

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

Thème :

Analyse de l'impact du *Lean management* sur la performance des organisations.

Cas de l'entreprise GISB ELECTRIC

Réalisé par :

M^{elle} ASSALEH Tahiya walet

Mr. AG ABDOULAYE Sadam

Encadré par :

Mr. ACHIR Mohamed

Jury de Soutenance:

M.ABIDI Mohamed, MCB, UMMTO. President.

M.ACHIR Mohamed, MCB, UMMTO. Rapporteur.

GHEDDACHE Lyés, MCA, UMMTO. Examineur

Promotion 2021/2022

REMERCIEMENTS

Nous tenons à rendre grâce à **Dieu le Tout Puissant** de nous avoir donné la santé, le courage, la volonté, la force et l'énergie d'atteindre ce stade dans les études et d'arriver à terme de ce mémoire.

Nous adressons un grand merci à notre encadreur Mr **ACHIR Mohamed** enseignant UMMTO, pour l'orientation, la confiance et la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

Nos remerciements s'adressent également à tous les enseignants du **département science gestion** pour leurs efforts durant notre cursus.

Nous remercions aussi Mr Amirouche BOUKACEM et Mr DIALLO Abdourahmane.

Nous exprimons également notre sincère gratitude à tout le personnel de GISB ELECTRIC et particulièrement à Mr AYOUAZ Reda.

Nous tenons aussi à présenter nos vifs remerciements à toutes les personnes ayant contribué indirectement ou directement dans nos études et à l'élaboration de ce mémoire.

Et enfin une tendre pensée à nos chères familles.



Dédicaces

Ce modeste travail s'achève avec l'aide de Dieu le tout puissant.

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, notamment :

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

A mes très chers frères.

A tous mes amis qui m'ont toujours soutenu.

Et aussi à tous ceux qui avait contribué à la réalisation de ce travail.

Que dieu vous protège

TAHIYA & SADAM

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
R&D	Recherché et développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CRD	Coût des ressources domestique
PIB	Produit intérieur brut
AFAQ	Association française pour l'assurance qualité
AMDEC	Analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MRP	Materials Requirements Planning
OST	Organisation Scientifique du Travail
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RTE	Réseau technico-économique
SMED	Single Minute Exchange of Die
SQDC	Sécurité, qualité, délais, coût
TPS	Système de Production Toyota
TWI	Training Within Industry
VSM	La Value Stream Mapping
AFNOR	Association française de normalisation
DAS	Domain d'activité stratégies
ISO	International standardred organisation
PME	Petite et moyenne entreprise
TPM	Total Productive Maintenance.
AI	Audit Interne
CA	Conseil d'administration
CIA	Certified Internal Auditors
GE	Gouvernance d'entreprise

LISTES DES TABLEAUX

Tableau n°01 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

Tableau n°02 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation

Tableau n°03 : les trois « démons » de l'organisation du travail

Tableau n°04 : les dix principes de travail du Lean management

Tableau n°05 : les différentes formes du gaspillage

Tableau n°06 : l'outil de « QQQCCP »

Tableau n°07 : les différentes formes du mangement

Tableau n°08 : Typologie des mécanismes de gouvernance

Tableau n°09 : La production annuelle des machines pour les années (2019,2020,2021)

Tableau n°10 : La production des trois derniers mois de l'année 2020

Tableau n°11 : Les temps d'arrêt des machines pour l'année 2020

Tableau n°12 : Evolution des temps de changement du four cathode cuivre

Tableau n°13 : La cadence de la production mensuelle des machines

LISTE DES FIGURES

- Figure n°01** : les sources d'avantage compétitif
- Figure n°02** : l'effet d'expérience
- Figure n°03** : la chaîne de valeur
- Figure n°04** : les trois sens du terme performance selon Bourguignon.
- Figure n°05** : triangle des critères de mesure de la performance
- Figure n°06** : dimension de la performance selon BOUQUIN.
- Figure n°07** : les facteurs de compétitivité d'une entreprise
- Figure n°08** : relation entre les différents types de la performance.
- Figure n°09** : la pratique des cinq S (5S)
- Figure n°10** : le système de production Toyota (SPT).
- Figure n°11** : le diagramme Ishikawa.
- Figure n°12** : matrice des résistances au changement d'Eliyahu Goldratt.
- Figure n°13** : le cycle du changement
- Figure n°14** : triangle de style de leadership approprié.
- Figure n°15** : la courbe du changement
- Figure n°16** : Modèle tourbillonnaire de CALLON et al.
- Figure n°17** : la classification des outils de l'innovation managériale
- Figure n°18** : les outils de l'innovation managériale
- Figure n°19** : Le processus de gouvernance d'entreprise.
- Figure n°20** : Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, révision 2004
- Figure n°21** : Les participants de la gouvernance de l'entreprise.
- Figure n°22** : Environnement de l'entreprise innovante

SOMMAIRE

Liste d'abréviations

Tableau des illustrations

Introduction générale 01

CHAPITRE I : LES LEVIERS DE LA COMPETITIVITE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Section 01 : Présentation de la notion de compétitivité..... 05

Section 02 : Indicateurs de mesure et démarches visant à renforcer la compétitivité.13

Section 03 : La conceptualisation de la performance..... 31

CHAPITRE II : LE LEAN MANAGEMENT COMME INNOVATION MANAGERIALE

Section 01 : Le Lean management et le changement.....42

Section 02 : L'amélioration continue avec l'innovation.....65

Section 03 : Modèle de gouvernance comme source d'innovation.....78

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS « GISB Electric »

Section 01 : La présentation de l'entreprise GISB 99

Section 02 : Choix du cas et méthodologie 101

Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête..... 103

Conclusion générale..... 118

Références bibliographiques

Résumé

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Depuis quelques années, le système économique mondial a beaucoup évolué, en obligeant les entreprises à s'adapter à de nouvelles réalités, comme la concurrence et la mondialisation. Dans ce cadre, la qualité, étant devenue une exigence basique du client, pousse ces dernières à l'innovation perpétuelle désormais seule garante de leurs croissances et de leurs développements.

En effet l'innovation, en permettant de mettre au point de nouveaux produits et d'améliorer la qualité des produits existants en apportant de nouvelles valeurs pour le client, peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise et conforter ainsi sa compétitivité.

Parmi les innovations les plus en vues actuellement et qui ont fait leurs preuves dans le monde des affaires, on trouve les innovations managériales ou organisationnelles qui désignent l'adoption par une organisation de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale.¹ C'est un processus délicat qui peut toucher plusieurs fonctions qu'elle doit maîtriser, piloter, et améliorer continuellement.

Dans le domaine de la production, par exemple, bien des entreprises recherchent de nombreux nouveaux systèmes de production répondant aux objectifs d'amélioration de la performance, et les voies qui mènent vers l'amélioration continue. Pour y parvenir ces dernières doivent imaginer des produits qui vont être simples à fabriquer et choisir le processus performant le plus simple qui va permettre de fabriquer ce produit avec un minimum de gaspillage, et d'atteindre des résultats efficaces.²

Dans cette perspective, la démarche Lean peut s'avérer comme solution idéale. En effet, cet outil tire son origine du *Toyota Production System* (TPS) dont la philosophie est fondée sur la recherche de la performance en termes de productivité, de qualité, de délais, et de coûts, en éliminant les sources d'inefficacités, et en mobilisant l'équipe au tour d'objectifs communs, peut permettre aux entreprises de concevoir des produits compétitifs et rentables.

Actuellement, le Lean est une technique qui est en phase de diffusion à travers pas mal de secteurs et qui touche désormais l'ensemble des fonctions de l'entreprises. Ainsi parle-t-on du Lean management pour désigner une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. Il ne s'agit pas simplement de techniques mais d'une méthode globale de management qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative pour générer toujours plus de valeur en éliminant les gaspillages, c'est autant une attitude qu'un savoir-faire.³ Son but principal est d'améliorer la performance au sein d'une entreprise et plus particulièrement dans une

¹ Leroy, F. (2013). L'innovation managériale. Généalogie: défis et perspectives, revue française de gestion, Septembre, 84-85P.

² Hohmann, C. (2012). Basiques du Lean. Disponible sur : Christian.hohmann.free.fr, consulté le 27/02/2019.

³ Aizier, E. (2012). Adaptation du Lean Manufacturing dans un environnement GMP : ses opportunités et ses Limites. Thèse de doctorat, université Nancy, France, p144.

Introduction générale

unité de production. Il exige une grande qualité à tous les niveaux de la chaîne de production et le juste à temps.

En d'autres termes, cette méthode permet de rechercher les conditions idéales de fonctionnement en faisant travailler l'ensemble du personnel, équipements de manière à ajouter de la valeur avec moins de gaspillage possible.

Concrètement, la culture du Lean se base sur la compréhension de la valeur selon les clients, et la concentration des processus clés pour améliorer continuellement cette valeur, le but ultime étant de fournir la valeur parfaite aux clients au travers de processus parfait de création de valeur sans aucun gaspillage. Pour atteindre l'efficacité, l'entreprise doit effectuer un réaménagement du travail de façon régulière de sorte à intégrer davantage les travailleurs.⁴

Mettre en place un système Lean dans une entreprise peut prendre des années. La responsabilisation des différents acteurs est l'élément clé, elle nécessite de nombreuses formations; techniques et méthodologiques mais aussi la mise en place de routines, d'outils tout autant d'un point de vue organisationnel que managérial.

Aussi l'intégration du Lean management impose de profonds changements sur l'organisation de l'entreprise. En effet elle implique de lourdes modifications sur les tâches quotidiennes, la structure de l'entreprise en termes de processus de production, pour en éliminer tout ce qui est inutile, afin de réaliser d'importants gains de productivité.

En Algérie, l'évolution du contexte économique, et la domination du marché par une concurrence forte, impose à l'entreprise malienne de mettre en place une nouvelle forme d'organisation adaptée en matière de management et de stratégie du marché. Elle doit s'adapter aux nouvelles données de la concurrence, notamment par la mise à niveau, la réhabilitation de ses capacités managériales et technologiques ainsi que l'anticipation des menaces et opportunités.

Cela se traduit par la mise en place de nouveaux concepts de management, d'innovation, d'amélioration permanente de la qualité et de la réduction des coûts de production en utilisant de manière optimale les ressources humaines, matérielles et les capacités de production.⁵

Il leur faudra donc de trouver des méthodes et des modes d'organisation adéquats pour atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse de qualité, de délais, de sécurité, d'optimisation des coûts de production ou de formation du personnel. Un tel contexte est propice au Lean management, qui repose sur une culture de l'amélioration en continue de la performance, et de la qualité des produits, tout en intégrant les exigences des clients et des consommateurs.

⁴ Bezzaz, L. (2015). Analyse de l'impact du Lean management sur la performance des organisations : une méta- analyse. Mémoire de maîtrise, université Chicoutimi, Québec, p39.

⁵ Azzemou, R. (2016). Lean Manufacturing: application aux entreprises algériennes. Thèse de doctorat, université Oran2 .Algérie, p6.

Introduction générale

C'est dans cette perspective, que l'entreprise « GISB ELECTRIC » a eu recours il y a quelques années au Lean management pour moderniser ses modes de gestion. Et à ce titre cette entreprise s'avère pertinente comme cas à analyser. Dans ce cadre la problématique qui sera abordée est celle de l'impact du Lean mangement sur l'organisation de l'entreprise, à travers la question suivante :

Comment le Lean management influence-il l'organisation du processus interne du travail de GISB ELECTRIC?

Pour répondre provisoirement à cette problématique nous avons émis trois hypothèses à savoir :

▪ **H1** : Le Lean management a un impact positif sur l'organisation interne du travail.

▪ **H2** : Le Lean management exerce une influence négligeable sur le développement des compétences, l'autonomie des collaborateurs, réduction de la hiérarchie.

▪ **H3** : Le Lean management améliore la performance de l'entreprise par l'augmentation de la productivité.

L'objectif de notre travail est d'étudier la nature de l'impact du Lean management qu'il peut induire sur l'organisation de l'entreprise.

Notre recherche est motivée, sur le plan académique, par le fait que ce travail nous permettra de découvrir les concepts fondamentaux du Lean management, comprendre ses défis, son déploiement et connaître les principaux outils d'amélioration associés au Lean management, et ses effets sur l'organisation interne du travail.

Sur le plan managérial, l'adoption d'une démarche Lean par les entreprises peut être déterminer la volonté de ces dernières à faire des améliorations continues pour atteindre la performance. Et à ce titre, notre recherche peut s'avérer pertinente.

Pour mener à bien ce travail, notre recherche s'articule autour de deux phases:

➤ La première consiste en une recherche bibliographique à partir de différents ouvrages, articles, revues et sites web, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.

Introduction générale

➤ La deuxième phase concerne le travail de terrain: nous avons collecté des données qui nous ont permis de comprendre la démarche Lean management et son impact sur l'organisation de l'entreprise, à travers une série d'entretiens avec les responsables de différents services de l'entreprise GISB ELECTRIC.

En somme notre travail se scinde en trois chapitres. Le premier chapitre, intitulé : « Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise » présente les aspects théoriques de ses deux notions (compétitivité et performance).

