédit d'exploitation et les promotions immobilières.), aussi ils ont des cartes domestiques (la carte CIB classique, la carte CIB Gold, la carte corporate, la carte corporate+ et le service CPA SMS cards.) et les cartes d'investissements comme la carte VISA classique, la carte VISA Gold et la

⁹⁶ PROLIB C'est un Crédit d'investissement à long et moyen terme est destiné aussi bien aux professionnels déjà installés qui souhaitent développer leur activité, ainsi qu'aux débutants.

⁹⁷ PROMED est un Crédit d'investissement à moyen et long terme, destiné au financement de l'achat des équipements de la santé et/ou l'aménagement d'un local, l'achat d'un local à usage professionnel, l'achat combiné du local et des équipements.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

fonctionnalité « sans contact », elle possède aussi des produits bancassurances (CPA/CAARAMA assurance), le service d'Ebanking, l'EDI⁹⁸, le terminal de paiement électronique (TPE), et récemment ils ont lancé des produits islamiques (le compte courant islamique, le compte chèque islamique, le compte épargne islamique, Mourabaha aqar⁹⁹, Mourabaha automobile¹⁰⁰, Mourabaha tadjhiz¹⁰¹).

2. La carte géographique du fonctionnement du crédit populaire d'Algérie de Tizi-Ouzou agence 120

Créé en 1966, le CPA a su évoluer pour offrir une qualité de service toujours plus grande à ses clients. Aujourd'hui, le CPA active aussi dans le domaine de la banque de détail. A travers son réseau dense, réparti sur l'ensemble du territoire national, il conjugue présence locale et ouverture sur le monde grâce à des correspondants bancaires de premier rang. Le CPA a des relations avec d'autres banques, dont on trouve la CNEP, la BNA, BDL... etc.

Au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, Cinq agences du CPA sont implantées au niveau du chef-lieu de la wilaya (agence 120 et agence 194).

Cette agence a évolué en banque assise, rattachée hiérarchiquement à un groupe régional d'exploitation et exprime une nouvelle forme organisationnelle répondant aux objectifs de modernisation de la banque. Cette nouvelle organisation répartit l'agence en deux cellules principales (Le front office et le back office). L'organisation de l'agence repose sur : la direction de l'agence, les superviseurs, le conseiller de clientèle, les chargés de clientèle, les chargés de tâches qui sont représentées dans l'annexe (schéma n°02).

2.1. La direction de l'agence

La direction de l'agence est constituée d'un directeur d'agence, considéré comme un manager opérationnel chargé de l'application de la stratégie de développement de la banque, ainsi que d'un directeur adjoint d'agence, chargé d'assister le directeur d'agence et de le remplacer en cas d'absence.

⁹⁸ L'EDI : est le service des ordres de virements par échange de données informatisées

⁹⁹ Mourabaha aqar est un financement qui vous permet d'acquérir un bien immobilier

¹⁰⁰ la Mourabaha SAYARA est un financement islamique qui vous permet l'acquisition d'une voiture neuve, fabriquée en Algérie

¹⁰¹ Mourabaha tadjhiz¹⁰¹ : est un produit islamique qui permet aux particuliers et aux professionnels d'acquérir un bien à la consommation (équipements, appareils électroménagers, ameublement).

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

2.2. Le front office

Le front office est le compartiment de la banque destiné à recevoir la clientèle, à prendre en charge ses ordres directs et à traiter ses opérations. Le chargé de clientèle est l'interlocuteur privilégié de la clientèle. Il exécute les opérations, assiste et conseille les clients. La caisse principale, chargée de recevoir les versements et d'exécuter les paiements de la clientèle et de gérer les fonds de l'agence.

Le personnel d'accueil, assurant l'orientation de la clientèle et son renseignement. Les agents de liaison, chargés de l'échange de documents et d'informations entre le front office et le back office.

2.3. Le back office

Il est également chargé du traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes. Le chargé des opérations de recouvrement des appoints, qui ont pour mission d'assurer la comptabilisation et le suivi des opérations bancaires courantes reçues du réseau et des structures centrales. Le chargé du portefeuille, dont le rôle consiste à recevoir les appoints des confrères, dans le cadre de la convention interbancaire de recouvrement, d'assurer leur traitement et de comptabiliser les impayés reçus. Le chargé de la compensation, qui a pour fonction d'assurer le traitement des opérations de compensation ou d'échanges directs avec les banques de la même place.

Le chargé des opérations du commerce extérieur, qui traite toutes les opérations reçues par les chargés de clientèles, conformément aux techniques de la profession et à la réglementation de la banque d'Algérie. Le chargé de la comptabilité et du contrôle, qui a pour mission de vérifier la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des comptes et des codes des opérations appropriées.

3. Les caractéristiques de l'agence

- **La concurrence** : l'agence 120 est située dans un environnement où la concurrence est assez rude (agences de banques privées et agences de banques publiques).

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

- **Les activités spécifiques :** deux éléments primordiaux ont tiré notre attention concernant les produits commercialisés par l'agence 120, elle travaille sur l'activité du commerce extérieur, elle est en charge de la distribution de ce genre de crédits aux citoyens de la région de TIZI-OUZOU.
- **L'effectif et gouvernance :** l'agence 120 possède à son actif plus de vingt-cinq (25) employés dont une directrice adjointe et qui sont sous l'autorité d'un Directeur (manager).

La performance de cette agence est liée en partie à la compétence de ses employés, notamment aux responsables car une agence performante, c'est d'abord un personnel qualifié qui sait attirer la clientèle et la fidéliser. S'ajoute à ça la délégation du pouvoir et de la décision pour ces agences en matière d'octroi de crédits, cela a pour objectif d'assurer l'efficacité dans la gestion des dossiers de crédits.

En effet, cette dernière regroupe des travaux administratifs, financiers et juridiques, effectués depuis l'arrivée de la demande du prêt jusqu'à son déblocage, ainsi que pendant la durée de sa vie et donc de sa gestion (recouvrement des échéances, déclaration en contentieux, etc...). Une bonne évaluation de ces dossiers peut faire la différence entre une agence et une autre en matière de prise de risque, impayés et profits et avoir un impact sur leur performance.

4. La méthode de travail de l'agence 120

De nos jours le client est roi, c'est la devise appliquée au sein du CPA, le premier contact est le plus décisif, c'est ce qui détermine la suite du déroulement :

- **L'accueil :** Le personnel de l'agence 120 est formé pour respecter un bon nombre de formalités au premier contact avec le client.
 - Être souriant (sourire commerciale) : c'est la clé principale, le personnel doit garder le sourire tout au long de la procédure (de l'arrivée du client jusqu'au départ de ce dernier), le sourire est déterminant pour la continuité de la procédure.

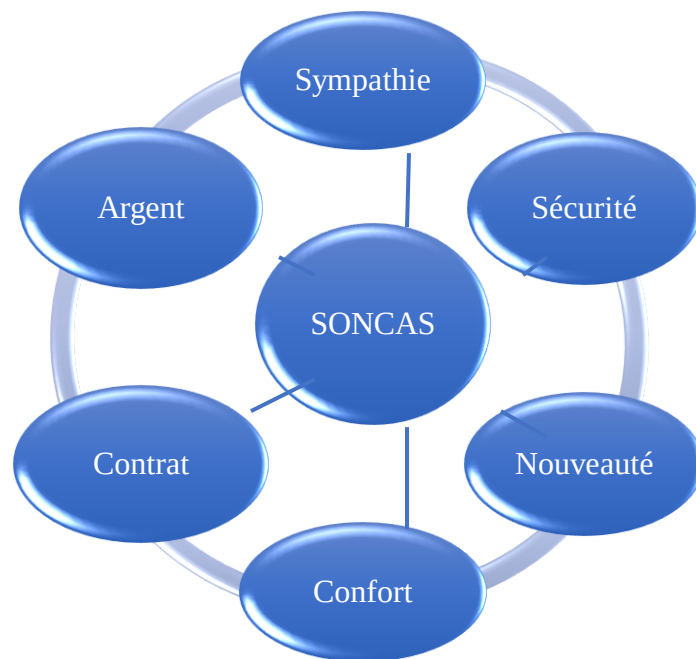
CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

- Etre dynamique et motivée : toujours être présentable et avoir le charisme dans toutes les situations au sein de l'agence et garder le même rythme et la même cadence de travail et d'accueil (ce qui est une tâche un peu délicate).
 - Etre neutre et impartial : ne pas juger le client à son apparence, et être professionnel, s'adapter à chaque type de personnes (client), tous les mettre au même piédestal.
 - Etre à l'écoute et patient : faut comprendre au mieux le besoin (physique et moral) du client, et décortiquer chaque partie afin de répondre à ses attentes, et être patient et compréhensible et ne pas s'emporter au premier obstacle rencontrer avec lui tout au long de l'entretien.
 - Etre rassurant : c'est de garantir les produits aux clients.
- Le positionnement de la clientèle : A partir du premier contact avec le client, les agents de l'agence 120 déterminent et classent les clients psychologiquement selon leurs besoins et attentes en utilisant la méthode SONCAS qui est une technique commerciale ;
 - Sécurité : ce sont des clients qui cherchent la sécurité et la confiance, et c'est pour cela que l'agent fait tout pour les rassurer par rapport à la qualité de leur système de sécurité.
 - Orgueil : c'est un type de client qui cherche la reconnaissance des autres (c'est des clients qui ont une fierté) et se différencient des autres clients et souvent n'ont pas le temps et donc les agents font tous pour personnaliser, flatter leurs egos et répondre à leurs attentes le plus vite possible.
 - La nouveauté : ce sont des personnes/clients qui sont constamment à la recherche de nouveaux produits/offres, et pour cela l'agence les prévient à chaque lancement d'un nouveau produit/offre.
 - Confort : ce sont des personnes classiques qui cherchent la simplicité dans les produits et offres et qui ne sont pas exigeants.
 - Argent : ce sont des personnes qui sont intéressés que par la valeur ajoutée que leur argent pourra leur apporter, et l'agence joue sur ça pour les attirer et leurs proposer des produits et offres qui leur procurent des intérêts.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

- Sympathie : ce sont des clients qui sont ouverts à la discussion et qui sont dynamiques, souriants et empathiques, et l'agence fait tout pour les mettre à l'aise.

Figure n° 25 : la méthode SONCAC.



Source : établie par nos propres soins à partir des documents internes du CPA

L'utilisation de cette méthode a permis au CPA la fidélisation de la clientèle actuel et la conquêtes et l'augmentation des nouveaux clients.

Section 02 : L'approche méthodologique

Cette section a pour objectif de présenter nos choix méthodologiques, les moyens utilisés qui nous ont permis de construire ces connaissances dans le cadre pratique, on va ainsi présenter notre choix d'orientation vers le secteur bancaire.

1. Présentation de la démarche méthodologique de la recherche

Notre approche méthodologique et d'analyse des données seront de nature qualitative, cette enquête sera réalisée essentiellement par la méthode de recueil d'informations par la réalisation d'une série d'entretiens et d'une étude documentaire.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Nous avons accordé une attention particulière à chaque entretien effectué dans sa singularité sans pour autant négliger les analyses comparatives de tous les entretiens entre eux, dans le but de répondre aux objectifs de la recherche. Nous avons également eu recours à l'observation en tant que technique de collecte de données qui nous a permis de mieux appréhender le terrain et d'accéder à des situations particulières, ce qui a contribué à enrichir les données primaires collectées.

Cette approche consiste à élaborer les concepts liés à l'innovation/performance à partir de ces notions issues de la recherche théorique. Par la suite, nous allons essayer de les vérifier dans la dimension pratique. Il s'agit donc d'établir une série de concepts, à partir du cadre conceptuel, de notre problématique initiale et de nos questions de recherche.

1.1. Le contexte général de la recherche

Notre étude s'inscrit dans le domaine de management stratégique, notre objectif est de constituer un état des lieux de l'impact de l'innovation managériale sur la performance d'une banque Algérienne.

Notre étude de cas est menée au sein du crédit populaire d'Algérie au niveau d'une agence située à TIZI-OUZOU, plus précisément dans l'agence 120 dans le service animation commerciale, au cours d'un mois (du 01 MARS au 30 Mars 2021).