Le deuxième chapitre aborde le Lean management comme innovation managériale. Et enfin, le troisième chapitre traite de l'étude de cas GISB ELECTRIC.

Avec la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés, la compétitivité devient une nécessité pour toutes les entreprises, elle est définie comme la capacité d'une entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux⁶. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions de marché.

Ce chapitre a pour but de clarifier la notion de « compétitivité » et de la « performance » qui s'avère vaste en raison de son introduction dans tous les domaines.

Le succès des entreprises se reflète 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.

Et pour cela nous avons réparti ce chapitre en trois sections :

- La première s'intéresse à la notion de compétitivité, ses objectifs et caractéristiques.
- La deuxième section aborde les indicateurs de mesures et démarches visant à renforcer la compétitivité.
- La troisième section traite la conceptualisation de la performance, ses différentes définitions accordées à la performance, ses types et les déterminants de la performance de l'entreprise.

⁶ LACHALL.L « la compétitivité ; concepts, définition et application ». 2001. p. 29.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité

Dans le cadre de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus, la compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes généralités sur la compétitivité des entreprises, les caractéristiques, les formes, et les facteurs.

1.1. Définition de la compétitivité

Comme beaucoup de concepts clefs dans la R&D, il n'y a pas de définition universelle, voici quelques définitions pour illustrer la manière dont on utilise ce terme :

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant, selon G Kooenig (1996), « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »⁷.

Selon INGHAM Marc « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »⁸.

Prenant l'exemple de N. RAMBHUNJ (2000) cité par J-F NVINA. Qui considère que la compétitivité d'entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou un produit à bas coût, vendre à bas prix en maintenant la qualité »⁹.

Au niveau macro-économique la compétitivité est la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de concurrence internationale permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable.

1.2. Les caractéristiques de la compétitivité

Il existe plusieurs caractéristiques de la compétitivité :

⁷ THIERY SANVIN, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée.

⁸ INGHAM. MARC, « management stratégique et la compétitivité ». Édition DE BOECK université. 1995. P. 02.

⁹ J-F. NGOK EVINA. « La compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268, 2014p.52 consulté le : 20/10/2016.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

a. La compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou au plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas elle dispose d'avantages compétitifs partiels.

b. La compétitivité n'est pas exclusivement financière

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de la productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont les conséquences de la compétitivité et son origine.

Une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité peut se restreindre à l'espace financière, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car la pérennité n'est pas assurée.

c. La compétitivité exprime une potentialité

La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie, cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière.

La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être en apparence compétitives. Mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

d. La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance

Être compétitif. C'est être performant. On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ses deux dimensions :

- **Faire mieux que les autres** : c'est la dimension la plus visible de la compétitivité dans cette acceptation, on est performant, donc compétitif parce qu'on évalue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un cout plus faible avec plus grande qualité que ses concurrents. C'est une logique du quantitatif.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

- **Faire autrement que les autres** : mais être compétitif n'est pas que l'on sait faire autrement comparer toute la richesse du mot signifie que l'on sait faire autrement comparer aux autres. Cette dimension est importante, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif.

e. La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps

Mais l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement. L'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et elle ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné.

f. La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement

Par ailleurs, si l'avantage est limité dans le temps, il l'est tout autant dans l'espace. Une entreprise peut être compétitive sur l'espace mondial. Mais s'il existe des barrières à l'entrée sur le marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationale à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée.

1.3. Les types de la compétitivité

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois de la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût 'c'est -à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.

On distingue deux types de la compétitivité¹⁰, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre, le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut être d'un second type ainsi, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer la concurrence et par d'autres moyens que le prix.

1.3.1. Compétitivité prix

La compétitivité-prix c'est la capacité de produire des biens et services à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.

¹⁰ DEJARDIN. Marcus, « la compétitivité structurelle ». In revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE Tomas.N° 1 ; 2006.p 02.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix, une dépréciation de la monnaie nationale entraîne une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises à l'exportation.

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès techniques visant à réaliser des gains de productivité.

Les entreprises ont donc trois solutions :

- **Réduire les coûts de production** : l'entreprise qui parvient à baisser ces coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production par une baisse de prix des matières premières, soit par la baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.
- **Réduire ces marges commerciales** : une entreprise qui ne peut pas baisser ces coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.
- **Profiter des différences de change** : les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existe entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

1.3.2. La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix ou structurelle est la capacité d'imposer des produits et services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, service après-vente, image de marque et les délais de livraison...). Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction procuré pas le passé.

Elle exige aussi beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de : la qualité, l'innovation et la réputation.

1.4. Les fondamentaux de la compétitivité (quelque notion liée à la compétitivité)

La compétitivité met en relation trois mots essentiels¹¹: la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

1.4.1. La concurrence

La compétitivité suppose sur un préalable indispensable : une existence d'une économie de marché organisé où les concurrents viennent librement offrir

¹¹M.TERNISIEN et A-F.DIGUET, « indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie. Paris 2001. P.29.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre, et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. On ne peut pas parler sur la compétitivité que si la compétition est dominante entre les entreprises.

1.4.2. La relativité

Une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Cela sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

1.4.3. L'avantage concurrentiel (compétitif)

Pour être compétitif, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel (AC) par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage concurrentiel comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Pour F. FRERY : « l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents. »¹².

1.5. Les niveaux d'analyse de la compétitivité

La compétitivité peut être analysée sur trois niveaux qui sont : niveau microéconomique (entreprise), niveau méso-économique (secteur) et niveau macroéconomique (secteur).

1.5.1. La compétitivité au niveau micro-économie (entreprise)

Au niveau de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une entreprise à faire face à ses concurrentes et a gagné la part de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières, soit en pratiquant des prix inférieurs sur les produits similaires, soit en cherchant des positions de monopole par une différenciation des produits¹³.

La compétitivité d'entreprise peut être définie comme la capacité de l'entreprise d'offrir par rapport à ses concurrentes, des produits de valeur supérieure à cout égaux, ou de valeur égale à des couts inférieurs, ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques sur la longue période. Dans le contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait, la capacité dans des conditions de concurrence

¹²Frédéric. FRERY, « l'essentiel du management ; stratégie, les fondamentaux » édition, 2008, p.116.

¹³Raphaël CHIAPPINI « les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? ». LAREFI workingpaper n°2012.05, p06.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

libre et ouverte, de produire des biens qui dépasse des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur longue période¹⁴.

1.5.2. La compétitivité au niveau d'un secteur (une branche d'activité)

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale à la supérieure à celle de ces concurrentes étrangères, elle est compétitive si le niveau de ces coûts unitaires est égal ou inférieur à celui de ces concurrents étrangers, la compétitivité de producteurs locaux se mesure par leur plus au moins grande aptitude à avoir une part de marché élevé¹⁰.

1.5.3. La compétitivité au niveau d'une nation

Au niveau de la nation, la compétitivité est la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitantes, de générer des augmentations en productivité, et s'insérer avec succès sur les marchés internationaux¹⁵.

La compétitivité d'une nation à long terme est appréciée par sa capacité d'améliorer le niveau de vie de ses habitants et à leur procuré un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale. Les économistes de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) ont défini la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capable d'affronter sur le marché les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitant pour une longue période »¹⁶.

1.6. Les facteurs de la compétitivité

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs, aussi bien, nationaux qu'internationaux :

1.6.1. Au niveau national :

On trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale : dotation en ressources, technologie, productivité, caractéristique de produit, économie d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique de change.

➤ Dotation en ressources :

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc...) aussi bien que les ressources en capital humain.

¹⁴ Marc INGHAM « management stratégique et compétitivité », édition De BOECK, 1995, P.3.

¹⁰ Organisation de coopération et développements économique « problématique économique », paris, 1994, p.25.

¹⁵ N.DJIMASRA : « efficacité technique productives et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse de doctorat en science économique, université d'Orléans, soutenue le :08/12/2009.

¹⁶ S.GARELLI "competiveness of Nation: the fundamantals", the world competitiveness yearbook 2000, p.47.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

➤ **La technologie:**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

➤ **Les caractéristiques d'un produit :**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché notamment lorsque le produit est différencié. Compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie ; soit à servir des riches de marchés pour répondre à une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors prix, telle que la maintenance, la fiabilité, le service après-vente... etc. Qui peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix, dans la détermination, la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »¹⁷

➤ **Les économies d'échelle :**

La productivité des ressources et le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

➤ **La régulation et les politiques des échanges :**

Les mesures de la politique de l'État aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'État et celle des échanges.

1.6.2. Au niveau international :

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les

¹⁷D, Morris the economic system in the UK , oxford university press, 1985.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

différents gouvernements mettent en place .Ainsi la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent (dévaluation compétitive) se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produit devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

Section 2: les indicateurs de mesure et démarches visant à renforcer la compétitivité

Le renforcement de la compétitivité d'une entreprise passe par l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui va lui procurer le détient d'une position dominante sur son marché, et devancer ses concurrents. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les entreprises concurrentes.

L'indicateur quant à lui est un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre; ceci explique les mesures de la compétitivité selon trois niveaux d'agrégation. Chacun correspond à diverses mesures de compétitivité.

Le littérateur économique examine les indicateurs de compétitivité selon trois niveaux :

- La compétitivité des entreprises (niveau microéconomie).
- La compétitivité des industries/secteurs (niveau mésoéconomie).
- La compétitivité des économies nationales (niveau macroéconomie)

I Les indicateurs de mesures de la compétitivité

L'indicateur comme un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre. L'explication les mesures de la compétitivité selon trois niveaux d'agrégation. A chacun correspondent diverses mesures de compétitivité.

Le littérateur économique examine les indicateurs de compétitivité selon trois niveaux:

- La compétitivité des entreprises (niveau microéconomie).
- La compétitivité des industries /secteurs (niveau mésoéconomie).
- La compétitivité des économies nationales (niveau macroéconomie).

1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement de la concurrence et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevées sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers »¹⁸. Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels.¹⁹

Selon Mc Fetridge (1995)²⁰, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique, et à la qualité des produits.

1.1. Mesure relative au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve sont focalisées ou bien sur des mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise.

a. Performance et comportement de marge des entreprises

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.

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché ;
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.

b. La productivité

La productivité est utilisée comme le meilleur facteur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc le prix.

¹⁸K.YESFI, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textilehabillement », DESA en économie internationale. Mai 2001.p.20.

¹⁹www.Performancezoom.com, consulté le 05/10/2016.

²⁰ Mc. FETRIDGE.D.G, "competitiveness: concept and measures ", occasional paper n°5, industry Canada, 1995, p19.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération de travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût de travail permet de diminuer le coût de production et donc de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel. Ceci étant le but de toutes les entreprises.

1. La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait la référence à un seuil (le prix au niveau de production) en dessous duquel le producteur risque des pertes financières. La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé ».

2. La flexibilité

La flexibilité est un indicateur de la compétitivité qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre, sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même.

3. Innovation et rapport qualité/prix

L'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques pour renforcer les avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités de se développer en son sein. Les entreprises innovent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix).

1.2. Indicateurs relatifs à la part de marché

« La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'un secteur sur le marché pour la période donnée »²¹.

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »²².

²¹ Bertrand BATHELOT, « définition marketing », site web, www.definition-marketing.com ; consulter le ; 02/11/2016.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS¹⁹, elle a le choix entre trois approches :

a. La part de marché globale :

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur (chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise/chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur).

b. La part de marché « servi » :

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

1. La part de marché relative :

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son concurrent le plus important. Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou elle est en progression par rapport à la moyenne du marché.

2. Indicateurs de la compétitivité au niveau méso-économique

La compétitivité d'un secteur ou de regroupement régionale est évaluée en fonction de la même industrie dans une autre région ou un autre pays.

2.1.Indicateur des coûts et de productivité

Au niveau de branche d'activité on peut faire la comparaison entre des coûts et de la productivité. Il s'agit généralement de comparaisons internationales du coût unitaire de main d'œuvre ou de la productivité de main d'œuvre.

2.2.Indicateur de coût des ressources domestique

Le coût des ressources domestiques (CRD) mesure la compétitivité de la production locale par rapport au marché international. Il est utilisé pour mesurer l'avantage comparatif ou la compétitivité internationale d'un produit.

²²KOTLER , DUBOIS ? marketing management 10^{ème} édition,- union,paris.2000.p255. ¹⁹ KOTLER- BUBOIS. OP-CIT. p 702.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

3. Indicateur de la compétitivité au niveau macro-économique

La compétitivité d'une économie nationale se définit comme sa capacité d'affronter la concurrence internationale²³.

3.1. Le produit intérieur brut et revenu par habitant :

Le produit intérieur brut (PIB) par habitant ou par tête est un indicateur de la richesse et de niveau de vie. D'après P.Krugman, le revenu par habitant dépend de la productivité totale des facteurs, de la dotation en capital et des ressources naturelles. Une augmentation de la productivité totale a pour conséquence, un accroissement de revenu par habitant. Le PIB est l'indicateur le plus retenu pour évaluer la production de biens et services d'un pays pendant une année. Le PIB par habitant apparaît comme l'indicateur fondamental dans l'évaluation de la compétitivité nationale.