1.2. Les méthodes de collecte de données

Afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour des méthodes qualitatives à savoir : des interviews individuelles avec un questionnaire indirect et observations.

Pour la collecte de données au sein du CPA, un questionnaire indirect a été administré par voie d'interview face à face aux responsables du service animation commerciale ainsi qu'au manager (directeur générale).

Des interviews individuelles ont été réalisées avec le manager de l'agence 120 ainsi qu'avec les responsables du service animation commerciale, dans le but de nous éclairer sur l'application du Lean management et son impact sur la performance du CPA (qualité, coûts et délais).

L'observation directe faite grâce à notre visite des différents services nous a permis de voir la qualité d'accueil de la clientèle.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

1.3. Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été entamée le début du mois de mars, notre enquête a été fréquenté à plusieurs obstacles qui sont :

- La méfiance de la majorité des responsables de l'agence.
- La difficulté de communication avec les agents (on a été dans l'obligation de s'adapter à leur propre discours, qui est loin de notre discours managériale).
- La durée très limitée que l'agence nous a accordé pour notre cas de recherche.
- Le manque de données actualisées, ainsi que le manque de moyens mis à notre disposition.
- A la fin de l'enquête, nous avons pu récolter que 42% des informations requises, alors que notre objectif était de minimum 80%.

1.4. Le choix d'un secteur bancaire

Après un refus d'un bon nombre d'entreprises de différents secteurs (pharmaceutiques, médias et industriels...) et cela pour cause de situation sanitaire actuel (la COVID 19), par conséquent ils ont limité/interdit le nombre de stagiaires. Donc on s'est orienté vers la banque CPA comme alternative.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des résultats de l'entretien à l'aide d'une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données brutes de l'interview. Nous avons par ailleurs utilisé le tri à l'aide du logiciel EXCEL qui nous a permis de calculer les pourcentages des données.

Section 03 : la démarche Lean mangement et son impact sur la performance au niveau du crédit populaire d'Algérie

Dans ces dernières années le CPA a mis en place un projet d'amélioration continue pour mieux satisfaire ses clients en leurs proposant les meilleurs produits en termes de qualité, délais et coûts, en réduisant le temps d'attente du processus et les différents gaspillages.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Dans cette section nous allons présenter la démarche Lean management au niveau du CPA et les différents outils utilisés par cette banque pour améliorer sa performance.

1. Les outils du Lean management

On va présenter ces quelques outils qui sont utilisés par le CPA (agence 120).

1.1. Le brainstorming

Le brainstorming est un outil qui signifie tempête de cerveaux ou encore remue-méninges fait partie des techniques de résolution des problèmes. Il fonctionne grâce à deux éléments fondamentaux : le groupe et l'association d'idées.

Cette méthode permet de libérer la créativité et d'identifier des idées, thématiques ou solutions qui n'auraient pas pu être envisagées dans d'autres circonstances. Elle peut aussi être utilisée dans le cadre d'une création d'un nouveau produit intégration de nouvelles technologies et méthodes de travail pour le CPA afin de trouver des idées de création pour permettre une richesse dans les échanges d'idées, un groupe de Brainstorming du CPA doit être composé d'une dizaine de personnes et d'un manager (préférable d'éviter de tenir le rôle d'animateur voir de participer en fonction de sa personnalité et de ses relations avec ses équipes). La session se déroule en trois phases :

- La première phase permet au manager d'expliquer la cause de la réunion, de créer un esprit de groupe et de donner les conditions aux participants qui ne respectent pas les règles. Notamment celle de n'émettre aucun avis sur les idées émises par les participants ;
- La seconde qui dure une petite heure pour brainstormer et collecter le plus grand nombre d'idées différentes possibles sur la base d'un sujet présenté par le manager (perte des clients car les délais des processus sont longs, l'entrée des nouveaux concurrents sur le marché et leurs méthodes de travail modernes, la demande des nouvelles technologies par les clients...) ;
- La troisième pour trier, classer et synthétiser les résultats. Certains outils comme le diagramme d'Ishikawa peuvent être utilisées pour définir les problèmes au sein du CPA avec leurs clients.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Tableau n°08 : exemple du brainstorming au sein du CPA

Réunion	Membre de la réunion	Nombre de fois	Durée de la réunion	Sujet de la réunion
N°1	Manager de l'agence. Les chefs de services de l'agence.	Mensuel.	45 à 1H30 min.	Faire le point sur les objectifs atteint et ceux restants en proposant des nouvelles méthodes de travail comme l'application de quelques outils du Lean management pour connaître les causes des problèmes et les solutions. Echanges d'idées avec le supérieur hiérarchique. Suggestion de nouvelles stratégies plus adaptées aux exigences des clients par exemple lancement du e-banking et CPA mobile.
N°2	Les managers des agences La direction régionale (groupe).	Mensuel à trimestriel.	1H30 min.	Transmettre les objectifs à atteindre pour chaque agence avec la soumission des suggestions faites au sein des agences dans la réunion n°1.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

				Proposition de nouvelles stratégies de commercialisation.
N°3	Les représentants de la direction régionale. La direction générale.	Annuel.	Minimum 1H30.	Proposition de nouveaux objectifs. Transmettre les idées suggérées dans les réunions n°1 et n°2. Discuter sur les éventuels changements des stratégies.

Source : établi par nos propres soins à partir d'informations collecter au niveau du CPA.

Dans le tableau ci-dessus, on soulève l'importance du brainstorming dans la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, l'application de cet outil a permis au CPA d'élargir ses connaissances vis-à-vis de ses clients, afin de proposer différentes idées en fonction des attentes des clients, pour donner une chance aux agents de participer au brainstorming ,comme par exemple la transmission du problème des délais de traitement des dossiers et la proposer des solutions pour ce dernier.

On constate alors que cet outil joue un rôle primordial au sein du CPA dans le développement de nouvelles stratégies comme l'adoption de la démarche Lean management et les nouveaux produits par exemple l'e-banking et CPA mobile.

1.2. Le morning meeting

Le morning meeting est une méthode et technique qui est adapté par le manager du CPA pour motiver son équipe du bon matin pour une durée de 15 minutes avant de commencer la journée, c'est le moment idéal pour faire le tour des sujets à traiter et d'échanger les différentes informations, on peut les résumés en quelque points :

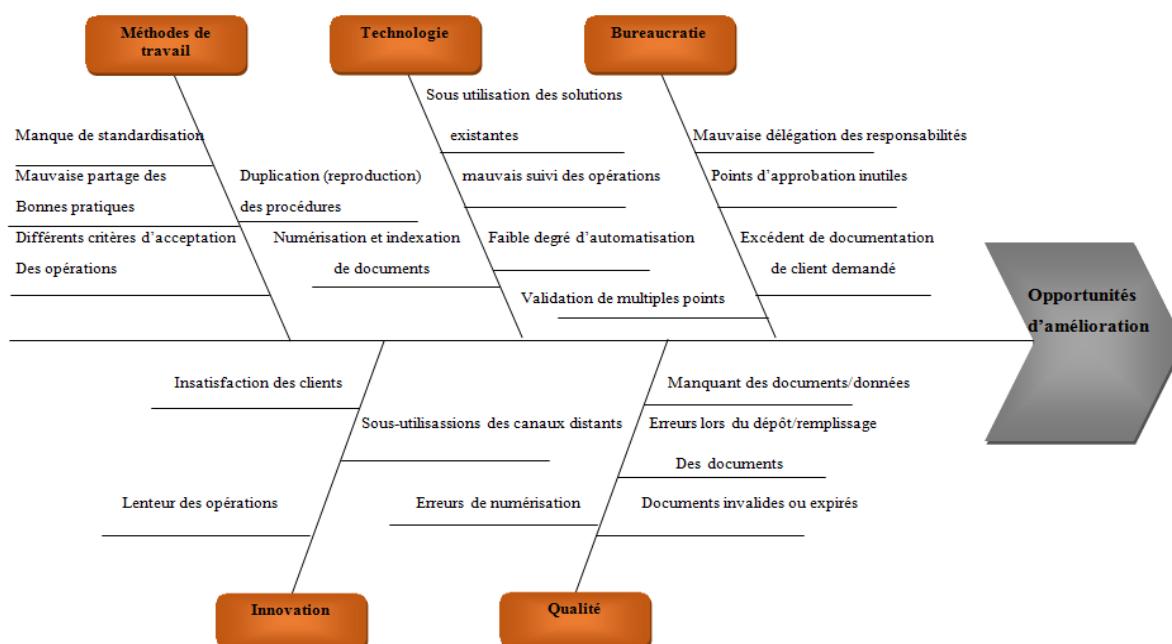
CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

- Un débriefing sur le déroulement de la journée
- Des informations sur les changements environnementaux et les nouvelles technologies et méthodes utilisés par les grandes banques du monde.
- Mettre en place une stratégie pour la bonne organisation des opérations.
- Corriger les erreurs commises la journée précédente afin qu'elles ne se reproduisent pas.
- Veiller à la bonne entente de toute l'équipe de l'agence 120.

1.3. L'identification des dysfonctionnements par le diagramme d'Ishikawa et les solutions apportées par l'outil des cinq S (5S)

Le problème posé est dû au manque de satisfaction des clients. L'objectif est d'augmenter le nombre des clients, il faut rendre le processus des produits plus rapide, donc de diminuer le temps des processus par exemple l'octroi d'un crédit, et aussi réduire la durée d'arrêt du traitement des dossiers des clients, donc il faut pousser les agents de la banque à améliorer leurs méthodes de travail en multipliant leurs efforts pour rattraper l'insuffisance au niveau du CPA. Les dysfonctionnements sont regroupés dans les arrêts du diagramme d'Ishikawa en considérant respectivement les cinq M (5M) : méthodes, main d'œuvre, matières premières pour l'information, moyens et milieu.

Figure n°26 : diagramme d'Ishikawa des opportunités d'améliorations identifiées par le CPA.



Source : établi par nos propres soins à partir d'informations collecter au niveau du CPA.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Après avoir relevé le dysfonctionnement à l'aide du diagramme d'Ishikawa nous avons appliqué la méthode sur ces dysfonctionnements, donnant en résultats les bénéfices qui en découlent sous forme de propositions d'actions futures à mener.

Un mauvais partage des bonnes pratiques et le manque de méthodes de travail cohérentes et standardisés. L'application de l'outil 5S à travers le S1 (trier), le S2 (ranger), le S4 (ordre) et le S5 (rigueur) va aider dans l'amélioration de plusieurs modèles, liste des contrôles et établissements des meilleures pratiques ont été proposés pour poursuivre ;

Pour effectuer certaines opérations, le processus a montré un manque de supports technologiques. En conséquence, il était beaucoup plus lent et sujet aux erreurs qui ne sont pas censé exister potentiellement. Le déploiement de l'outil 5S à travers le S1 (trier et jeter), le S2 (ranger), le S3 (nettoyer), le S4 (ordre) et le S5 (rigueur) va participer à adapter les technologies pertinentes utilisés dans d'autres processus et développer l'application des logiciels utilisés, visant à ajouter de nouvelles fonctionnalités qui permettront un meilleur suivi des processus, automatisant certaines tâches de remplissage de formulaires et minimiser les erreurs ;

En ce qui concerne la bureaucratie détectée dans ce processus, il est important de distinguer les formalités utilisées en excès et celles qui sont indispensables, afin de minimiser le risque opérationnel. Après une analyse approfondie, les conséquences de l'application de l'outil 5S est d'éliminé tous les points de validation et d'approbation considérés comme superflus et de réduire au minimum toutes les procédures ;

Compte tenu de la compétitivité croissante du marché et de l'émergence des solutions innovantes, il est essentiel de suivre les nouvelles tendances et de trouver de nouvelles façons de faire des affaires tout en continuant à répondre aux besoins et aux désirs évolutifs du client, afin de préserver l'avantage compétitif. Dans ce cas, l'application de l'outil 5S va permettre d'avoir la solution qui consiste à utiliser d'avantage les canaux en ligne pour effectuer une grande partie du processus. Il a également proposé d'incorporer des dispositifs pour capturer des images et ainsi permettre l'élimination des tâches de numérisation ;

Concernant la promotion d'une plus grande qualité dans toutes les opérations et conséquemment la réduction des taux de retour plusieurs améliorations citées après l'application de l'outil 5S, notamment la mise en place des meilleures méthodes de travail et le retour à la technologie pour minimiser les erreurs.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Le CPA a constaté des dysfonctionnements au niveau du processus du crédit, pour agir, la banque a proposé des solutions pour que les délais de traitement et le taux de retour diminuent et l'efficacité devrait augmenter considérablement, ces solutions permettent au CPA de :

- Anticiper les problèmes qui peuvent apparaître.
- Contrôler l'exécution des processus pour améliorer la qualité des produits dans les briefs délais (diminuer les délais).
- Eliminer les dysfonctionnements qui permettent de diminuer le nombre de clients et l'insatisfaction de ces derniers.
- Faciliter le partage d'informations entre les différents services (au niveau de l'agence, entre l'agence et la direction régional ou entre l'agence et la direction général).
- Préparer les objectifs périodiques en nombre de produits distribués.
- Faciliter le travail et la planification du service de maintenance.