4. Mesure de la compétitivité fondée sur les échanges

Au niveau d'un pays, l'évolution de la compétitivité-prix peut être mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation. Selon la théorie de commerce international, la compétitivité d'un pays est fondée sur la notion d'avantage comparatif. Conceptualisé par Davide Ricardo et par Heckscher-Ohlin, le concept dit que les deux flux d'échanges résultent des différences de coûts de production entre les pays et qu'un pays se spécialise dans la production d'un bien pour lequel il bénéficie d'un avantage en termes de coût. Ce concept utile pour comparer deux pays c.-à-d. Pour mesurer la compétitivité internationale²⁴.

4.1. Le taux de pénétration des importations

Ce taux révèle le partage du marché intérieur entre les importations et la production nationale. Il doit être considéré comme un indicateur global, non seulement de la compétitivité-prix, mais également d'autres caractéristiques de la compétitivité.²⁵

²³ Gérard LAFAY. « Compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie n° :08 juillet-Aout, 1976.p25.

²⁴ Gérard LAFAY. « Commerce internationale » revue d'économie perspectives internationale n°17,1984. P.47.

²⁵ Gérard LAFAY, « commerce international », revue d'économie perspectives internationale, n°17, premier trimestre, 1984, p.47

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

4.2. Le taux de couverture comparatif

Le taux de couverture se définit comme le rapport entre les exportations et les importations et se calcule pour l'ensemble du commerce d'un pays (en valeur ou en volume) ou par produit.

5. Indicateurs de part de marché

La part de marché est un indicateur qui possède certaines limites, car il est difficile de savoir si une baisse de la part des exportations des pays provient d'une baisse du nombre de produits vendus ou d'une diminution des prix unitaires.

5.1. Performance et la part de marché à l'exportation

Cet indicateur compare les exportations d'un pays à la demande qui lui est adressée. La part de marché à l'exportation se définit comme la part des ventes d'un pays dans le marché mondial. Un pays qui gagne des parts de marché affirme sa compétitivité, mais si une baisse de part de marché signifie des positions commerciales d'une nation, elle ne traduit pas systématiquement une détérioration de sa compétitivité²⁶.

5.2. Les prix comparés des exportateurs

Le prix comparé à l'exportation est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.

6. La balance commerciale et le solde extérieur

La balance commerciale permet de mesurer la compétitivité d'un pays face à ses concurrents. Le solde des balances extérieures ne constitue plus l'indicateur souverain de la mesure de la compétitivité d'une économie. Un solde commercial positif témoigne qu'une industrie est très performante. La balance commerciale fournit aussi le taux de couverture du commerce extérieur, ce taux indique dans quelle mesure les importations sont couvertes par les exportations.

II. Les démarches visant à renforcer la compétitivité

Le renforcement de la compétitivité d'une entreprise passe par l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui va lui procurer le détient d'une position dominante

²⁶B.BLANCHETON.opcit .2009.p.170.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

sur son marché, et devancer ses concurrents. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les entreprises concurrentes.

1. Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel peut être défini comme étant « un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne certaine supériorité sur ces concurrents immédiats »²⁷

D'après Michael Porter l'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur marché.

2. Les sources de l'avantage concurrentiel

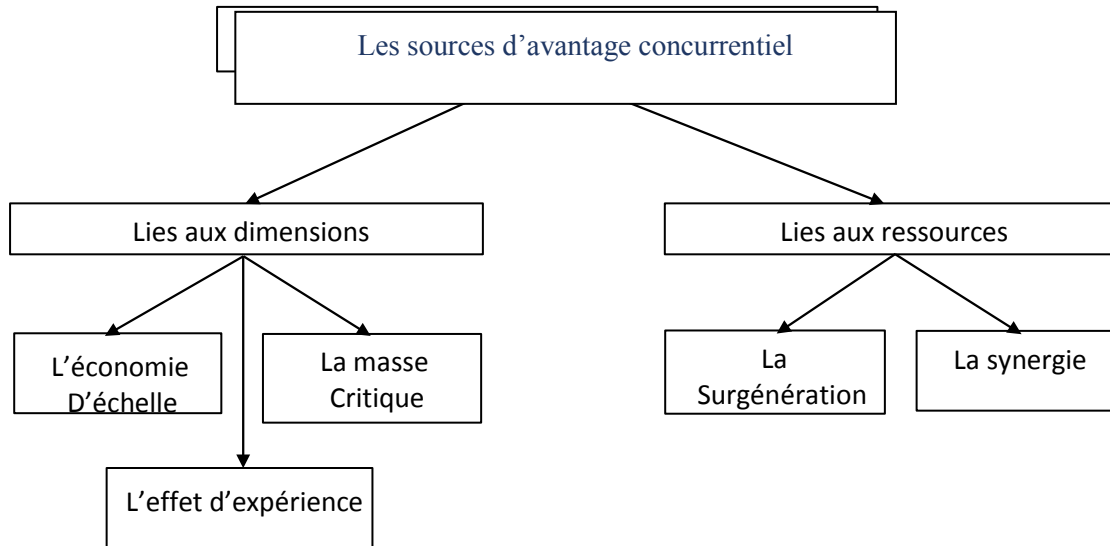
L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient du fait de surpasser ses concurrents. Elle retire de ses ventes des marges plus élevées ou bien elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent d'acquiescer de nouvelles ressources et d'améliorer celles dont elle dispose et assurer la base de sa compétitivité future.

L'analyse montre que l'écart de coût entre les firmes résulte d'une meilleure productivité induite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et ressources de l'entreprise

²⁷JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition DONOD, paris 2008, p.250.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Figure n°01 : les sources d'avantage concurrentiel



Source : M. DARBELET.L. IZARD et M.Scaramuzza, « l'essentiel sur le management ».5ème édition Ed. Foucher, paris, 2006, p 407.

2.1. Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à une baisse des coûts unitaires lorsque l'échelle de production augmente.

L'augmentation de la production permet de réduire les coûts de quatre manières :

- Répartition des coûts fixe sur des quantités plus importantes ;
- Mécanisation et automatisation ;
- Meilleur taux d'utilisation des équipements ;
- Équipements plus performants ;

2.2. La courbe d'apprentissage

A côté de phénomène d'économie d'échelle, il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires connue sous l'appellation l'effet d'expérience (voir la figure n°08).

Cette courbe montre que le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience. Cet effet d'apprentissage est dû à :

- L'amélioration de la productivité provenant des opérateurs.
- L'amélioration de la formation.
- Des équipements et des méthodes de travail.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

La firme qui possède plus d'expérience a ainsi un avantage de coût sur ces concurrents. D'où trois conséquences pour les choix stratégiques²⁸.

- Privilégier l'innovation car elle est sources d'avantage compétitif ;
- Rechercher la plus forte part de marché car elle correspond à une plus forte production cumulée et renforce ainsi l'expérience ;
- Préférer les activités à croissance rapide car la production double plus rapidement.

2.3.La masse critique

La masse critique est la taille minimale nécessaires pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicaps concurrentiel sur la marché.

2.4.La surgénération

La surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant de fonctionnement et des politiques de l'entreprise.

Dans l'entreprise surgénératrice, le potentiel humain, technique et financier augmente et favorise la compétitivité en créant des surcapacités disponibles pour le développement des activités nouvelles.

2.5.La synergie

C'est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités réalisées séparément.

3. La préservation de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition nationale, voire mondiale, mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire. L'avantage disparaît généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché.
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin.
- La technologie devient vieillissante.

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage. C'est pourquoi, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement.

²⁸ M.DARBELET ,L.IZARD et M.SCARAUZZA.Op cit.p.409.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte trois éléments fondamentaux : l'innovation, les coûts de production et la qualité des produits.

3.1.L'innovation :

La maîtrise des technologies est un facteur clé de succès, elle n'est pas obligée d'innover quelque chose de nouveau, elle peut améliorer un produit existant. De cette façon elle différencie ses produits par rapport à ceux de la concurrence et bénéficie le monopole.

3.2.La qualité :

La qualité joue également un rôle important. Le consommateur sensible au prix. Mais aussi à la qualité des produits qu'il achète. Cette différenciation hors pris est déterminant pour les organisations. Selon K.ISHIKAWA ²⁹ , le TQC consiste à rechercher, en permanence, à optimiser la qualité, le cout de revient et le délai pour répondre aux attente des clients prenant la politique des sept zéro : zéro retard, zéro papier, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro mépris, zéro accident cette politique impose que l'entreprise tout entière, a tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les fonctions soit impliqué par la qualité : qualité du produit, mais aussi la qualité des opérateurs (motivation , formation, relation avec les clients et les fournisseurs,...etc.)

Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'organisation peut également recourir à des certifications auprès de l'AFNOR (Association française de normalisation) ou de l'AFAQ (Association française pour assurer la qualité). Les plus connues sont les normes ISO³⁰ (Internationale Standard Organisation).

3.3.La maîtrise des coûts :

Permet de maintenir un avantage concurrentiel. Le consommateur est sensible aux prix, l'entreprise qui réussite à diminuer ses prix de vente devient plus compétitive que ses concurrents. La maîtrise des coûts au niveau de la production, mais aussi de la commercialisation et des approvisionnements. La réalisation d'économies d'échelle concourt aussi à cette maîtrise des coûts.

4. Les stratégies de la compétitivité

Selon Michael E. Porter cité par E COLLIGNON et M WISSLER³¹, seules trois stratégies sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement il s'agit de :

²⁹HELPER.J.P et ORSONI.J « management stratégiques ; la politique générale de l'entreprise » édition Vuibert, 1991.p.171.

³⁰ INGHAM Marc. Op.cit.p323.

³¹E. COLLIGNON et M. WISSLER, « qualité et compétitivité des entreprises », éd . Economica,2eme édition, 1988, p.60.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

4.1. La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents.

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que la concurrence devient donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puisse être ignorés.

Afin de pratiquer le prix inférieur à celui de ces concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ces coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de main d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts qui engage toute l'entreprise sans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges³²

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts, l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein de DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

La stratégie de domination par les coûts a des avantages et des inconvénients parmi eux en distingue :

³²J. BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », Ed. Lextenso, 3ème édition, Paris, 2013, p. 89.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Tableau N° 01 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- augmentation du chiffre d'affaire.- diminution de la concurrence.- augmentation des bénéfices	<ul style="list-style-type: none">- capacité d'innovation réduit.- dégradation de cliente

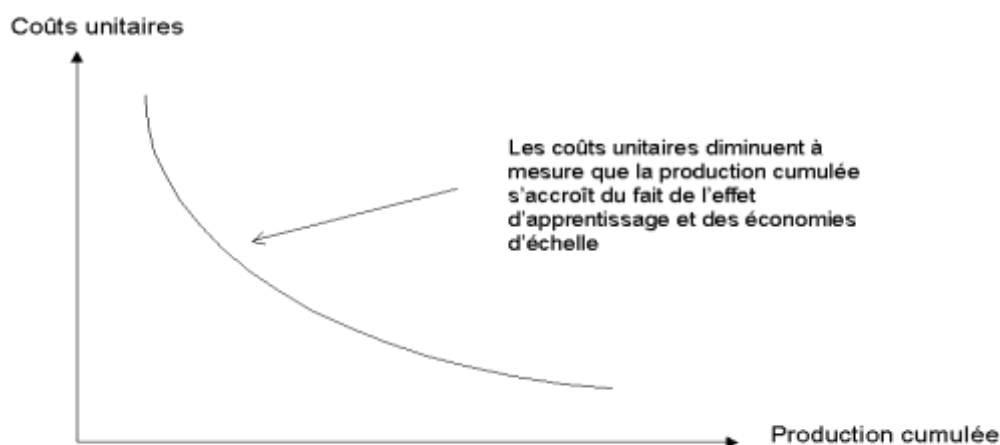
Source : STEPHANE Gozé, les principales options stratégiques, 2007.p.2

A. la stratégie de volume :

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience ».

La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante : « à chaque doublement de volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit, les coûts de production se bien diminuent »³³. Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 02: l'effet d'expérience



Source : J-M DUCREUX et M.MARCHAND-TONEL, Op. Cit, P.10

³³J.BOUGLLET et M.MARCHAND-TONEL. « stratégie ; les clefs de succès concurrentiels » édition paris, 2004.p.9.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Trois mécanismes³⁴ peuvent expliquer la relation décroissante entre le coût unitaire et la production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

- **Le pouvoir de négociation :**

Augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières. Par exemple en achetant une grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs.

- **Les économies d'échelle :**

Elles proviennent principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être baissé.

- **L'effet d'apprentissage :**

Il est signifié que plus l'entreprise produit et plus elle accumule des compétences lui permettant de réduire ces coûts. Ce faisant, elle augmente la part de marché.