Tableau n°09 : identification des dysfonctionnements et les actions prises par le CPA en utilisant l'outil 5S.

Axe d'Ishikawa	Dysfonctionnement	Outil 5S					Action
		S1 Trier	S2 Ranger	S3 Nettoyer	S4 Ordre	S5 Rigueur	
Méthode de travail	Manque de standardisation	X	X		X	X	Mettre en place plusieurs modèles, listes de contrôle et établissement des meilleures pratiques pour poursuivre et améliorer les processus
	Mauvais partage des bonnes pratiques	X	X	X	X	X	
	Différents critères d'acceptation des opérations	X	X	X	X	X	
	Duplication (reproduction) des procédures	X	X	X	X	X	
	Numérisation et		X		X	X	Adapter les

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Technologie	indexation des documents						technologies pertinentes et
	Sous-utilisations des solutions existantes	X	X	X	X	X	développer l'application du logiciel
	Mauvais suivi des opérations						(Delta B12), ajouter de
	Faible degré d'automatisation	X	X		X	X	nouvelles fonctionnalités et automatisé certaines tâches de remplissage de formulaires
Bureaucratie	Validation de multiples points	X	X	X	X	X	Eliminer tous les points de validation et d'approbation considérés
	Mauvaise délégation des responsabilités	X	X	X	X	X	comme superflus et réduire au
	Points d'approbation inutiles	X	X	X	X	X	minimum toutes les procédures
	Excédent de documentation des clients demandés	X	X	X	X	X	
Innovation	Insatisfaction des clients	X	X	X	X	X	Utilisation de nouvelles technologies de
	Lenteur des opérations	X	X	X	X	X	digitalisation comme l'intégration
	Sous-utilisations des canaux distants	X				X	

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

							d'E-banking et le projet CPA mobile pour éliminer les tâches inutiles
Qualité	Erreurs de numérisation		X		X	X	La mise en place de meilleures méthodes de travail et le retour à la technologie pour minimiser les erreurs
	Manque des documents/données	X	X		X		
	Erreurs lors du dépôt remplissage des documents	X	X	X	X	X	
	Documents invalides ou expirés	X	X	X	X	X	

Source : établie par nos propres soins à partir d'informations collecter au niveau du CPA.

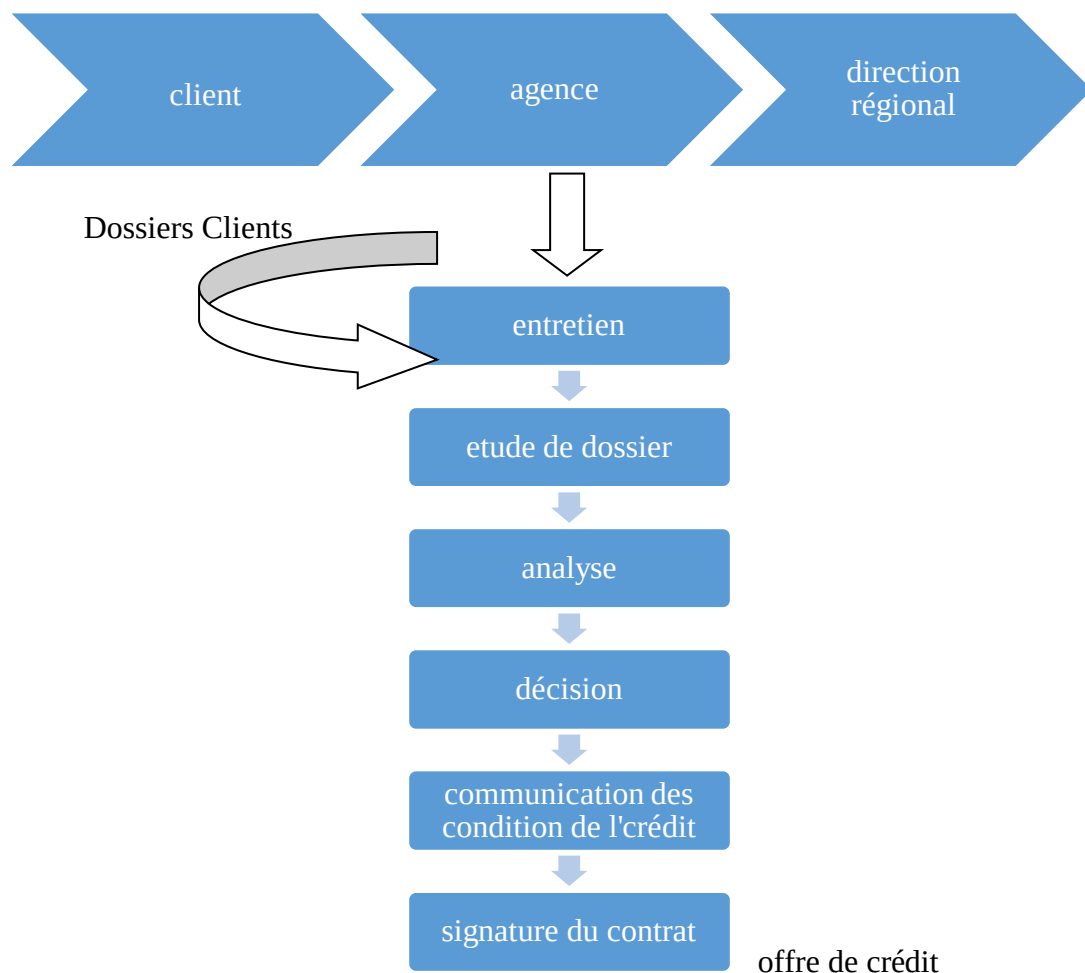
Ce tableau consiste a proposé des solutions en appliquant l'outil 5S sur les dysfonctionnements recensés. Cet outil est très facile à comprendre mais le plus difficile n'est pas de démarrer une démarche 5S mais de la poursuivre, elle nécessite une persévérance et une détermination. Elle permet ainsi l'amélioration de la productivité, car un environnement agréable et pratique permet de gagner du temps et augmenter la qualité des produits, donnant en résultat les bénéfices qui en découlent sous forme de propositions d'actions futures à mener.

2. Le processus des crédits

La démarche du crédit suit un processus toute au long du déroulement de ce dernier. L'octroi du crédit au sein du CPA doit passer par plusieurs étapes, pour le présenté, la figure n°28 qui est une cartographie qui va permettre une amélioration des produits qui joue un rôle sur la performance du CPA.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Figure n°27 : cartographie du processus



Source : établie par nos propres soins à partir des informations collectées au niveau du CPA.

2.1. L'application des outils Lean management

La value stream mapping (VSM) s'inscrit dans une démarche d'amélioration orientée sur la chaîne de valeur. Cela implique une définition claire de la valeur de (ou des) activité(s), aux yeux du client. Le dessin d'une VSM commence donc par la représentation du client, et la liste de ses exigences.

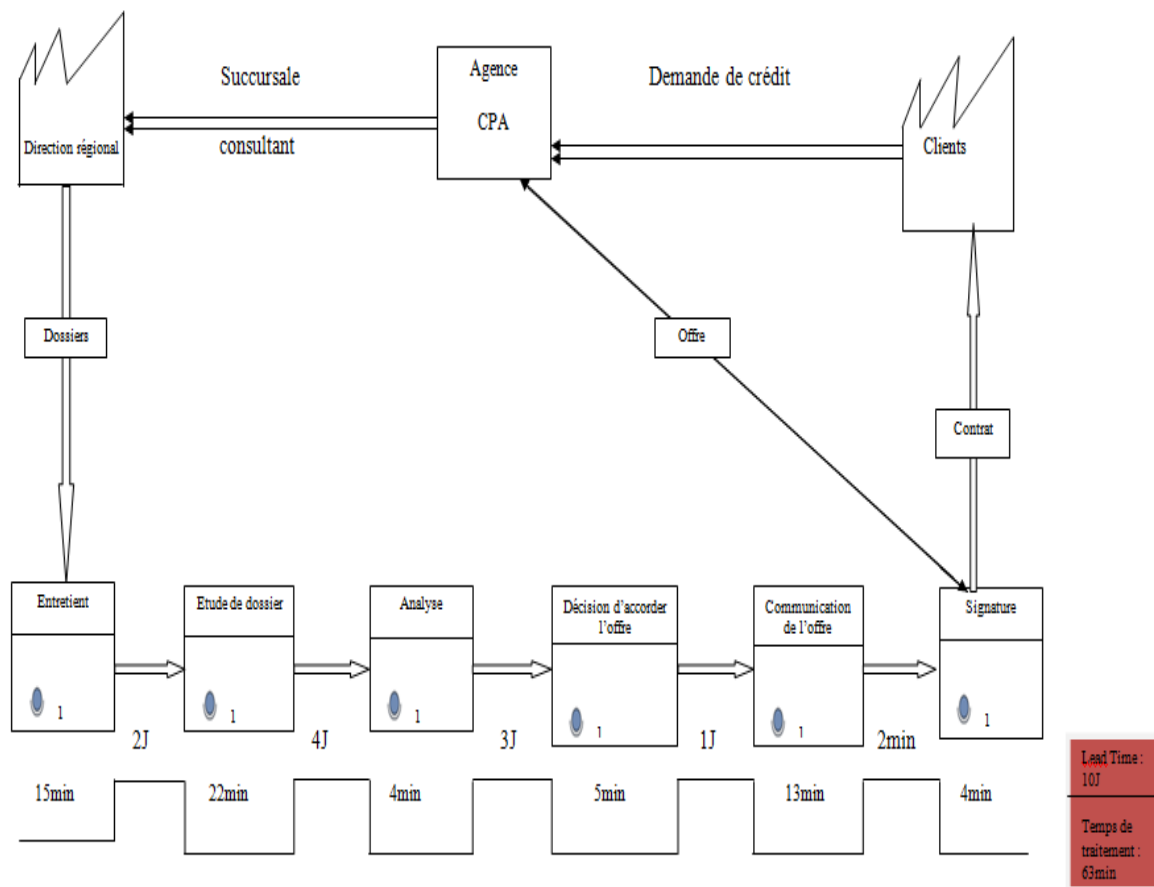
2.1.1. L'application de la value stream mapping (VSM)

L'identification des dysfonctionnements du processus du crédit de l'agence est établie, donc nous continuons notre démarche en s'appuyant sur le VSM ou cartographie des flux de valeur.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Son objectif est de faire un état des lieux précis, l'analyser et établir une situation future qui sera atteinte par la mise en place des plans d'actions adaptés. Une chaîne de valeur décrit l'écoulement d'un produit à partir de la demande des clients jusqu'où ils arrivent.

Figure n°28 : cartographie VSM.



Source : établie par nos propres soins à partir des informations collectées au niveau du CPA.