Il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume, citons :

- Une innovation technologique peut surgir et remettre en cause des avantages détenus en termes d'économie d'échelle et l'effet d'apprentissage.
- Le marché peut devenir saturé ;
- Il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries ;

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se concentrer et adopter pour une stratégie d'impartition.

B- La stratégie d'impartition :

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe, cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur la fonction créatrice de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions.

4.2. La stratégie de la différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents.

³⁴ J. BOUGLET. Op. Cit. P. 90.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

L'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients, elle lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché.

La différenciation peut porter sur :

- Le produit, qui peut reposer sur les technologies différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières.
- Les services associés au produit (service après- vente...).
- La marque ou l'image du produit.
- Les canaux de distribution.

La stratégie de différenciation a des avantages et des inconvénients parmi eux en distingue :

Tableau n°02 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- créer un monopole temporaire.- marge bénéficiaires plus élevées.	<ul style="list-style-type: none">- coût élevé de différenciation.- risque plus important aux attentes de client.-nécessite de constamment innover

Source : STEVANE Gozé, les principales options stratégiques, 2007.p2.

4.3. La concentration

Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ; - Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents ;

- Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole)
- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se révèle être trop réduite pour être rentable ;
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes, décident de s'y attaquer ;
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ; - Un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)³⁵.

5. Innover pour se différencier

Dans ce cas, on va étudier le rôle de l'innovation en matière de stratégie de différenciation. Les approches classiques reconnaissent son importance en termes de soutien de la dynamique compétitive³⁶.

5.1. Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit

Les approches classiques distinguent deux modèles opposés en matière d'innovation : rupture ou amélioration incrémentale.

L'innovation apparaît comme réel vecteur de compétitivité dans un environnement concurrentiel de plus en plus saturé. Certains auteurs vont même lui accorder un rôle central en définissant un nouveau modèle ou le positionnement

³⁵J. BOUGLET, Op.cit, P.113-115.

³⁶FUNEL.celine et les autres, l'innovation commerciale .p22.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

stratégique des entreprises dépasse l'axe prix/différenciation puisqu'il se doit d'emblée de combiner différenciation et réduction des coûts.

5.2.L'innovation est une source d'avantage concurrentiel

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur le marché en visant à accroître leur productivité, améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services. Lorsqu'elle porte sur les procédés de production, l'innovation confère à l'entreprise un avantage en termes de coût, qui pourra se traduire aux seins de la structure soit pour une stratégie de baisse des prix, soit par une stratégie d'accroissement des marges

Pour analyser les différents facteurs qui concourent à l'obtention d'un avantage compétitif. Porter identifie un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel qui est **la Chaîne de valeur**³⁷.

La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur répartie en deux catégories : les activités principales et les activités secondaires³⁸.

✓ Les activités principales sont :

- **Logistique interne** : réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs...).
- **Production** : transformation des moyens de production en produit finis (L'emballage, le contrôle de qualité).
- **Logistique externe** : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
- **Commercialisation et vente** : activité associée aux fournitures des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et qui sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la relation avec les distributeurs et la fixation des prix.
- **Service** : activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la répartition, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

✓ Les activités de soutien (secondaires) sont :

- **Ressources humaines** : la formation du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients et stabilité de la main d'œuvre...etc.

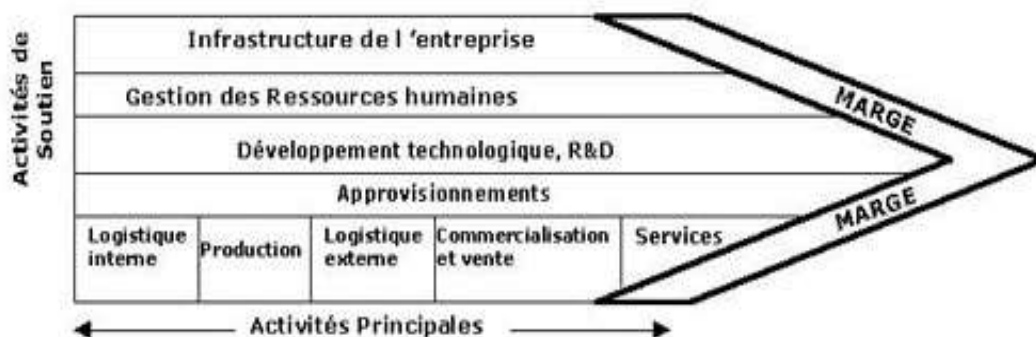
³⁷ MICHAEL porter, 1999,op,cit, p.80.

³⁸ JEAN-JACQUE lambin, CHANTAL de Moerloose,(2008),p.263.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

- **Recherche et développement** : caractéristique unique du produit, rapidité de développement de nouveaux produits et fiabilité de la conception de produits...etc.
- **Infrastructure** : réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients...etc.

Figure n° 03 : la chaine de valeur



Source : d'après MICHEAL PORTER, avantage concurrentiel, 1985.p.85³⁹.

L'innovation est faite partie des activités de recherche et développement, occupe un rôle transversal en tant activité de soutien. Elle est considérée comme une source de progrès technologique pouvant être utile à toutes les activités.

L'innovation a pour finalité de permettre de l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant des déférentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres différentes de celle de la concurrence et a coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix. L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa productivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leurs qualités.

Pour fabriquer des produits compétitifs et innovants, l'évolution des parts des marchés de l'entreprise est aussi un critère essentiel pour apprécier sa compétitivité. En effet, une entreprise compétitive sera le plus souvent en mesure de contrer des nouvelles parts de marché. La compétitivité s'entend enfin et aussi pour apprécier la capacité de secteur productif d'une économie nationale à satisfaire la demande intérieure et étrangère

³⁹ INGHAM Marc, « management stratégique et compétitive ».Edition de Boeck université. p.14.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

En conclusion, nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations avec ces différentes formes, car elle permet d'accroître leur compétitivité par une meilleure maîtrise des coûts. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'innovation est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise.

Section 3 : 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.

Waldman⁴⁰ (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* ».

⁴⁰Waldman, D-A. (1994), «La gestion de la performance et la qualité totale. », Gestion, Vol.19, n°3, P. 39-47.

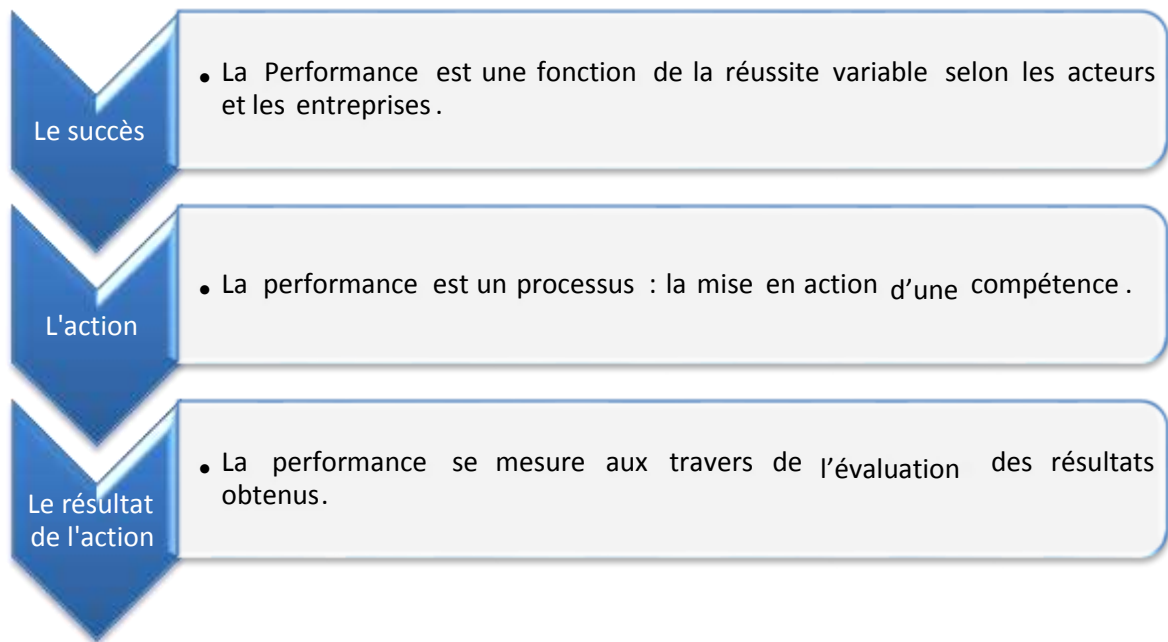
Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

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*⁴¹ ». De son côté, Marchesney⁴² (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 SUCCES⁴³ ». La première figure montre une analyse polysémique du mot performance Bourguignon, 1995 a montré que le mot performance désigne :

Figure N°04 : 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'efficacités ». Il est suivi par Desbiens (1988) pour qui la performance se définit par « l'art de bien faire (efficacité) les bonnes choses (l'efficacité) ».

Selon BOURGUIGNON le terme performance peut permettre une large gamme

⁴¹Khemakhem, A. (1976), « La dynamique du contrôle de Gestion », Edition Dunod.

⁴²Marchesnay, M. (1991), « Economie d'entreprise ». Ed Eyrolles.

⁴³ Bourguignon, 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 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

D'interprétation en fonction du contexte dans lequel il est utilisé, que l'on fasse référence à la performance économique, sociale et organisationnelle.⁵³

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.⁴⁴

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* »⁴⁵

Selon cette définition, on constate que l'efficience 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.

⁴⁴ BAILLY 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.

⁴⁵ MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} Ed, Paris, 2000, p.106.

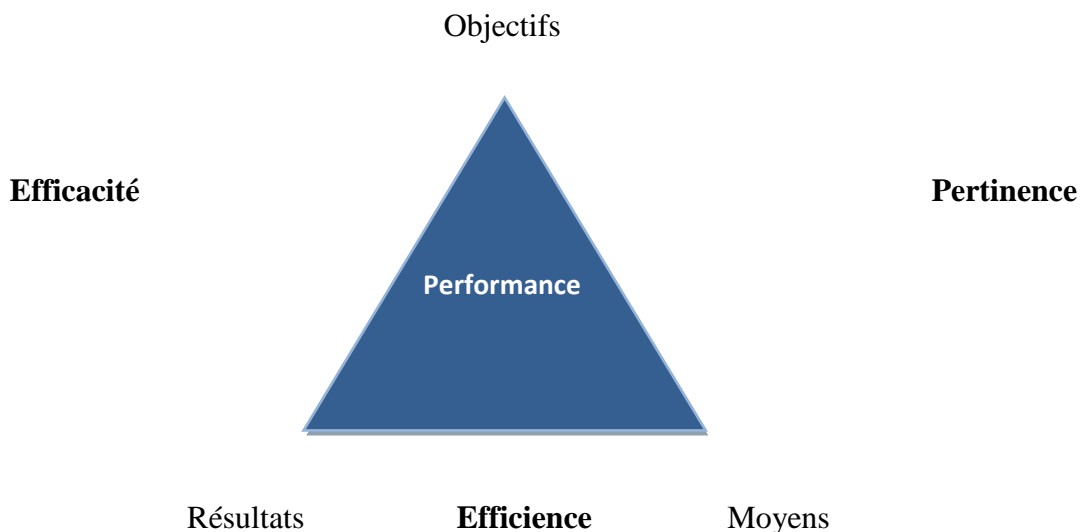
Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

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* »⁴⁶.

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° 05 : 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 :

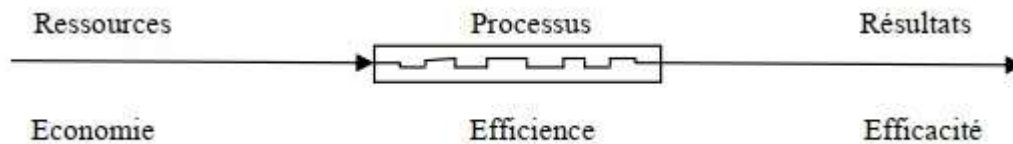
⁴⁶ C. Lusthaus, M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, G.P. Montalvan, « Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance », Centre de recherche pour le développement international, Les presses de l'université de Laval, Québec, Canada, 2003, p 167.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

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'efficacité.

Figure N° 06 : 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'efficacité 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

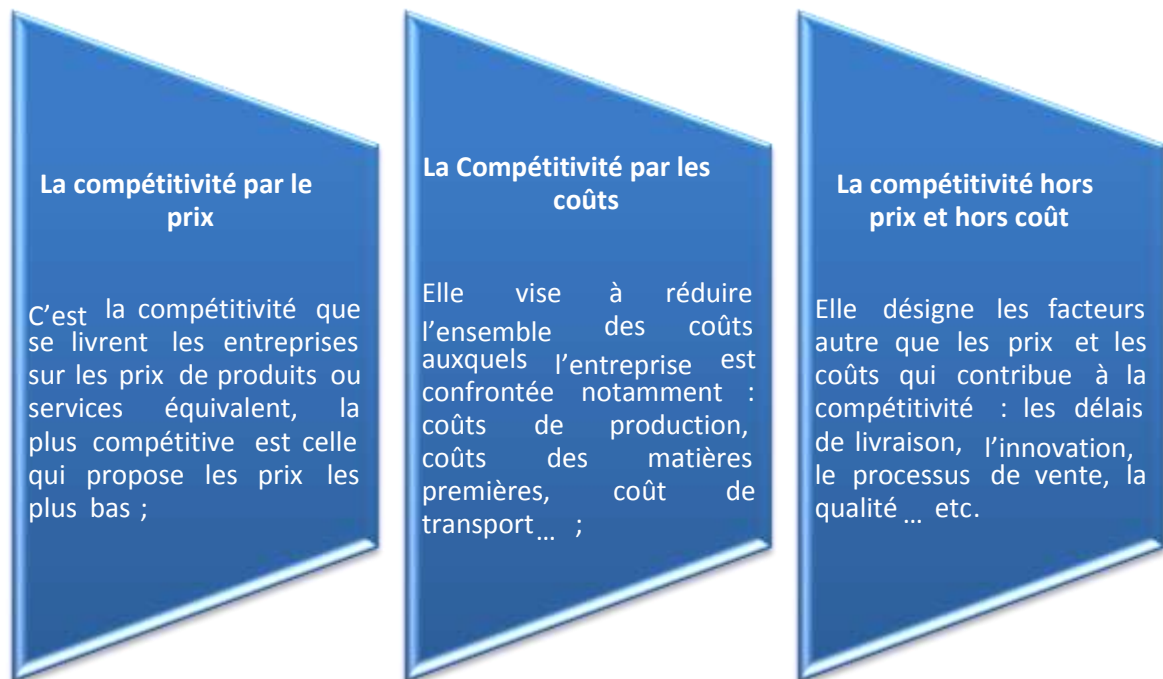
Selon SAUVIN : « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »⁴⁷. De cela, on comprend que la compétitivité c'est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

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.

⁴⁷T.SAUVIN: « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », éd Ellipses, paris, 2005, p 89.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Figure n°07 : 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* »⁴⁸.

« *Étudier 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* »⁴⁹, ce qui constitue pour l'entreprise un indicateur de performance.

⁴⁸T.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.

⁴⁹J.CABY, G.HIRIGOYON, « la création de valeur de l'entreprise », 2eme éd, Economica, paris, 2001, p 197.

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.⁵⁰ 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 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

⁵⁰ MARTORY Bernard, Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P. 236.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

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 »⁵¹.

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.

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

⁵¹ M. KALIKA:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995, p340.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

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 sociale⁵²

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.

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.

⁵³**Figure N° 08** : relation entre les différents types de la performance.

⁵²Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles.

Chapitre 1 : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise



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 (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.

⁵³ M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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 ou 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.

Dans ce chapitre nous allons mettre l'accent sur le Lean management et enfin en mettre en évidence l'impact du Lean management sur la performance, l'envisager et on parlera d'une méthode d'innovation managériale qui permettra la continuité et l'amélioration et enfin mettre en évidence la notion de gouvernance telles que sa définition et ses principes essentiels et ainsi que l'importance de l'innovation dans le processus de gouvernance de l'entreprise.

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

Section 1 : Le Lean management et le changement.

Section 2 : L'amélioration continue avec l'innovation.

Section 3 : Modèle de gouvernance comme source d'innovation.

Section 01 : Le Lean management et le changement

Tout fait croire que le changement et le Lean management 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 management 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.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Dans cette 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 États-Unis dans le secteur de l'automobile. Toyoda Kiichiro, président de Toyota Motor Company, déclare « *Il faut rattraper l'Amérique en trois ans, sinon l'industrie japonaise ne survivra pas* ». ⁵⁴

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.... ⁵⁵

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. ^{56,57}

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.

⁵⁴ COLLET, Laure. Amélioration de la performance: application de la démarche Lean à un laboratoire de contrôle qualité. 15-33. Th: Phar: Lyon 1 : 2008, 107.

⁵⁵ GRATACAP, A. et MEDAN, P. Management de la production. Paris : Dunod, 2009.

⁵⁶ DIES, A. et VERILHAC, T. La démarche Lean. La Plaine Saint Denis : AFNOR, 2010.

⁵⁷ PETITQUEUX, A. Implémentation Lean: application industrielle. Techniques de l'ingénieur-Ingénieur: articles, documentation scientifique et techniques. 2006.

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.

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* ». ⁵⁸

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.

⁵⁸ Hohmann, C. (2014). Lean Management. Paris: Groupe Eyrolles.p. 90.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Tableau n°03 : les trois « démons » de l'organisation du travail.

Muda « Sans valeur »	Muri	Mura
<p>Tout ce qui est sans valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>L'excès, la surcharge du travail engendrée par des processus non adaptés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 « 	<p>La variabilité, ou l'irrégularité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
	<p>tournent pas ».</p>	<p>mêmes quantités de matières premières.</p>

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 adaptés, 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.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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.⁵⁹

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 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.⁶⁰ ont résumé les principes de travail du Lean management en dix points différentes, qu'on va présenter dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 04 : Les dix principes de travail du Lean management.

Principes	Explication
Le groupe	<p>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 ;</p> <ul style="list-style-type: none">- 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.

⁵⁹Bösenberg D., Metzen H. 1994, Le lean management, Les Editions d'Organisation.

⁶⁰Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le lean management, Les Editions d'Organisation. 2ed.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

La responsabilité personnelle	<p>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 ;</p> <ul style="list-style-type: none">- 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	<p>Un feed-back intensif accompagne toutes les activités pour chacun des domaines fonctionnels. Les réactions du monde extérieur, du système ou des installations servent à orienter les propres actions. Les idées forces du feed-back⁶¹ qui ;</p> <ul style="list-style-type: none">- 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	<p>Toutes les activités se mobilisent en faveur du client. Les souhaits du client sont la priorité absolue de l'entreprise.</p>
La priorité à la valeur ajoutée	<p>Les activités à la valeur ajoutées sont la priorité absolue de l'entreprise. Cela concerne toutes les ressources disponibles.</p>
La standardisation	<p>La formalisation et la standardisation des différentes phases opérationnelles se font par des prestations simples, écrites et imagées.</p>
L'amélioration continue	<p>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.</p>

⁶¹Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le lean management, Les Editions d'Organisation. 2ed.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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.

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.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Tableau n°05 : 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 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 clients⁶². 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

⁶² Liker, J. K. (2004). The Toyota Way. New York: McGraw-Hill.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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.

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.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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 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.⁶³

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 principes des 5S (propreté des équipements) et les former à établir des tâches d'auto maintenance. Enfin, faire accommoder les opérateurs à leurs machines⁶⁴.

⁶³ Rother, Mike (2010). Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.

⁶⁴ 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.

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 »⁶⁵. 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.

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)⁶⁶.

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 amélioré⁶⁷. Planifier aussi des sessions de réflexions systémiques (hansei)

⁶⁵ Rother, Mike (2010). Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. New York; Toronto: McGraw Hill.

⁶⁶ Liker, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. (2011). Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity. N.Y. : McGraw-Hill.

⁶⁷ Liker, et Ogden, op. Cité.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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'optimisation⁶⁸. 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.

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 terme⁶⁹.

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

⁶⁸Rahani, A., & Al-Ashraf, M. (2012). Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study. *Procedia Engineering*, 41, 1727-1734.

⁶⁹ Rother, Mike (2010). *Toyota Kata Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results*. New York; Toronto: McGraw Hill.

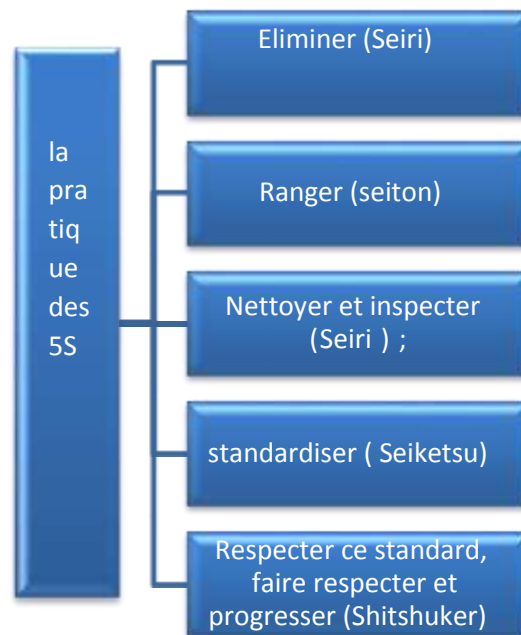
Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

le succès de la réalisation de l'opération, que l'erreur a été déterminée et que la cause de non qualité est traité⁷⁰.

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.

Figure n°09 : 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).

⁷⁰ Shingo, S. (1987). Le système Poka-Yoke : zéro défaut = zéro contrôle. Paris : Les éditions d'organisation.

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-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 »⁷¹. 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 managers imposent certaines obligations sans consulter leurs employés. Ces types de procédures sont considérés comme des déchets⁷². Dans les entreprises modernes, il est recommandé de consulter les modifications avec les employés qui ont directement une idée du

⁷¹Blikle, A. (2011), *Doktryna Jakości*.

⁷²Liker, J.K., Meier, D. P. (2008), *Toyota Talent, MT Biznes*, Warszawa. ⁸⁵Masaaki, I. (2006), *Gemba Kaizen, MT Biznes*, Warszawa.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

problème qu'ils doivent régler régulièrement. Un instrument très fonctionnel est le « système de suggestion »⁸⁵ qui permettent d'utiliser les informations fournies par les employés de l'entreprise.

2.2.15. Le développement des employés

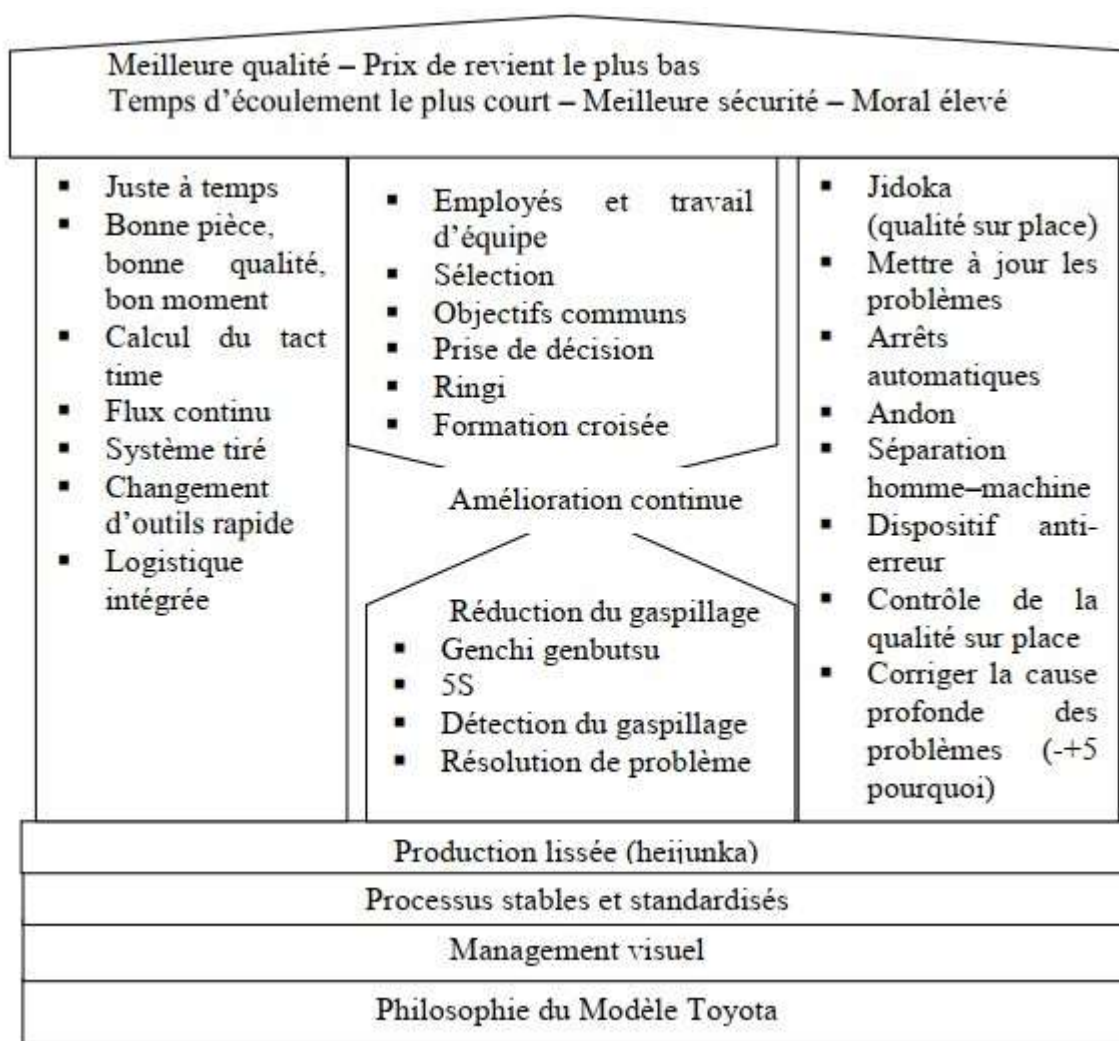
L'une des ressources les plus essentielles dans la majorité des entreprises est les employés. Pour cette raison, les managers doivent faire tout ce qu'ils peuvent pour offrir aux employés des possibilités de développement personnel. On oublie souvent ou simplement qu'investir dans les ressources humaines 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.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Figure n°10 : 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.