A partir de l'analyse de la cartographie VSM de l'état actuel qui comporte six étapes, chaque opération est traitée par un agent. Le temps de création de la valeur ajoutée correspond à 63min, on a constaté plus de temps dans la 2^{ème} opération (22min) pour bien étudier le dossier et celui de la non-valeur ajoutée qui correspond à 10J (les deux premiers jours c'est le client qui a perdu du temps pour compléter son dossier).

Par ailleurs, l'observation des flux d'acceptation du crédit a révélé de nombreux déplacements inutiles au sein de l'agence et au niveau de la direction régional.

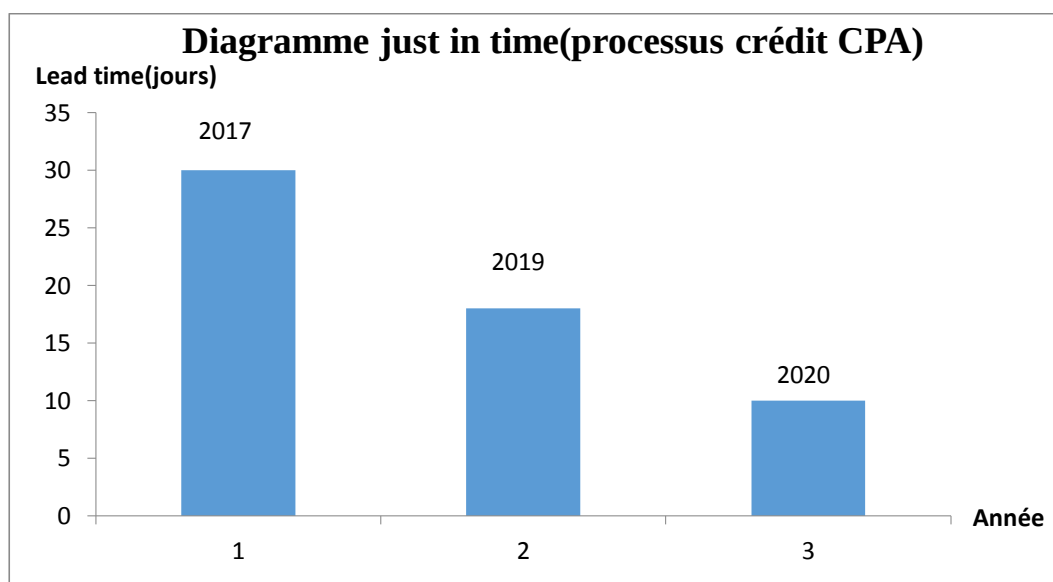
CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

2.1.2. La méthode just in time

La mise en place de la méthode juste à temps est une décision prise par la direction générale au niveau d'une réunion avec les managers de leurs agences en 2017, dans l'objectif de gagner plus de clients et de les satisfaire en termes de délais (15jour) pour distribuer plus de crédits.

Cependant, du fait de sa longue durée de réponse qui constitue une perte de l'avantage concurrentiel et une augmentation des risques financiers.

Figure n°29 : diagramme just in time.



Source : établie par nos propres soins à partir des informations collectées au niveau du CPA.

Ce diagramme marque une diminution du temps d'attente, ce qui a permis au CPA de réduire la durée du processus après la mise en place du Lean management, ils sont passés de 30 jours en 2017 à 10 jours en 2020, tout ceci a permis de tripler le nombre de clients.

Après la présentation de la cartographie VSM et le diagramme du juste à temps, nous allons présenter dans le tableau suivant l'apport de valeur des étapes du processus vu du client, les indicateurs de performance et les indicateurs de qualité utilisés par une démarche Lean management.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Tableau n°10 : l'apport de la valeur des étapes du processus.

Processus	Apport de la valeur pour les clients	Indicateur de la performance	Indicateur de la qualité
Entretien avec le client (définition du crédit le plus adapter).	Comprendre le catalogue des types de crédits proposés par le CPA et leurs caractéristiques détaillées. Le CPA peut simuler plusieurs possibilités et les comparés.	Le CPA est prêt à recevoir les clients à tout moment. Avec un seul entretien, la banque arrive à comprendre le besoin de ses clients, mais par précaution ils ajoutent un deuxième entretien pour que le client complète son dossier si nécessaire. La durée d'élaboration d'un dossier dépend du client, il peut le préparer dans une durée qui ne dépasse pas 5h.	
Demande de l'offre du crédit par le client.	La compréhension et la rapidité des agents contribuent d'une manière efficace à la sélection d'une des offres qui correspond le mieux au besoin	Au niveau du CPA un entretien est fait pour 89% des demandes de crédits présentés. Les agents du CPA	Les agents du CPA ont gagné plus de clients en diminuant le risque, le CPA offre des produits avec 0% d'erreurs sur les informations

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

	du client.	arrivent à comprendre la demande de leurs clients dès le 1 ^{er} contact et leur proposent une offre en 15min maximum d'entretien.	des clients ou les dossiers crédits.
Elaboration de l'offre crédit.	Le CPA est fiable et rapide dans l'élaboration de l'offre.	Le CPA est arrivé à diminuer les délais d'élaboration de l'offre de 30min.	0% d'erreurs sur les informations du dossier.
Signature de l'offre par le client.		86% d'offres émises pour les signatures des clients (CPA fait des études bien approfondie pour tous les dossiers.	0% d'erreurs sur les informations du dossier.
Traitement du dossier par l'établissement régional.	Bonne compréhension du besoin (projet) client. Une analyse complète du dossier.	10 jours maximum pour le traitement du dossier.	0% d'erreurs sur les informations du dossier ou de la fiche présentée au manager.
Décision d'accorder ou non le crédit par l'établissement régional.		6% des décisions de refus pour le nombre d'offres émises.	
Communication de la décision et le	Le CPA met le client au courant et lui donne les informations sur	Le CPA est arrivé à réduire les délais entre la signature de l'offre et la	Le CPA est arrivé à 0% d'erreurs dans la transmission des informations sur le

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

contrat avec le client (réponse positive).	l'acceptation de sa demande.	communication de la décision de 73% (dans une durée de 8jours).	dossier.
Versement des fonds par le CPA sur le compte bancaire du client.	Obligation de disponibilité des fonds. Flexibilité des opérations (versement à une date définie par le client, versements échelonnés).	0% d'échecs des opérations. Les fonds arrivent dans les délais définis sur le compte du client.	0% d'erreurs d'opération (sur le compte destinataire, sur le montant). 0% de non-respect des délais.
La gestion du crédit par le CPA tout au long de la durée de vie du crédit.		Le CPA répond sur place aux demandes des clients quel que soit le niveau de demande de l'information ou bien par rapport aux demandes de modifications du contrat. (Montant des frais des procédures. Montant perçu des indemnités des remboursements anticipés.)	0% d'erreurs dans les dates de prélèvements d'échéance. Avec les montants prélevés, les modifications apportées au contrat.

Source : établie par nos propres soins à partir des informations recueillies au sein du CPA.

Ce tableau détermine les différentes étapes du processus du crédit de l'entretien jusqu'à la clôture des contrats. Après la mise en place des outils précédent on constate une nette

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

amélioration dans la durée de traitement des dossiers crédit qui a diminué sans avoir impacter l'efficacité et la qualité dans le traitement et la collecte d'informations des clients avec un taux de 0% d'erreurs, ce qui a permis la diminution des coûts qui a son tour a eu un impact positif sur la performance

2.1.3. La méthode QQQQCP

Une non-conformité est apparue sur les processus du crédit dans la banque CPA au niveau des services. Le responsable (manager et les agents) sont chargés d'analyser les solutions pouvant supprimer la non-conformité en utilisant la méthode QQQQCP qui sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de six questions, on retrouve aussi une autre question (combien) qui peut se poser à la suite des autres.

Elle permet d'identifier les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes. Cela permet d'identifier les aspects essentiels du problème.

Tableau n°11 : la méthode QQQQCPC.

Qui ?	Les agents au niveau du service d'animation commerciale.
Quoi ?	Le temps du processus pour accorder un crédit est long.
Où ?	Au niveau des services de la direction régionale.
Quand ?	Réagir le plus rapidement possible.
Comment ?	Mettre en place des actions pour résoudre les problèmes.
Pourquoi ?	Pour satisfaire le client.
Combien ?	Si non résolution des problèmes, impossible de donner les crédits, donc perte des clients de l'agence et des risques financiers (augmentation des coûts).

Source : établie par nos propres soins à partir des informations recueillit au sein du CPA.

Ce tableau ci-dessus résume les questions à poser afin d'identifier les causes d'insatisfaction des clients qui vont permettre aux agents de réagir plus efficacement et rapidement, pour diminuer les délais de traitement des dossiers et mettre en place des actions de corrections des défauts et erreurs.

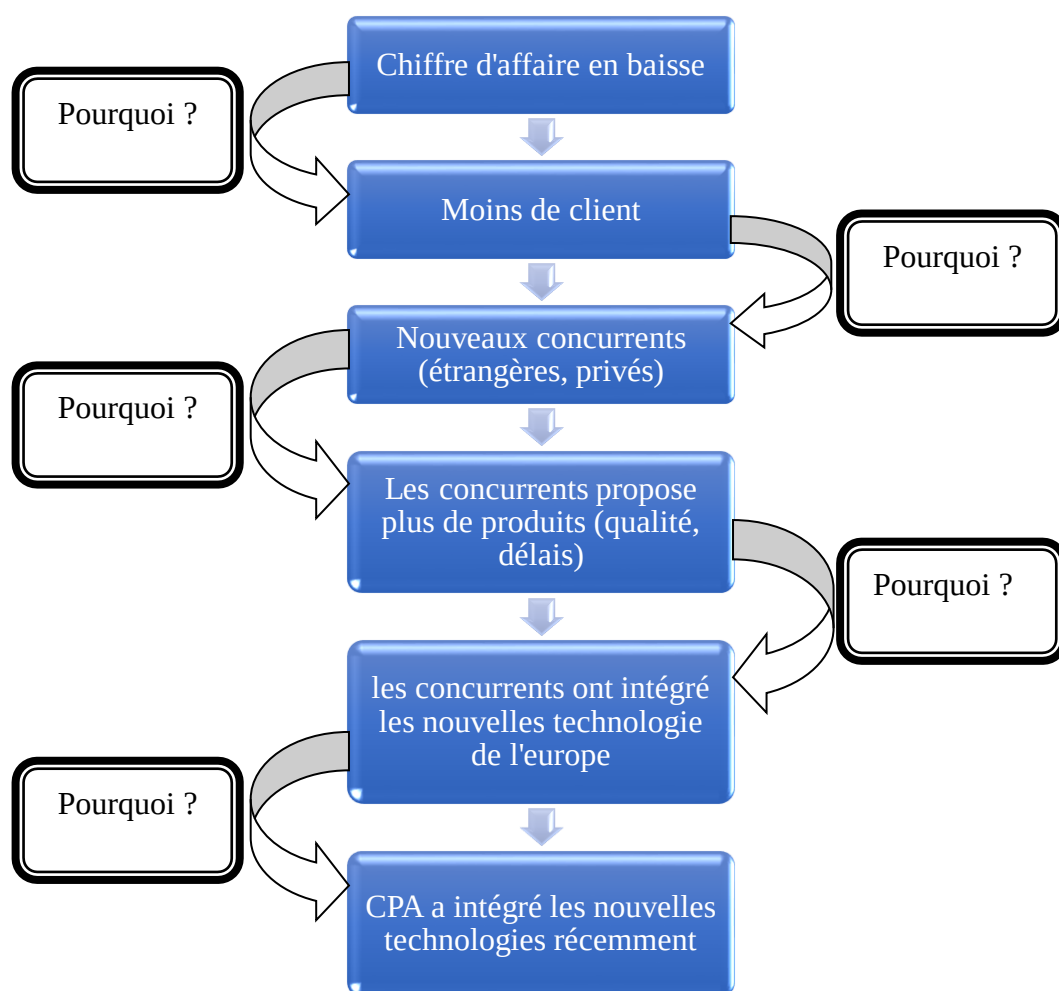
CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

2.1.4. La méthode des cinq pourquoi (5 pourquoi)

Les 5 Pourquoi, aussi appelés « 5 Why », est un outil de résolution des problèmes appliqué par le CPA pour identifier les causes profondes d'un dysfonctionnement au sein de l'agence. En se posant successivement cinq questions le manager est capable d'identifier la cause principale du problème.