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

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

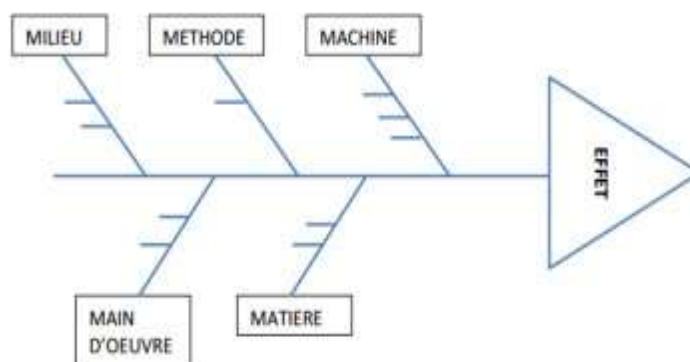
problème est rencontré. Le but est d'identifier la « cause racine » du problème et de développer des contremesures⁷³.

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°11 : Le diagramme Ishikawa.



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

3.3. L'outil de QQQCCP

Le QQQCCP 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 clés qui seront posées systématiquement à chaque situation afin d'obtenir des réponses précises.⁷⁴ Ces sept questions sont les suivantes⁷⁵ : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

⁷³ Jones, D. T., & Womack, J. P. (2009). Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste. éd2. Pearson Education.

⁷⁴ VATTIER, Emilie. «Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production.» Thèse, Toulouse, 2014.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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° 06 : 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 ?	Émettre 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 ».

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.

⁷⁵ KERGOAT, Anaïs. «Application d'une démarche DMAIC dans le cadre d'une problématique de compression.» Thèse, Toulouse, 2016.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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 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).

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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.

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.⁷⁶ 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'embaras du choix entre plusieurs modèles du même fabricant. Sachant que chaque modèle possède de variantes options qui personnalisent 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.⁷⁷ 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'information et de communication.

⁷⁶ Bullock 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.

⁷⁷ Appelbaum, E. and R. L. Batt. The New American Workplace : Transforming Worksystems in the United States. Ithaca, N.Y., ILR Press. 1994.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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.

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.⁷⁸ 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

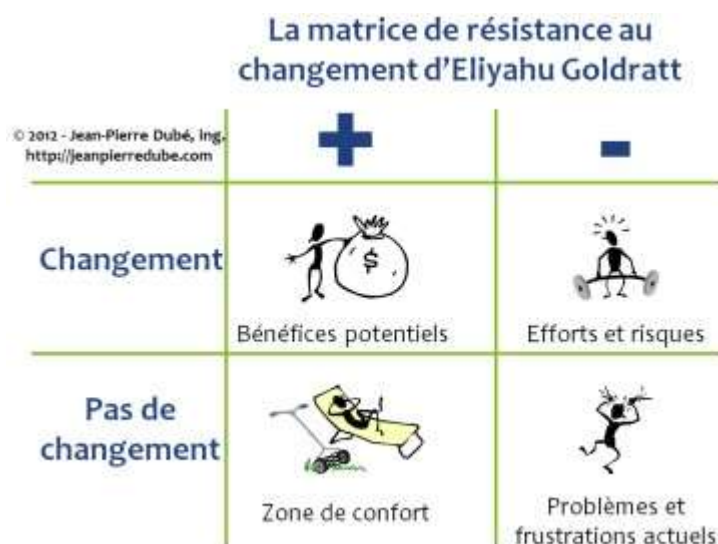
Selon Womack & Jones, « *la démarche Lean va à l'encontre des habitudes et elle est un peu difficile à assimiler au premier abord* ». Dans l'implémentation d'une telle démarche il faut donc pouvoir remettre en cause ses manières de travailler, revoir les procédures et accepter de changer ses habitudes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

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

Figure n°12 : matrice des résistances au changement.

⁷⁸ Bélanger, L et Mercier, J. Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations. Les presses de l'Université Laval. 2006.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale



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 :

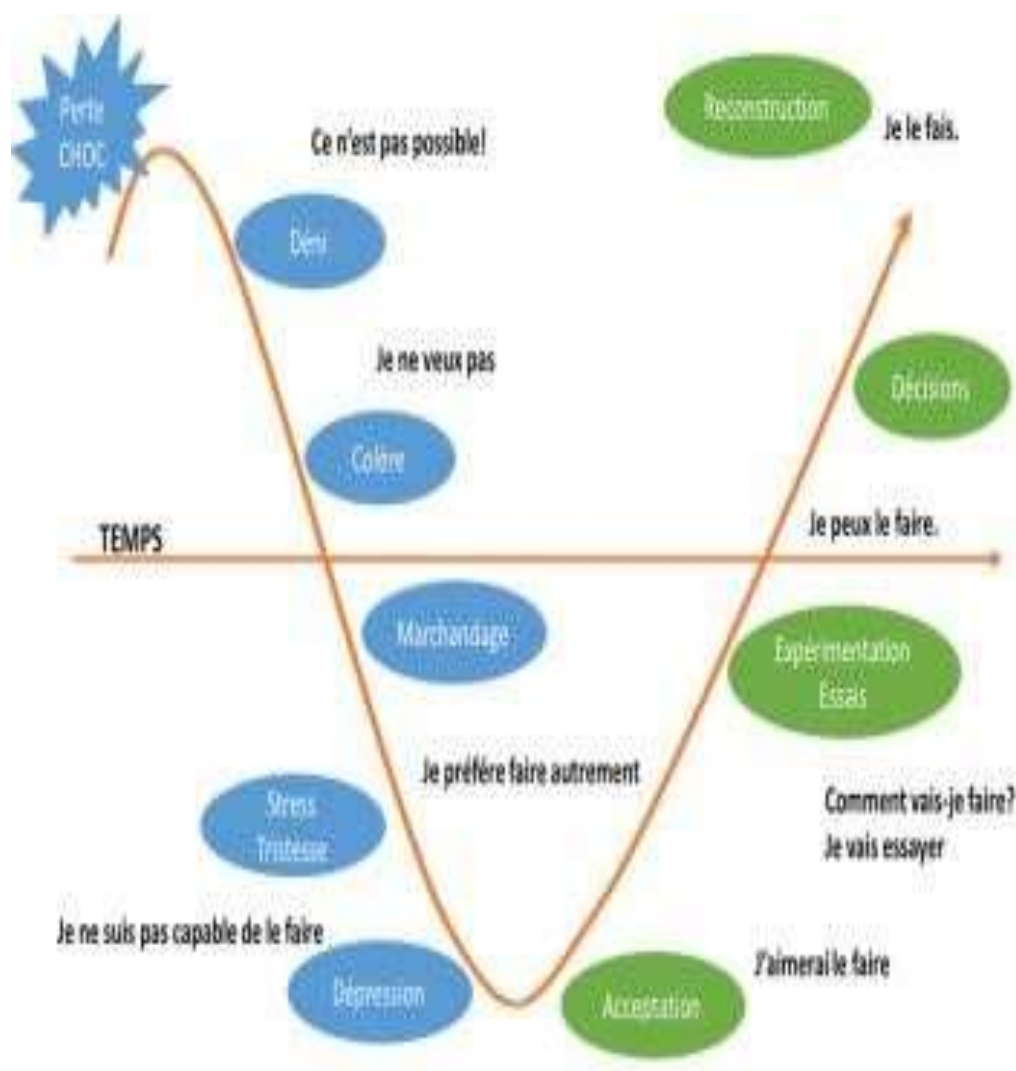
- Les personnes qui se trouvent dans leur zone de confort, il faut tout d'abord comprendre quels sont les avantages pour eux de ne pas changer. Grâce à une analyse claire, un plan de communication peut être élaboré afin de minimiser la perception de confort.
- Identifier et définir les problèmes et les 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.

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°13 : le cycle du changement.



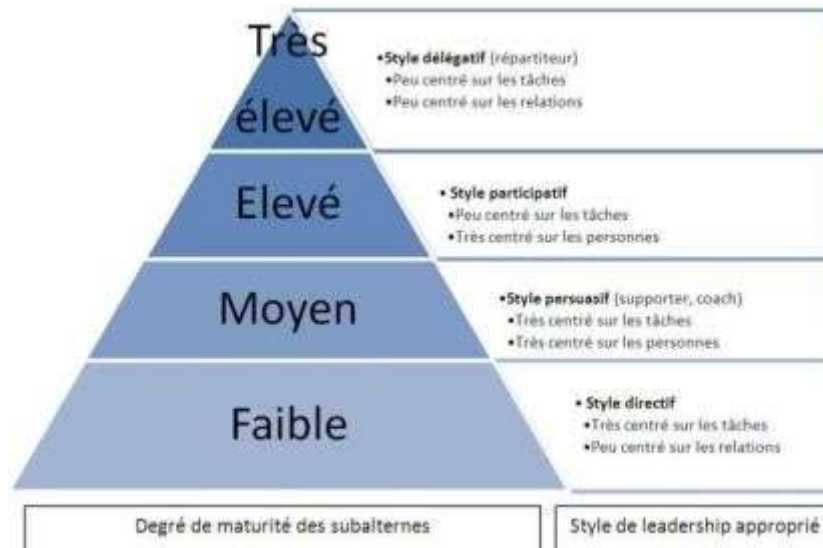
Source : le cycle de changement Elisabeth Kubler-Ross.

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 ».

Figure n°14 : Triangle de style de leadership approprié.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale



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.

Figure n°15: la courbe du changement



Source : la courbe de changement Elisabeth Kubler-Ross ET américains Cynthia Scott et Denis Jaffe

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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

3.2. Le modèle tourbillonnaire

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

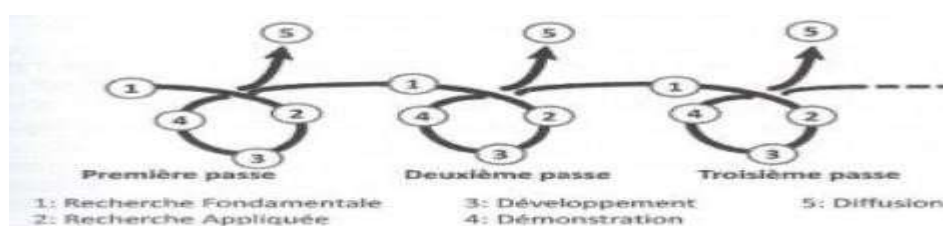
Pour ces auteurs, l'innovation peut partir de n'importe où, aucun acteur n'ayant le monopole de l'imagination⁷⁹. L'idée ne se diffusera que si elle est reprise par des groupes qui en l'adoptant, vont l'adapter et la modifier.

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.

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

Figure N° 16 : 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 02 : L'amélioration continue avec l'innovation

Il est difficile pour une entreprise d'envisager des innovations techniques, de produits ou de marchés..., etc. Sans avoir des innovations managériales, Gary Hamel

⁷⁹Boldrini J-C., « L'accompagnement des projets d'innovation », thèse de doctorat, université de Nantes, 2005, P.29-30.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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°07 : les différentes formes du management

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

01	Le management paternaliste	<p>protéger, à cette époque-ci quelqu'un qui rejoint une entreprise, intègre 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</p> <ul style="list-style-type: none">-La proximité,-La disponibilité,-La bienveillance,-Du soutien aussi bien technique qu'affectif. <p>Tout ceci va bien dans un monde qui est plutôt linéaire et prévisible.</p>
-----------	-----------------------------------	--

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

02	Le management directif	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">-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	<p>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 tableau de bord qui est toujours utilisée à nos jours.</p>

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

04	<p>Le management stratégique (leadership)</p>	<p>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 accumulée 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.</p> <p>Certains consultants tel que Drucker qui considère que pour que les collaborateurs puissent participer à cette conquête, quelque part il faut les impliqués 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 manger 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 leadership⁸⁰.</p>
05	<p>Le management collaboratif</p>	<p>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>⁸¹, 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 VUCA⁸², quand on évolue dans ce monde-là, on se rend compte que</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 requises.

⁸⁰ 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.

⁸¹ 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.

⁸² V.U.C.A (V pour volatile, U pour U (incertain), C pour complexe et A pour Ambiguë (paradoxe)).

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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 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* ». ⁸³

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*

⁸³Kimberly J.R. (1981). « Managérial innovation », P. 86

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

*du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés ».*⁸⁴

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 ».*⁸⁵

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 ».*⁸⁶

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 ».*⁸⁷

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 :

- 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.

⁸⁴Van de Ven A.H. (1986). « Central problems in the management of innovation », P. 591

⁸⁵Gilbert P. (1998). « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ». Economica, Paris.

⁸⁶Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation », P. 825.