Grâce à ces cinq questions, élaborées de manière pertinente, le dirigeant du CPA est capable de pointer l'origine profonde de la défaillance et ainsi prendre les décisions adéquates.

Figure n°30 : L'outil des 5pourquoi utilisé par le CPA.



Source : établie par nos propres soins à partir des informations recueillit au sein du CPA.

Cet outil permet au CPA de poser cinq fois la question pourquoi et chaque réponse mène à une autre question pour qu'à la fin on soulève la solution adéquate au problème posé

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

qui est à propos du chiffre d'affaires qui en baisse à cause la diminution des clients qui cherchent des produits innovants.

3. La performance de l'agence 120 du crédit populaire d'Algérie

Pour évaluer la performance de l'agence 120, le crédit populaire d'Algérie s'appuie sur les paramètres principaux suivants : les ressources clients, les emplois clients, le nombre de comptes ouverts et enfin la rentabilité, ces dernières années le CPA a ajouté à ceci d'autres paramètres d'évaluation de la performance.

3.1. Les ressources de la clientèle

Les caractéristiques de l'activité bancaire font des ressources clients un paramètre d'exploitation primordial, elles constituent sur ce point le premier paramètre d'exploitation dans une agence. Ces ressources qui consistent en la collecte des dépôts. Les ressources clients déterminent le poids de la banque en matière de collecte de ressources.

La maîtrise de ce paramètre devrait aider le CPA à augmenter ses profits dans la mesure où elles sont transformées en crédits.

Concernant le degré de réalisation des objectifs demandés par la direction, l'agence 120 se distingue avec un taux de réalisation qui atteint et dépasse 100% des objectifs fixés ces trois dernières années, cela est dû notamment au personnel de l'agence, à leurs compétences et les efforts fournis lors de la collecte des ressources.

3.2. Les emplois de la clientèle

Les emplois de la clientèle constituent le deuxième paramètre d'exploitation mesurant la capacité du CPA à octroyer des crédits. En effet, plus les dépôts se transforment en emprunts, plus les marges d'intérêt et les profits augmentent. En général, le renforcement de la politique du crédit augmente les profits bancaires.

En se basant sur les informations fournis par le manager de l'agence 120 du CPA, ils ont atteint un taux entre 90% à 100% des objectifs fixés en matière de distribution des crédits assignés par la direction.

Les agents du CPA font beaucoup d'efforts pour satisfaire et convaincre les clients (patient, rapide et compréhensif...)

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

La diversification des crédits proposés par le CPA (crédit d'investissement, crédit d'immobilier, d'exploitation...).

3.3. Nombre de comptes ouverts

C'est l'indicateur par excellence des nouvelles relations de la banque, et donc de l'évolution de sa part de marché, il concrétise l'effort de bancarisation.

Les comptes clients sont les comptes par lesquels le banquier s'engage à recevoir des dépôts et à honorer les retraits des clients.

Concernant la réalisation des objectifs, l'agence120 a enregistré en 2020 une augmentation des comptes ouverts ainsi un taux de plus de 100% par rapport à l'objectif fixé, tout ceci dans le cadre des programmes de soutien à l'emploi.

L'agence 120 est alors plus performante en matière des comptes ouverts augmentant ainsi la part de marché du CPA et sa rentabilité.

En effet, l'ouverture quotidienne des comptes clients permet à l'agence de tirer des commissions qui ne l'exposent à aucun risque, l'activité de l'octroi des crédits peut engendrer des pertes pour la banque, vu que le client peut ne pas rembourser son crédit, mais le CPA prend des précautions par des perquisitions de leurs biens, chose qu'a présent ne s'est jamais produite

3.4. La rentabilité

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit, elle permet de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque.

L'existence d'un niveau minimum de rentabilité est indispensable au CPA. Elle est d'abord la garantie du maintien de la solidité de sa structure financière, qui doit résulter en particulier d'une progression proportionnelle des fonds propres à celle des risques, telle que l'exige la réglementation prudentielle. Une rentabilité satisfaisante permet aussi au CPA d'assurer, par le versement de dividendes, une rémunération à ses apporteurs de capitaux, essentielles dans l'optique d'éventuelles augmentations de capital.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

La rentabilité du CPA représente donc son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

3.5. La qualité du service offert à la clientèle

Le lien entre le client et sa banque est la qualité fournie en termes de services. Aujourd'hui, le marché des comptes bancaires est saturé, dont le but est d'abord la fidélisation du client en lui offrant une palette complète des services par les nouveaux canaux de distribution. Des performances perçues comme mauvaises entraînent plus ou moins à long terme, la fuite de la clientèle et attirent de nouveaux clients qui coûteraient plus cher que de fidéliser un client déjà existant. L'objectif est aussi de capter la population qui a une mentalité jeune et des habitudes tournées vers les nouvelles technologies. Tout ceci passe par l'organisation d'un système d'information multi-canal autour d'informations centralisées de la clientèle avec une mise à jour permanente.

La proposition d'autres produits par le CPA comme le e-banking et CPA mobile permet une augmentation des clients et attire les jeunes, ces produits ont permis au CPA une réduction des délais et des coûts et une augmentation du profit.

3.6. L'efficience organisationnelle et humaine

L'efficience organisationnelle et humaine au sein du CPA repose en premier lieu sur l'organisation technique qui est une utilisation optimale de tous les moyens modernes de télécommunication comme la téléphonie fixe et mobile, internet et ensuite sur l'organisation du travail dont une standardisation des procédures et une limitation des heures de travail perdues. Enfin, l'organisation des ressources humaines ; nouvelles compétences requises par le développement des services à distance se traduisent par l'importance des sessions de formation (le CPA à un centre de formation propre à elle) et un rajeunissement du personnel, politique de recrutement et des formations personnels adaptées et l'adaptation de la convention collective bancaire. La mesure de l'efficience organisationnelle et humaine suppose de nouveaux indicateurs de productivité.

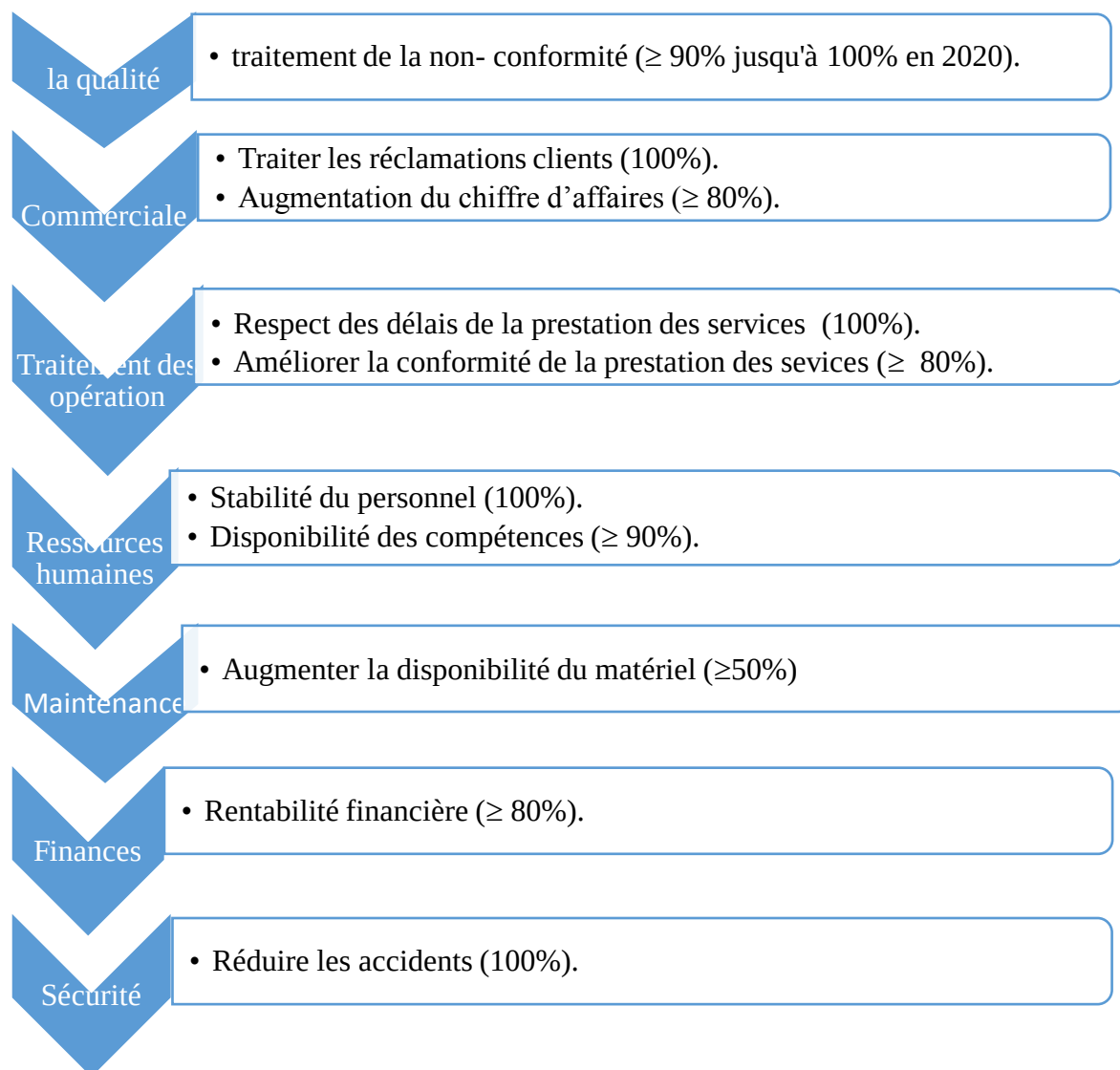
L'introduction de e-Banking au niveau du CPA a permis d'une part au CPA de mieux développer leurs affaires et, en d'autre part, à leurs clients de gérer leurs comptes à distance, d'effectuer des paiements, de transférer des fonds et de faire des transactions directement via Internet.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Pour le CPA l'e-banking est un outil efficace qui lui a permis une amélioration de la relation commerciale avec ses clients et un autre moyen moins coûteux pour la banque

Après l'évolution de la performance au niveau du CPA, on peut citer quelques attentes du CPA et leurs objectifs.

Figure n°31 : les objectifs atteints par le CPA



Source : établie par nos propres soins à partir des informations recueillies au sein du CPA.

La figure n°31 résume, mes objectifs que le CPA a pu atteindre après la mise en place des outils présentés précédemment, qui ont eu un impact positif sur la performance de l'agence ainsi que sur le CPA, que soit en matière de qualité qui a été améliorée et aussi les

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

délais de traitement, de commercialisation, de rentabilité financière, et la réduction des risques d'insécurité.

On a résumé dans le tableau ci-dessous quelques problèmes de la banque et les actions prises par le CPA pour avoir un meilleur résultat afin de garder sa place parmi ses concurrents et avoir une part de marché importante (être leader).

Tableau n°12 : Plan d'action et correction des problèmes.

Problème	Action	Résultat
Les décisions du recrutement est au niveau de la direction général.	Bien former le stagiaire au niveau du centre de formation du CPA pour qu'il puisse maitriser l'ensemble des tâches.	Réaffectation de certains employés dans d'autre service par le manager et ce par cause d'insuffisance ou de surcharge d'effectifs dans certains services.
Les délais de traitement sont longs.	Réduire le processus des opérations du traitement des dossiers.	Diminution des délais du processus de 30 jours jusqu'à 10 jours.
Double contrôle pour chaque opération.	Réduction de certaines taches inutiles dans le processus d'une opération (octroi d'un crédit), qui pourrai être réalisé avec un minimum d'effectifs.	Réduction des délais/coûts avec 0 erreurs rencontrées dans les dossiers.
La pression des clients (nombreux clients chaque jour pour la vérification de leur compte).	Le lancement dans la digitalisation avec l'E-Banking.	Avoir plus de temps pour l'exécution d'autres tâches et plus de temps pour gagner de nouveaux clients (satisfaire), diminution du gaspillage de papier et la réduction des coûts.
Gaspillage du papier et du temps.	Projet CPA mobile.	Diminution du papier et temps et réduction des coûts.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Les erreurs au niveau des dossiers et au niveau des listes d'informations des clients.	Utilisation du logiciel Delta11 et développement de quelques techniques au niveau de ce logiciel (Delta B12).	0 erreurs et diminution du temps pour le traitement des tâches ainsi la réduction des coûts.
--	---	--

Source : établi par nos propres soins à partir des informations recueillies au sein du crédit populaire d'Algérie.

Suite à l'application de cette démarche Lean management au niveau du CPA sur ses processus de traitement de dossiers (opérations) qui ont donnés suite à l'optimisation de ses ressources et donc la diminution de ses coûts d'opérations manuelles avec l'aide du logiciel Delta B12 et même avec le lancement de ces nouveaux produits (l'e-banking et CPA mobile). Les actions prises par le CPA doivent être suivies et pérennisées dans le temps grâce à des réunions régulières avec les managers des agences et la direction puis avec le manager de l'agence 120 et les agents. Ce travail de suivi des actions correspond sur la définition des problèmes, la recherche des causes, puis l'amélioration des méthodes et l'application des solutions pour être mené vers de nouvelles situations plus maîtrisées. Ces actions ont permis de réaliser des gains financiers réels en termes de durée de traitement des dossiers qui a diminué.

Les différentes optimisations (coûts/délais) au niveau des processus ont permis une identification des activités à valeur ajoutée et à moindre valeur des actions mis en place au départ qui ont permis une amélioration de la qualité des produits (satisfaction des clients), augmentation de la clientèle et une amélioration de la rentabilité de la banque CPA. Donc les outils du Lean management ont contribué à l'amélioration de leur performance organisationnelle ainsi que commerciale et financière, mais le CPA ne maîtrise pas encore assez la méthode Lean management et ses outils pour pouvoir améliorer l'ensemble des performances et avoir une performance globale optimale.

CHAPITRE III : l'application de la démarche Lean management au sein du crédit populaire d'Algérie (CPA)

Conclusion

L'objectif principal de ce dernier chapitre concerne l'amélioration de la performance et la réorganisation des processus de la banque du crédit populaire d'Algérie en tenant compte des contraintes internes et externes auxquelles doit faire face la banque.

Notre démarche consiste à appliquer le projet d'amélioration continue en mettant en évidence l'application du Lean management dans le secteur bancaire qui comme bien d'autres secteurs adoptent cet état d'esprit, poussée par des objectifs de qualité et de productivité toujours plus importante et une maîtrise des coûts.

Nous avons vu comment l'application du Lean management et des outils de résolution des problèmes qui permet de répondre à des besoins précis.

Le déploiement de la démarche Lean Management peut avoir un impact sur la performance du CPA, en effet, ça a permis d'améliorer les processus en les maîtrisant et en les optimisant, et de se concentrer principalement sur la création de la valeur ajoutée afin de répondre au mieux aux attentes des clients de façon rapide, efficace et à des coûts compétitifs par l'élimination des gaspillages dans le processus.

Conclusion générale

Dans un environnement en mutation continue caractérisé par la mondialisation des échanges, la concurrence exacerbée et par la grande diffusion des technologies d'information et de communication, les entreprises sont en constante recherche de comment se différencier de ces concurrents, donc elles ont commencé à s'intéresser à l'innovation qui est devenue un enjeu stratégique, un facteur d'amélioration des performances, de-ce-fait il est impératif de bien maîtriser les techniques de gestion et son environnement, l'entreprise doit être capable de faire face aux menaces et risques avec une meilleure exploitation de ses opportunités à travers des innovations.

En Algérie, le rôle des banques se limite principalement à collecter des dépôts et accorder des crédits. Sous la pression de la concurrence, les banques ont dû élargir leur champ de compétences, ainsi promu à un rôle d'intermédiation financière plus conforme à sa vocation universelle. Depuis quelques années le secteur bancaire est en mutation continue, ce qui les oblige en quelque sorte à innover et s'améliorer constamment en proposant différents produits adaptés aux besoins de la clientèle.

Dans ce présent mémoire que nous avons développé pour démontrer l'application des concepts et outils de Lean management à un véritable environnement bancaire, dans le but de détecter les activités créatrices de valeur et d'élimination des gaspillages. Il distingue donc les activités à valeur ajoutée des activités sans valeur ajoutée et exploite des outils pour réaliser son objectif d'élimination du gaspillage. L'étude de ce cas a été menée afin de comprendre la conception d'une approche Lean management ajustée et adaptée à la réalité de l'une des banques algériennes à savoir le crédit populaire l'Algérie. L'approche conçue reposait sur de multiples facteurs de succès, comme le diagnostic de l'état actuel, la responsabilisation des salariés, l'engagement du top management et la mise en œuvre graduelle, mais elle n'a pas envisagé pleinement les autres. Les principaux concepts du Lean mangement qui ont guidé l'approche sont, la minimisation des déchets, la réduction du temps pour les différentes procédures, le travail d'équipe et les flux continus. Le crédit populaire d'Algérie est confronté chaque jour à une compétition de plus en plus rude et également à des impératifs de performance. Elle doit nécessairement s'adapter, évoluer et s'améliorer pour répondre à ses objectifs fondamentaux de délais, coûts et qualité.

L'application de ces méthodes au niveau des processus de crédit concernés ont permis de réduire le temps d'arrêt entre les tâches et le temps de traitement des dossiers. L'agence du CPA a pu motiver les travailleurs concernés par les résultats obtenus et une réorganisation des

Conclusion générale

espaces de travail, elle va élargir cette démarche avec les autres produits au niveau de ses agences ; la décision de l'adoption d'une démarche Lean management au sein du CPA s'inscrit dans sa stratégie globale. Cela a pu lui apporter des améliorations en matière de productivité (satisfaction et augmentation des clients) et de performance organisationnelle.

Références Bibliographique

- Amabl B., Barré R. et Boyer R., « Les système d'innovation à l'ère de la globalisation », Ed ECONOMICA, Paris, 1997.
- BAILLY Jean-Paul, Comment accroître la performance par un meilleur management, Paris, 2005.
- Bélanger, L et Mercier, J. Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations. Les presses de l'Université Laval. 2006.
- Belekoukias, I., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. International Journal of Production Research.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation ».
- Blikle, A. (2011), Doktryna Jakości
- Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le lean management, Les Editions d'Organisation. 2ed.
- BOUQUIN H. : « contrôle de gestion», collection gestion, Paris, 2008.
- Bouteiller S., Uzunidis D., « La gouvernance de l'innovation : marché et organisations », éd. L'Harmattan, Paris, 2007.
- CABY J., G.HIRIGOYON, « la création de valeur de l'entreprise », 2eme éd, Economica, paris, 2001.
- Chouteau M. et L. Viévard.
- CORBEL P., « Technologie Innovation Stratégie, De l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Lextenso., France, 2009.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents ».
- DELACOUR.H et LIARTE. S, « management stratégique de l'innovation » Ed ECONOMICA. 2014, Paris.
- Devaux F., « La boîte à outils du responsable R/D », éd. Dunod, Paris, 2010.
- DIES, A. et VERILHAC, T. La démarche Lean. La Plaine Saint Denis : AFNOR, 2010.
- DUTHIL G., « progrès technique et marché du travail », Ed. Economica, Paris, 2006.

- Farchy J., Benhamou F., « Droit d'auteur et copyright », éd. La découverte, Paris, 2007.
- FERNEZ-WALCH S. et F. ROMON, « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert., Paris-France, 2008.
- Freeman in BELLON B., « L'Innovation Créatrice ».
- Gilbert P. « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ». Economica, Paris. 1998.
- GRATACAP, A. et MEDAN, P. Management de la production. Paris : Dunod, 2009.
- GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition afnor, 2009, France.
- Hohmann, C. Lean Management. Paris: Groupe Eyrolles. 2014.
- Jones, D. T., & Womack, J. P. Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste. éd2. Pearson Education. 2009.
- JULIEN P., et M. MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica., France, 1996.
- KALIKA M.:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995.
- Khemakhem, A. (1976), « La dynamique du contrôle de Gestion », Edition Dunod.
- Kimberly J.R. « Managérial innovation », 1981.
- LACHMANN. J, « le financement des stratégies de l'innovation », éd Economica, 1993, Paris.
- Liker, J. K. The Toyota Way. New York: McGraw-Hill. 2004.
- Liker, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity. N.Y. : McGraw-Hill. 2011.
- Liker, J.K., Meier, D. P. Toyota Talent, MT Biznes, Warszawa. 2008.
- LIONEL Collins, PAUL Legriel et Lejal Jean-Jacques, « politique de l'entreprise », Ed Dalloz, 2009.
- MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} Ed, Paris, 2000.
- Marchesnay, M. « Economie d'entreprise ». Ed Eyrolles. 1991.
- MARTORY Bernard, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- Masaaki, I., Gemba Kaizen, MT Biznes, Warszawa. 2006.
- Piatier, 1984.
- Rogers E., « Diffusion of innovations », the free press, 4th Ed, New York, 1995.

- Rother, Mike. Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.2010.
- Rothwell R., Zegveld W., «Reindustrialization and Technology », New York, 1985.
- SAUVIN T.: « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », éd Ellipses, paris, 2005.
- Shingo, S. Le système Poka-Yoke : zéro défaut = zéro contrôle. Paris : Les éditions d'organisation.1987.
- Van de Ven A.H. « Central problems in the management of innovation », 1986.
- Zaltman et al. in DELTOUR F., L'innovation dans l'organisation : dépassé les ambiguïtés du concept, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2000.

Revues presses et articles

- Appelbaum, E. and R. L. Batt. The New American Workplace : Transforming Worksystems in the United States. Ithaca, N.Y., ILR Press. 1994.
- BAILLY. P, « La relation entre progrès technique et croissance chez Schumpeter », Strategic management Journal, Vol 21.
- BECKER S. W., WHISLER T. L., « the innovative organization : A selective view of current theory and research », in journal of business, Vol.40, 1967.
- Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance. », Revue Française de Gestion, n°269.
- Bullock R.J. et Tubbs M.E. (1987). The case meta-analysis method for O.D. Resarch in Organisational change and development. Vol 1.
- Camisón, C., Villar López, A. (2010). "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 Issue: 8.
- Cohendet .P et Gaffard.J.L, « Innovation et entreprise », Encyclopédie Economique, Ed ECONOMICA, Paris, 1990.
- Jayaram, J., Ahire, S. (1998). "Impact of operations management practices on quality and time-based performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15.

- OCDE, « La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo », 2005.
- PETITQUEUX, A. Implémentation Lean: application industrielle. Techniques de l'ingénieur-Ingénieur: articles, documentation scientifique et techniques. 2006.
- Tekfi, S, cité par P.I Kébé, « Le pilotage de la performance des projets de R&D : une enquête sur les pratiques d'évaluation dans onze grands groupes industriels européens », Cahier de recherche, 2009.
- Tekfi, S, cité par F.Ulgen, « Théories de la firme et stratégies anti concurrentielles », Ed. L'Harmattan, Paris, 2003.
- Waldman, D-A., «La gestion de la performance et la qualité totale. », Gestion, Vol.19, n°3, 1994.

Thèses et mémoires

- Boldrini J-C., « L'accompagnement des projets d'innovation », thèse de doctorat, université de Nantes, 2005.
- Cannel A., « Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale cas de l'électronique » thèse de doctorat, ENPC, 1993.
- COLLET, Laure. Amélioration de la performance: application de la démarche Lean à un laboratoire de contrôle qualité. 15-33. Th: Phar: Lyon 1 : 2008.
- Dumas, J. « Tableau de bord de gestion indicateur de performance en gestion hospitalière » IPMT.
- Giget M. (1994), cité par Romon F. : « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », Thèse de doctorat en gestion, 2003.
- KERGOAT, Anaïs. «Application d'une démarche DMAIC dans le cadre d'une problématique de compression.» Thèse, Toulouse, 2016.
- LEBAS M. « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- Lusthaus C., M.H. Adrien, G. Anderson, F.Cardén, G.P. Montalvan, « Evaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance », Centre de recherche pour le développement international, Les presses de l'université de Laval, Québec, Canada, 2003.