⁸⁷Damanpour F., Aravind D. (2012). « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents », P. 424

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

-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 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'auteurs⁸⁸. 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

⁸⁸Farchy 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 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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

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 maîtrisés pour une innovation managériale irréprochable, on peut aussi classer ces outils soit selon leurs nature, ou selon leurs fonctions.

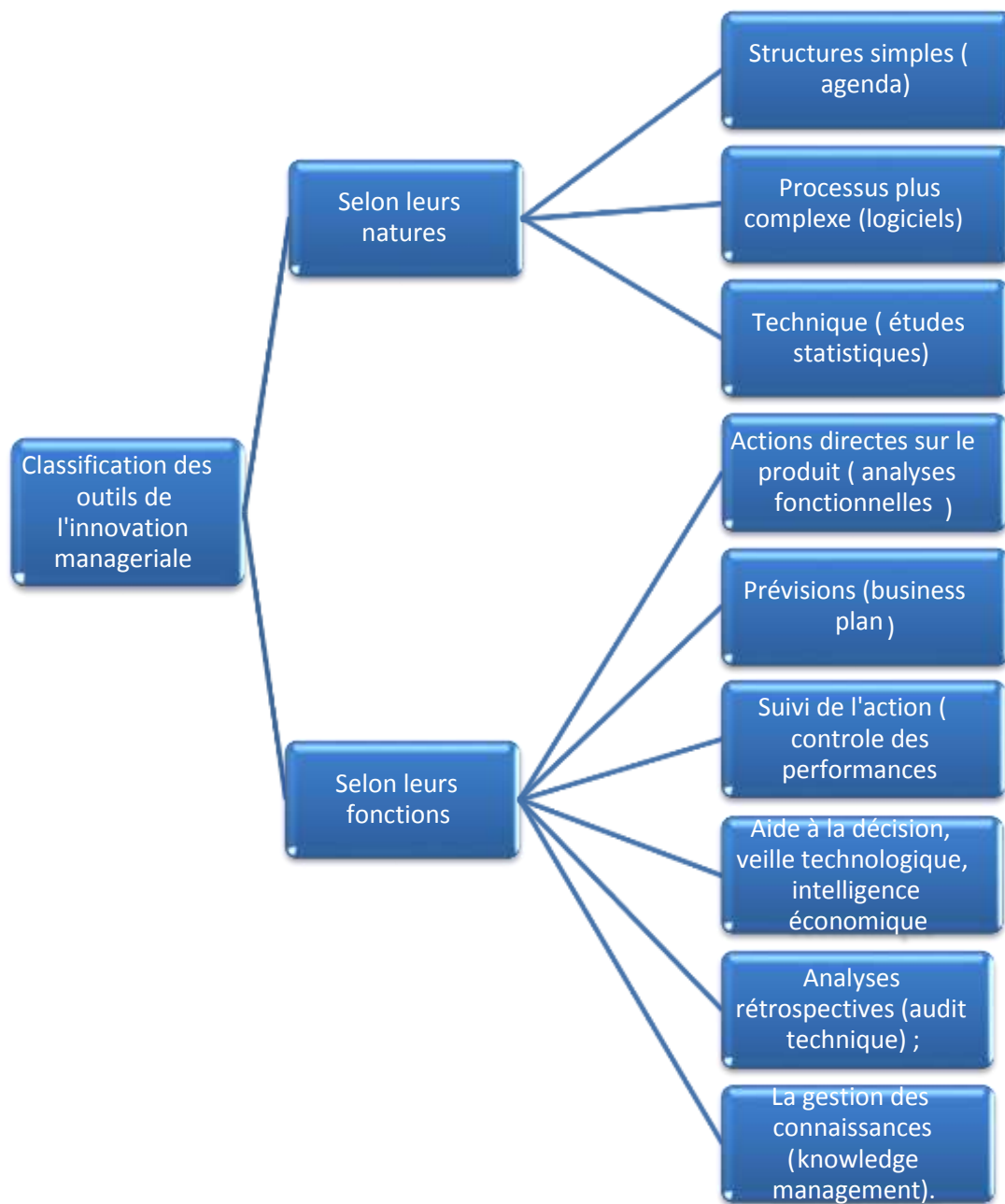
6.1. La classification des outils de l'innovation managériale

Les outils, très nombreux, proposés par la littérature professionnelle peuvent être classés selon leurs natures ou leurs fonctions⁸⁹.

⁸⁹ F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », école centrale, Paris, Novembre 2003. P.13.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Figure n° 17 : la classification des outils de l'innovation managériale



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°17 : 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 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

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 continue, 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 à 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

Évoluer 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 aptitudes).

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

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 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 devançant 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.

Section 3 : Modèle de gouvernance comme source d'innovation

Nous allons tout d'abord dans cette section remonter aux origines de ce concept, ensuite ses différentes définitions, ses principes essentiels, ses typologies, et nous appesantissons sur les différentes théories, ses participants ainsi les nouvelles méthodes de gestion efficace.

3.1. Gouvernance et dynamique d'innovation

3.1.1. Origine et définition du concept de la gouvernance

Avant d'aborder les différentes définitions de la gouvernance d'entreprise, il semble nécessaire d'évoquer l'origine de la notion de la gouvernance.

3.1.1.1. Origine de la gouvernance

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « *piloter un navire ou un char* ». ⁹⁰Au Moyen Âge, le territoire jouait un rôle important dans le développement du concept de gouvernance. Et ce n'est que depuis les années 1930 que le terme « *gouvernance* » fut utilisé par les économistes, notamment par Ronald.H. Coase, en 1991 pour désigner l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus efficaces que le marché. A partir de la fin des années 70, dans un contexte de scandales financiers, on commence à parler de « *corporate governance* » traduit en français par « *gouvernance d'entreprise* » qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise. ⁹¹

3.1.1.2. Définition de la gouvernance

Pour comprendre bien le concept de gouvernance on a donné lieu à plusieurs définitions :

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)⁴ a défini la gouvernance d'entreprise comme étant : « *référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les*

⁹⁰Maugeri (S), « Gouvernance (s) ». Edition Dunod, Paris, 2014. p.13.

⁹¹ YAKOUBI Sadia, ZEMMOURIFerroudja, Mémoire de fin d'études « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de entreprises publiques économiques en Algérie », université mouloud mammeri TIZI-OUZOU 2017 p.4 ⁴(OCDE), en 1961, succédé à l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshal) siège à Paris

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

*objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et s'assurer une surveillance des résultats ».*⁹²

Dans son « *Manuel de gouvernance d'entreprise* », Pierre Cabane définit la gouvernance d'entreprise comme un « *système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte* » (Cabane, 2013, p. 22)⁹³⁹⁴.

« *Les systèmes de gouvernance ont pour fonction de réduire les coûts d'agence entre les apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers financiers) et les dirigeants de façon implicite le facteur déterminant de la création de valeur, donc de l'efficacité, et la sécurisation de l'investissement des apporteurs des capitaux* »⁹⁵.

Selon l'Institute of internal auditor (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « *la combinaison des processus et des structures mise en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs* », selon Charreaux (1997), La gouvernance d'entreprise se définit comme étant : « *un ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».⁹⁶

Le code algérien de gouvernance d'entreprise (2009), de sa part, la définit comme suit : « *la gouvernance d'entreprise est à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :*

- *Définition des droits et obligations des parties prenantes ;*

⁹² principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE édition 2004 disponible sur l'adresse suivante : www.oecd.org p.11

⁹³ Genet, Marianne, Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège Diplôme : Master en sciences de gestion 2017-

⁹⁴ , disponible sur le site « <http://hdl.handle.net/2268.2/4378> »

⁹⁵ CHARRAUX.G « *La gouvernance des entreprises : théories et faits* » Éd, ECONOMICA, Paris 1997.

⁹⁶ CHARRAUX.G « *vers une théorie du gouvernement des entreprises* », Le gouvernement des Entreprises, édition coll recherche en gestion, Economica, 1997, p.421-469.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

- *Partager les prérogatives et responsabilités qui en résultent* ». ⁹⁷

3.1.2.Objectifs et principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise

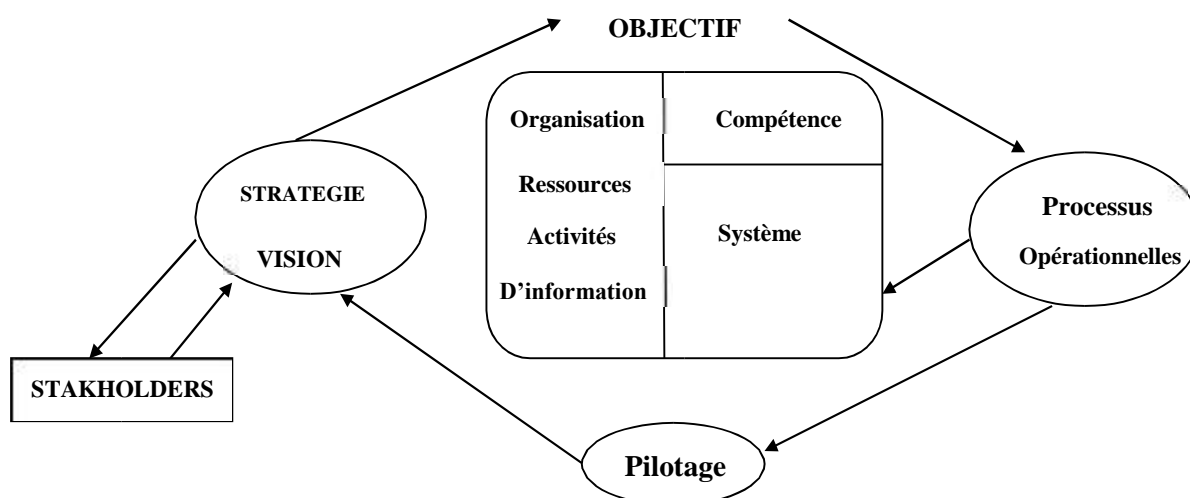
3.1.2.1. Objectifs de la gouvernance

Une bonne gouvernance est devenue primordiale au bon fonctionnement de l'entreprise, elle contient tous les codes et les règles de conduite nécessaire pour mener à bien la stratégie de l'entreprise d'une manière efficace, les objectifs de la gouvernance sont les suivant :

- Garantir le bon pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion ;
- Fournir les mécanismes nécessaires au processus de prise de décision ;
- Fixer les objectifs de l'entreprise et employer les moyens nécessaires à les atteindre
- Définition des responsabilités des dirigeants et des actionnaires tout en assurant un traitement équitable entre eux ;
- Converger vers la transparence et à l'efficience des marchés ;
- Déterminer les différents organes de l'entreprise et leur organisation et veiller à optimiser la performance de l'entreprise ;
- Œuvrer à la réduction des risques et à préserver et protéger les droits des actionnaires ;
- Reconnaître les droits des parties prenantes de l'entreprise.

⁹⁷ Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009, p17. Du site <http://www.algeriacorporategovernance.org/> consulté le 14/05/21 à 17h15.

Figure 18 : le processus de gouvernance d'entreprise



Source : Hadjaz Hora Lahmar Samia, Etude du rôle de l'auditeur légal dans la gouvernance de L'entreprise : cas de l'ONA Alger, mémoire en vue d'obtention du diplôme master, université mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2018, P.67

3.1.2.2. Principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise

La bonne gouvernance est importante pour le monde, les principes de gouvernance de l'entreprise mise en place par G20 et par l'OCDE, ont pour objectif l'évaluation et l'amélioration des cadres du domaine juridique, réglementaire et institutionnel organisant la gouvernance d'entreprise, pour une manière de favoriser l'efficacité et l'efficience et de garantir une croissance durable et stabilité financière, afin d'aider les responsables de l'action publique.

L'efficacité d'un système de gouvernance aide à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie du marché. Les principes de gouvernance de l'OCDE ont été approuvés en 1999 et se sont, depuis lors, imposés comme une référence à l'échelon international, et ils sont particulièrement pertinents pour certains cas et médiatisés de faillites de société, et sont également indispensables, pour garantir les pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Parmi les 12 normes fondamentales que le forum de stabilité financière juge essentiels que figurent les principes de gouvernance de l'OCDE.