- Rahani, A., & Al-Ashraf, M. Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study. Procedia Engineering, 2012.
- RAHMOUNI M. et M. YILDIZOGLU, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes, Cahiers du GREThA, 2011.
- Romon F., « Management de l'innovation : essai de modélisation dans une perspective systémique », thèse de doctorat, ECP, Paris, 2003.
- SMADI, L. : « compétitivité et mise a niveau des systèmes de production », magistère, LAP, Algérie, 2010.
- Tekfi.S, thèse de doctorat, « Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA –Sidi Bel Abbè » Université- ABOU BAKR BELKAÏD – TLEMCEN, 2012/2013.
- TREMBLAY. D « Innovation, management et économie : comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? » Télé université, université du Québec ,2003.
- VATTIER, Emilie. «Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production.» Thèse, Toulouse, 2014.

Site web

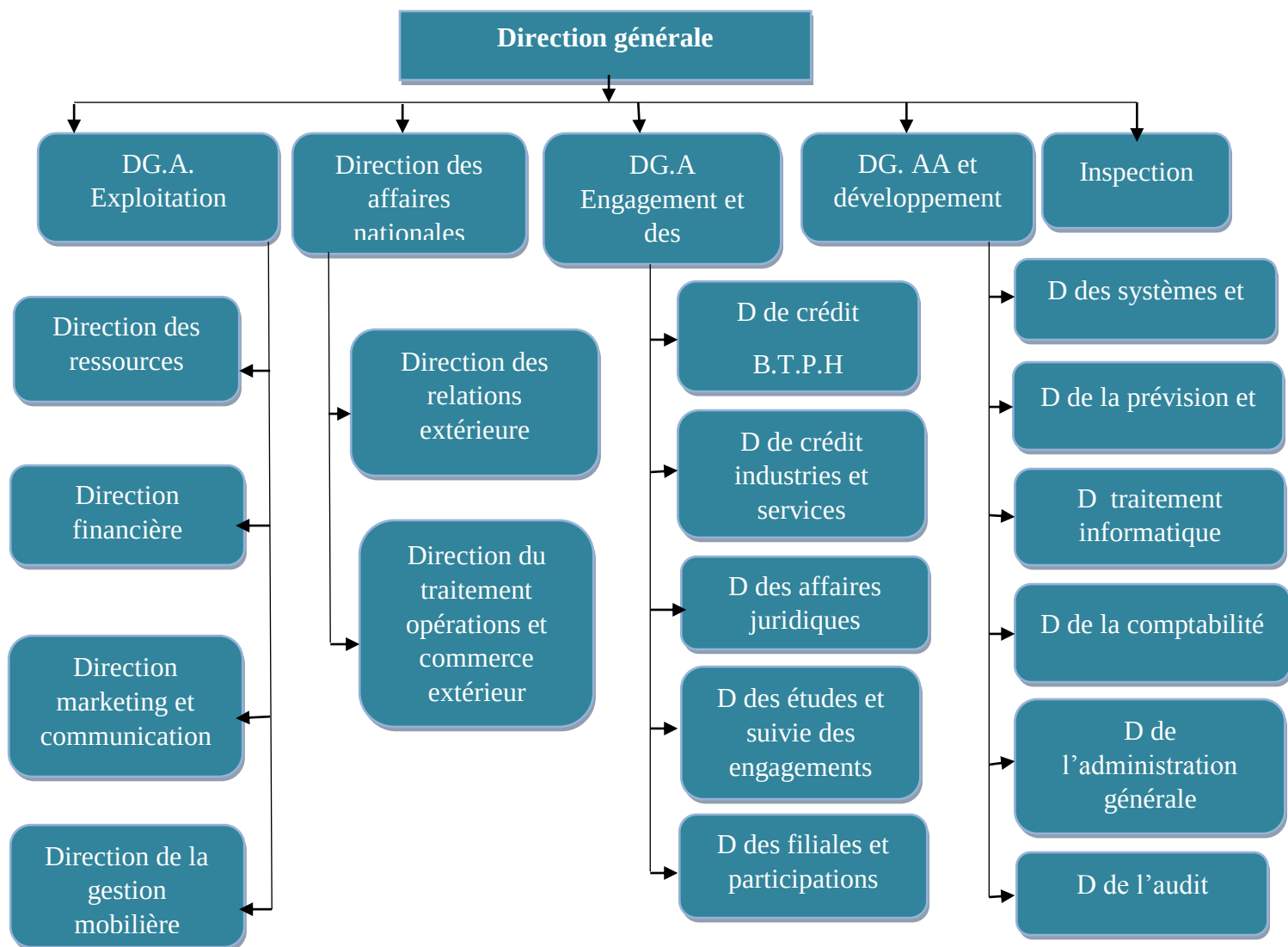
- Quesnel, S. (2001). Des outils pour la qualité. Gestion de la qualité. Ce document provient du site : http://www.univnancy2.fr/Amphis/images/films/GestQual_Outils.pdf.

Tableau des illustrations

Listes	Désignations	Pages
Figures		
Figure n°01	les fonctions de l'innovation	11
Figure n°02	cycle de vie d'un (e) produit/technologie	16
Figure n°03	les caractéristiques d'une entreprise innovante	20
Figure n°04	le modèle de « Science Push ».	25
Figure n°05	le modèle de « DEMAND Pull ».	25
Figure n°06	le modèle de la « boîte noire » de l'innovation.	26
Figure n°07	modèle linéaire et hiérarchique de l'innovation	27
Figure n°08	le modèle de liaison en chaîne	30
Figure n°09	modèle tourbillonnaire de CALLON et al.	31
Figure n°10	la classification des outils de l'innovation manageriale	40
Figure n°11	les outils de l'innovation managériale	41
Figure n°12	les trois sens du terme performance selon Bourguignon.	50
Figure n°13	triangle des critères de mesure de la performance	52
Figure n°14	dimension de la performance selon BOUQUIN.	53
Figure n°15	les facteurs de compétitivité d'une entreprise	54
Figure n°16	relation entre les différents types de la performance.	58
Figure n°17	la pratique des cinq S (5S)	72
Figure n°18	le système de production Toyota (SPT).	75
Figure n°19	le diagramme Ishikawa.	76
Figure n°20	matrice des résistances au changement d'Eliyahu Goldratt.	82

Figure n°21	le cycle du changement	83
Figure n°22	triangle de style de leadership approprié.	84
Figure n°23	la courbe du changement	85
Figure n°24	l'impact du Lean management sur la performance.	89
Figure n°25	la méthode SONCAC	100
Figure n°26	diagramme d'Ishikawa des opportunités d'amélioration identifiées par CPA.	106
Figure n°27	cartographie du processus	111
Figure n°28	cartographie VSM.	112
Figure n°29	diagramme just in time.	113
Figure n°30	l'outil des 5pourquoi utilisé par le CPA	118
Figure n°31	les objectifs atteints par le CPA	122
Tableaux		
Tableau n°01	les sources d'innovation selon DRUCKER	13
Tableau n°02	les facteurs facilitant et freinant l'innovation selon le manuel d'Oslo.	22-23
Tableau n°03	les différentes formes du mangement	32-34
Tableau n°04	les trois « démons » de l'organisation du travail.	61-62
Tableau n°05	les dix principes de travail du Lean management.	63-64
Tableau n°06	les différentes formes du gaspillage.	65-66
Tableau n°07	l'outil de« QQQQCCP ».	77
Tableau n°08	exemple du brainstorming au sein du CPA	104-105
Tableau n°09	identification des dysfonctionnements et les actions prises par le CPA	108-110
Tableau n°10	l'apport de la valeur des étapes du processus.	114-116
Tableau n°11	la méthode QQQQCPC	117
Tableau n°12	plan d'action et correction des problèmes.	123-124

Schéma n°01 : l'organigramme de le CPA.



Source : documents internes du CPA.

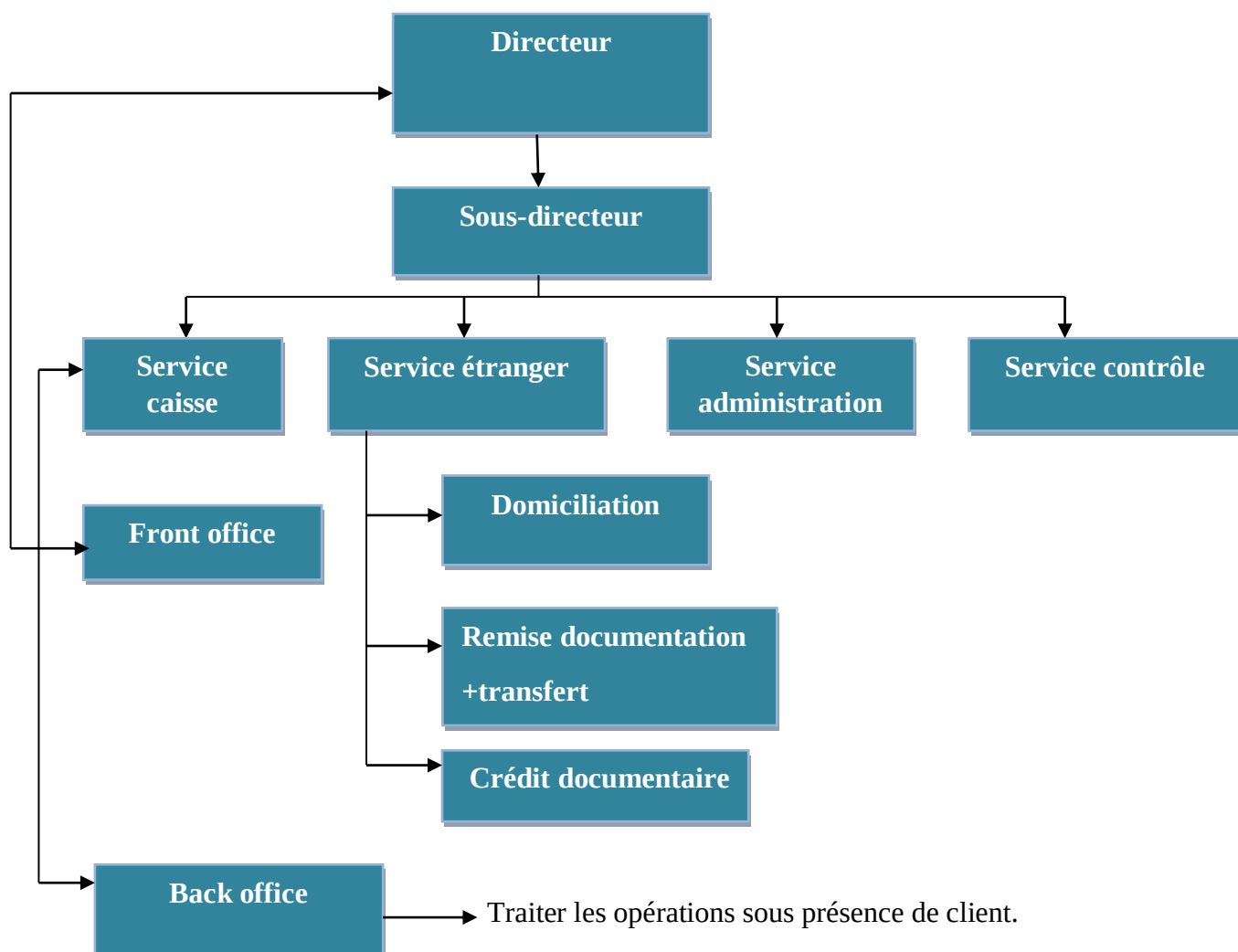
La carte CIB classique



La carte CIB Gold



Schéma n°02 : L'organigramme du CPA de Tizi-Ouzou agence 120.



Source : documents internes du CPA agence 120 de Tizi-Ouzou.

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste d'abréviations

Introduction générale.....01

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Introduction 05

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'innovation 06

1. Définition et distinction entre innovation, invention, créativité, découverte et changement 06

1.1. Les différentes définitions de l'innovation 06

1.2. La distinction entre invention, innovation, créativité, découverte et changement 08

1.2.1. La découverte 08

1.2.2. L'invention 08

1.2.3. L'innovation 08

1.2.4. La créativité 08

1.2.5. Le changement 08

2. Les objectifs, fonctions et sources de l'innovation 09

2.1. Les objectifs de l'innovation 09

2.1.1. L'apport d'un avantage concurrentiel à l'entreprise	09
2.1.2 L'amélioration de la qualité, des biens/services	09
2.1.3. La recherche de profit, de plus-value	10
2.1.4. L'ouverture et adoption de nouveaux marchés	10
2.2. Les fonctions de l'innovation	10
2.3. Les sources d'innovation	11
2.3.1. Les services de recherche et développement (R&D)	12
2.3.2 .La ressource humaine de l'entreprise	12
2.3.3. La recherche académique	12
2.3.4. Les utilisateurs (consommateurs/clients)	12
3. Les typologies de l'innovation	13
3.1. Les typologies selon la nature de l'innovation	13
3.1.1. L'innovation du produit	13
3.1.2. L'innovation du procédé	14
3.1.3. L'innovation organisationnelle	14
3.1.4. L'innovation de commercialisation (marketing)	14
3.2. Les typologies selon le degré de l'innovation	15
3.2.1. L'innovation radicale (de caractère majeure)	15
3.2.2. L'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur)	15
3.2.3. Innovation technologique	16
3.2.3.1. La phase de l'émergence de la technologie	16
3.2.3.2. La phase de croissance de technologie	17
3.2.3.3. La phase de maturité	17

3.2.3.4. La phase de déclin	17
4. L'impact et enjeux de l'innovation	17
4.1. L'impact de l'innovation	17
4.1.1. L'impact de l'innovation sur l'entreprise	17
4.1.2. L'impact de l'innovation sur la société où évolue l'entreprise	18
4.2. Les enjeux de l'innovation	18
4.2.1. Les enjeux économiques de l'entreprise	19
4.2.2. Les enjeux sociaux de l'entreprise	19
5. Les caractéristiques et facteurs de l'innovation	19
5.1. Les caractéristiques de l'innovation	20
5.2. Les facteurs facilitant ou freinant l'innovation	21
Section 2 : La revue de littérature et les approches théorique de l'innovation	24
1. L'approche traditionnelle de l'innovation	24
1.1. Le modèle de « science push » (La science qui pousse l'innovation)	25
1.2. Le modèle de « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation)	25
2. L'analyse Schumpetérienne de l'innovation	26
3. L'analyse évolutionniste de l'innovation	28
3.1. Le modèle de liaison en chaîne (chainlinked model)	30
3.2. Le modèle tourbillonnaire	31
Section 03 : L'innovation managériale	32
1. l'évolution de l'innovation managériale	32
2. Les Définitions de l'innovation managériale	35
3. Les caractéristiques et les acteurs de l'innovation managériale	36

3.1. Les caractéristiques de l'innovation managériale	36
3.2. Les acteurs de management d'innovation	37
4. Les phases de processus d'innovation managériale	37
4.1. La phase d'initiation	37
4.2. La phase prise de décision	37
4.3. La phase d'implémentation ou de mise en usage	38
4.4. La phase de routinisation ou de poursuite de l'usage	38
5. La protection du potentiel d'innovation	38
5.1. La protection par le secret	39
5.2. La propriété intellectuelle	39
5.3. La protection des savoir-faire.....	39
5.4. Propriété intellectuelle et projets coopératifs	39
6. Les outils de l'innovation managériale	39
6.1. La classification des outils de l'innovation managériale	40
6.2. Les outils de l'innovation managériale	41
6.2.1. La boîte à idée	41
6.2.2. Le brainstorming	42
6.2.3. Le brainwriting	42
6.2.4. L'outil TRIZ	42
6.2.5. L'outil ASIT	43
6.2.6. La stratégie Océan Bleu	43
6.2.7. L'outil des six chapeaux d'Edouard de Bono	43
7. Les piliers et les barrières de l'innovation managériale	44

7.1. Les piliers de l'innovation managériale	44
7.1.1. La créativité	44
7.1.2. L'agilité	44
7.1.3. La collaboration	44
7.1.4. Le plaisir	44
7.1.5. La responsabilisation	45
7.1.6. La confiance	45
7.2. Les barrières de l'innovation managériale	45
Conclusion	47

CHAPITRE II : LA CONCEPTUALISATION DU LEAN MANAGEMENT ET DE LA PERFORMANCE

Introduction	48
Section 1 : la conceptualisation de la performance	49
1. La définition de la performance	49
2. Les critères de mesure de la performance	51
2.1. L'efficacité	51
2.2. L'efficience	51
2.3. La pertinence	52
2.4. L'économie	53
3. Les déterminants de la performance d'une entreprise	53
3.1. La compétitivité	53
3.2. La création de valeur	54
4. Les typologies de la performance	55
4.1. La performance externe	55

4.2. La performance interne	55
4.2.1. La performance financière	55
4.2.2. La performance commerciale	56
4.2.3. La performance stratégique	56
4.2.4. La performance organisationnelle	56
4.2.5. La performance managériale	57
4.2.6. La performance concurrentielle	57
4.2.7. La performance sociale	57
4.2.8. La performance économique	57
4.2.9. La performance humaine	58
Section 02 : Le Lean managériale et le changement	59
1. L'origine et les définitions du Lean management	59
1.1. L'origine du Lean management	59
1.2. Les définitions du Lean management	60
2. Les principes et les pratiques de Lean management.....	62
2.1. Les principes du Lean management	65
2.1.1. L'élimination des gaspillages	65
2.1.2. Le juste à temps	66
2.1.3. L'amélioration continue	66
2.1.4. La qualité parfaite	67
2.1.5. Le management visuel	67
2.1.6. Le management des hommes	67
2.2. Les pratiques du Lean management	68

2.2.1. La cartographie du processus	68
2.2.2. La maintenance productive totale(TPM)	68
2.2.3. La pratique du Kanban	69
2.2.4. A Single Minute Exchange of Die (S.M.E.D.)	69
2.2.5. La pratique du Kaizen	69
2.2.6. La Value Stream Mapping (VSM)	70
2.2.7. La pratique du JIDOKA	70
2.2.8. La pratique du POKA YOKÉ	71
2.2.9. La pratique des cinq S (5S)	71
2.2.10. La bonne ambiance sur le lieu de travail	72
2.2.11. La Fixation des objectifs	73
2.2.12. La communication	73
2.2.13. La motivation appropriée	73
2.2.14. Le partage avec l'équipe du travail	73
2.2.15. Le développement des employés	74
2.2.16. Le leadership	74
3. Les outils de management	75
3.1. Les cinq 5 pourquoi	76
3.2. Le diagramme d'Ishikawa	76
3.3. L'outil de QQQCCP	77
3.4. Le tableau de bord	78
3.5. A stand-up meetings	78
3.6. Le brainstorming	79

4. L'ère du changement	79
4.1. Les facteurs du changement	80
4.1.1. L'évolution de la demande	80
4.1.2. L'évolution technologique	80
4.1.3. La mondialisation	81
4.2. La méthode « Lean » comme changement	81
Section 03 : L'impact du Lean Management sur la performance	85
1. L'impact du Lean management sur les objectifs de la performance	85
1.1. La qualité	86
1.2. La rapidité	87
1.3. La fiabilité	87
1.4. La flexibilité	87
1.5. Le coût	88
Conclusion	91
 CHAPITRE III : L'APPLICATION DE LA DEMARCHE LEAN MANAGEMENT AU SEIN DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE (CPA)	
Introduction	92
Section 01 : La présentation du crédit populaire d'Algérie	93
1. La présentation du crédit populaire d'Algérie	93
1.1. L'historique du crédit populaire d'Algérie	93
1.2. L'objectif du crédit populaire d'Algérie	94
1.3. Les valeurs du crédit populaire d'Algérie	94
1.3.1. Le professionnalisme	94

1.3.2. L'esprit d'équipe	95
1.3.3. L'innovation	95
1.4. Les produits du crédit populaire d'Algérie	95
2. La carte géographique du fonctionnement du crédit populaire d'Algérie de Tizi-Ouzou agence 120	96
2.1. La direction de l'agence	96
2.2. Le front office	97
2.3. Le back office	97
3. Les caractéristiques de l'agence	97
4. La méthode de travail de l'agence 120	98
Section 02 : L'approche méthodologique	100
1. Présentation de la démarche méthodologique de la recherche	100
1.1. Le contexte général de la recherche	101
1.2. Les méthodes de collecte de données	101
1.3. Le déroulement de l'enquête	102
1.4. Le choix d'un secteur bancaire	102
Section 03 : la démarche Lean management et son impacte sur la performance au niveau du crédit populaire d'Algérie	102
1. Les outils du Lean management.....	103
1.1. Le brainstorming	103
1.2. Le morning meeting	105
1.3. L'identification des dysfonctionnements par le diagramme d'Ishikawa et les solutions apporter par l'outil des 5S	106

2. Le processus des crédits	110
2.1. L'application des outils Lean mangement	111
2.1.1. L'application de la value stream mapping (VSM)	111
2.1.2. La méthode just in time	113
2.1.3. La méthode QQQQCP	117
2.1.4. La méthode des cinq pourquoi (5pourquoi)	118
3. La performance de l'agence 120 du crédit populaire d'Algérie	119
3.1. Les ressources de la clientèles	119
3.2. Les emplois de la clientèle	119
3.3. Nombre de comptes ouverts (l'effort de bancarisation)	120
3.4. La rentabilité	120
3.5. La qualité du service offert à la clientèle	121
3.6. L'efficience organisationnelle et humaine	121
Conclusion	125
Conclusion générale.....	126

Références bibliographiques

Tableau des illustrations

Résumé

Résumé

L'innovation est une stratégie des plus importante dans le contexte actuel s'en privée c'est signer son arrêt de mort et on d'un autre côté les banques qui n'ont cessé de prendre de l'importance au sein de notre société depuis leurs créations. En effet les banques jouent un rôle prépondérant dans le monde des finances. Dans ce mémoire-ci on s'est intéressé à l'impact de l'innovation managériale « Lean management » sur la performance au sein du crédit populaire d'Algérie.

L'objectif de ce mémoire est démontrer l'importance de la démarche Lean management au sein de l'agence CPA, ainsi l'implication du Lean management dans la consolidation et l'amélioration de la performance du CPA. Pour parvenir à ces résultats on à opter pour une méthode d'analyse.

Cette méthode nous a permis à la fois de mettre en évidence l'importance de l'innovation au sein des banques et l'impact du déploiement des outils du Lean management sur l'amélioration de la performance du CPA, ce qui contribue à l'obtention d'un avantage concurrentielle, ainsi la capacité de la banque à gérer les menaces extérieurs/ intérieurs et de garantir sa survie dans un environnement changeant et en plein de turbulences.

Mots clés : innovation, innovation managériale, banque, changement, performance et Lean management.

Abstract

Innovation is one of the most important strategies in the current context, depriving it of signing its death warrant and, on the other hand, we have the banks which have continued to grow in importance within our society. Since their creations. Indeed, banks play a preponderant role in the world of finance. In this thesis we are interested in the impact of managerial innovation "Lean management" on performance within the popular credit of Algeria.

The objective of this thesis is to demonstrate the importance of the Lean management approach within the CPA agency, as well as the involvement of Lean management in the

consolidation and improvement of the performance of the CPA. To achieve these results one has to opt for an analytical method.

This method allowed us both to highlight the importance of innovation within banks and the impact of the deployment of Lean management tools on improving the performance of the CPA, which contributes to the obtaining a competitive advantage, thus the bank's ability to manage external / internal threats and guarantee its survival in a changing and turbulent environment.

Keywords : innovation, managerial innovation, banking, change, performance and lean management.