Selon un document publié par l'OCDE en 2004, les principes de gouvernement d'entreprise peuvent être résumés en six (6) principes de base. Ces principes de base concernent le fondement des règles de gouvernement d'entreprise, les droits des

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

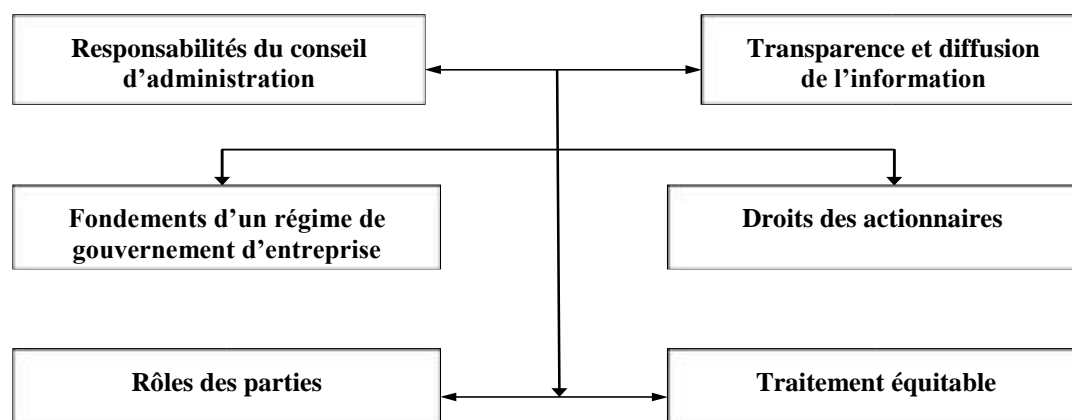
actionnaires, le traitement équitable des détenteurs de capitaux, Le rôle des parties prenantes, la transparence de la diffusion de l'information et les responsabilités du conseil d'administration :

- ❖ **La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace** : *« un régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes ».*
- ❖ **La protection des droits des actionnaires** : *« un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice ».*
- ❖ **Le traitement équitable des actionnaires** : *« un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits ».*
- ❖ **La prise en compte des rôles de toutes les parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise** : *« un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ».*
- ❖ **Garantir la transparence et la diffusion de l'information** : *« un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise ».*
- ❖ **Assurer les responsabilités du conseil d'administration** : *« un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi*

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires ».

Figure 19 : Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, révision 2004



Source :Boussadia Hichem, la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas EPA, univesité Abou bekrbelkaid Tlemecen, 2014, P.60

Parmi d'autres principes de gouvernance de l'entreprise est l'encadrement de la relation entre les propriétaires et les dirigeants. La gouvernance d'entreprise régit quatre principes de base qui sont applicables d'une manière indépendante à savoir :

- ❖ **L'équité** : Les droits, les devoirs des parties prenantes, les privilèges et les obligations qui y sont attachés doivent être distribués de manière équitable ;
- ❖ **La transparence** : Les droits, les devoirs, les prérogatives et les responsabilités qui en découlent, doivent être claires, simples et explicites pour tous ;
- ❖ **La responsabilité** : Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés ;
- ❖ **L'imputabilité** : Chaque partie prenante est responsable de rendre des comptes devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée ;

3.1.3. Participants et mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.1.3.1. Participants de la gouvernance d'entreprise

Plusieurs visions ont été constatées sur le sujet des participants de la gouvernance d'entreprise, certains ont restreint les participants de la gouvernance à seulement le propriétaire et gestionnaire de l'entreprise, et certains d'autres l'élargissent en ajoutant d'autres participants, on peut distinguer quatre participants qui sont :

- Conseil d'administration

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

- Direction générale
- Comité d'audit
- Parties prenantes

a. Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est un acteur très important à la gouvernance d'entreprise, il est composé d'administrateurs désignés par l'assemblée générale, qui sont souvent les actionnaires importants de l'entreprise, ces membres doivent être compétents, responsables, indépendants et expérimentés, leurs nombres varient selon la taille de l'entreprise.

Le conseil d'administration œuvre pour le but d'évaluer les décisions stratégiques et veiller, la pérennité de l'entreprise et à la création de la valeur.

Le conseil d'administration doit réaliser leur fonction et opération avec prudence et diligence, loyauté envers l'amélioration de l'entreprise.

Voici les principaux rôles qu'un conseil d'administration se doit d'accomplir :

- La participation à l'administration de l'entreprise et suivre ses affaires d'une manière efficace et permanent ;
- Donner son accord pour un certain nombre de décision importante ;
- S'assurer que la gestion de l'entreprise est effectuée avec efficacité et efficience ;
- Mettre en place des procédures d'évaluation de la performance des hauts dirigeants et de leur rémunération ;
- Contrôler la santé financière de l'entreprise en s'assurant de la qualité de l'information financière et de valider les états financiers ;
- S'assurer de l'efficacité de contrôle interne ;
- La fixation des objectifs de l'entreprise et l'élaboration des stratégies à suivre.

b. Comité d'audit

Le comité d'audit est un mécanisme très important à la gouvernance d'entreprise, sa création remonte aux plusieurs scandales financiers que les Etats-Unis ont pu faire face, c'est en 1972 que la U.S Securities and exchange commission (SEC) a

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

communiqué sur la nécessité de la création d'un comité d'audit, pour le but de restaurer la confiance des investisseurs en la qualité des états financiers, d'autres lois ont été mises en place, en juillet 2002 la loi Sarbanes-Oxly impose la mise en place d'un comité d'audit.⁹⁸

Le comité d'audit est chargé de l'organisation de l'audit dans une entreprise, il est composé d'administrateurs non impliqués dans les fonctions de direction, il a pour fonction de renforcer le pouvoir de contrôle et l'Indépendance de l'audit.

Le comité d'audit a pour rôle :

- Établir le plan annuel d'audit ;
- Veiller à l'amélioration continue de l'audit interne ;
- Assurer la pertinence des informations et des méthodes comptables adoptés ;
- La mise en place de différentes procédures relatives à la gouvernance d'entreprise ;
- Surveiller l'efficacité du système de contrôle interne ;
- La sélection des commissaires aux comptes et veiller au respect des règles garantissant leur indépendance et objectivités.

c. Direction générale

La direction générale acteur principal de la gouvernance d'entreprise il s'agit de l'entité dirigeant de l'entreprise, elle est sous la supervision du conseil d'administration, c'est un organe qui possède le pouvoir exécutif, elle a pour fonction de diriger, planifier, surveiller le bon fonctionnement de l'entreprise.

La direction générale est responsable à la détermination de la politique de l'entreprise, et leur rôle est de prendre les décisions stratégiques nécessaires à la création de la valeur ajoutée.

La direction générale a pour rôle de :

- Opérer au nom de l'entreprise et de contrôler ses activités ;
- Assurer la rentabilité économique de l'entité ;

⁹⁸ PWC « *guide pratique des exigences et tâches incombant au membres d'un comité d'audit* » du site www.pwc.ch/boardroom. consulté le 06/05/21 à 14 :23

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

- Veiller à la coordination des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Assurer la bonne répartition du budget de l'entreprise et du financement des investissements.

d. Parties prenantes

Aussi connus sous le nom de stockholders, ils sont les acteurs concernés par le bon fonctionnement de l'entreprise tels que les salariés, les fournisseurs, les clients..., il existe deux types de parties prenantes qui sont ⁹⁹:

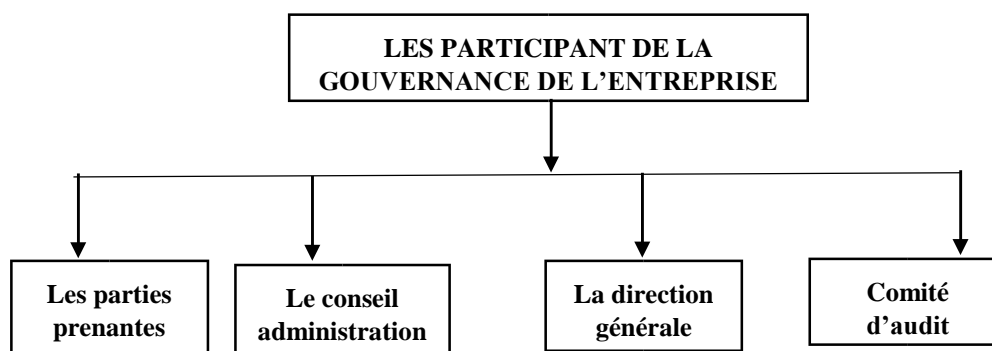
- ❖ **Les parties prenantes internes** : il se situe à l'intérieur de l'entreprise et généralement on peut distinguer deux parties prenantes internes qui sont
 - **Les actionnaires** : ils détiennent des actions dans l'entreprise ce qui veut dire qu'ils détiennent un pouvoir exécutif, ils peuvent s'agir d'actionnaires individuelles ou d'investisseurs institutionnelles, leur objectif est de maximiser le profit et de recevoir les dividendes.
 - **Les salariés** : ils ont un impact important sur la gouvernance de l'entreprise, en fournissant un travail ils contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise, leur profit réside dans leur rémunération.
- ❖ **Les parties prenantes externes** : il s'agit des acteurs externes de l'entreprise, ils ont une relation avec l'environnement de l'entreprise, ils contribuent d'une manière directe et indirecte, au fonctionnement de l'entreprise on peut citer :
 - **Les clients** : contribue dans l'achat des produits de l'entreprise leur attentes concerne le prix et la quantité des biens achetés.
 - **Les fournisseurs** : c'est à partir de ces fournisseurs que l'entreprise s'approvisionne, leur attente se tourne vers le prix et le volume des ventes et de solvabilité de l'entreprise.
 - **Les banques** : leur fonction principale est le financement de l'entreprise, donc leurs intérêts sont dans le remboursement des sommes empruntés.

⁹⁹ Synthèse 5 parties prenantes, contre-pouvoirs et gouvernance de l'entreprise disponible sur Site internet : <http://bruyereslyc.spip.ac-rouen.fr> consulté le 07/05/21

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

- **Les États et les collectivités locales** : il contribue à l'activité de l'entreprise à travers la collecte et le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.

Figure 20 : Les participants de la gouvernance de l'entreprise



Source : BENCEL. F, « la gouvernance d'entreprises » édition Economica, Paris, 1997, p. 11

3.1.3.2. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise

Afin de bien organiser la fonction de gouvernance d'entreprise des mécanismes ont été mis en place par les actionnaires pour réduire la dérive éventuelle des dirigeants, il existe une multitude de mécanismes de gouvernance, on peut identifier deux types de mécanismes : mécanisme interne et mécanisme externe.

a. Mécanisme internes

Ces mécanismes visent la gestion des dirigeants de l'entreprise on peut distinguer :

🚦 Conseil d'administration

Il représente l'un des mécanismes les plus importants de la gouvernance, il a le pouvoir de contrôler les dirigeants, il joue un rôle important dans la gouvernance de l'entreprise, il doit s'assurer de prendre les décisions qui servent les intérêts des actionnaires, il est chargé de recruter et de déterminer les rémunérations des dirigeants et de surveiller leur discipline. En d'autres termes le conseil d'administration est mis en place pour contrôler, selon Gupta (1987) et Hoskins (1989) il existe deux niveaux de contrôle des dirigeants par le conseil d'administration : le contrôle financier qui se base sur les éléments comptables et le contrôle stratégique qui se base sur les stratégies proposées et la fixation des objectifs.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

✚ Assemblée générale des actionnaires

C'est des assemblées où les actionnaires de l'entreprise se réunissent afin d'exercer leur pouvoir et discuter du fonctionnement de l'entreprise, ils participent d'une manière directe et importante à la gouvernance de l'entreprise, ils se réunissent au moins une fois par an, ils constituent un moyen efficace de contrôle sur l'équipe directionnelle, ils ont le pouvoir de nommer les administrateurs et les membres de conseil.

✚ Salariés

Ils ont droit à l'information sur la situation financière de l'entreprise, chaque salarié contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et veille à sa réussite, les salariés sont considérés comme porteur de ressources et créateur de la valeur, ce qui leur permet d'être un mécanisme important qui contribue à la gouvernance de l'entreprise.

✚ Culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise englobe toutes les valeurs et les croyances, les symboles, les comportements, les rites et les histoires partagés au sein de l'organisation, elle est construite au fil des années, elle joue un rôle d'unificateur des parties prenantes de l'entreprise et un moyen de la distinguer des autres, elle est importante à la gouvernance à travers l'encadrement du comportement des dirigeants.¹⁰⁰

✚ Surveillance mutuelle

Elle s'agit de la surveillance qui existe entre les parties prenantes internes de l'entreprise, par exemple les cadres et les salariés ont tendance à se surveiller mutuellement et dénoncer les comportements qui peuvent être jugés suspects ou susceptibles de menacer la performance de l'entreprise.

✚ Systèmes de rémunération

Il s'agit de l'ensemble des principes qui permettent de choisir les composants de la rémunération, ils ont pour objectifs la légalité et l'équité de la rémunération et la maîtrise de la masse salariale, il existe plusieurs types de systèmes de rémunération on

¹⁰⁰ Mouloud guerchouch, système de gouvernance et efficacité organisationnelle des entreprises algériennes, université, mouloud mammeri, tizi ouzou, 2017, p103

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

peut en citer : système de rémunération fixe, variable et système basée sur les marchés boursiers.¹⁰¹

b. Mécanisme externe

C'est la gouvernance exercée par des parties externes à l'entreprise mais qui ont un impact important à la gestion de cette dernière, on distingue :

✚ Environnements légaux et réglementaire

Il s'agit de l'ensemble des lois Nationaux et internationales et les codes de bonne pratique qui encadrent les dirigeants qui sont obligés d'appliquer et de respecter afin de préserver la réputation et la bonne image de l'entreprise.

✚ Marché des biens et services

C'est un mécanisme qui se focalise sur la compétitivité des entreprises, les dirigeants doivent orienter leur stratégie et leur pouvoir décisionnelle vers l'amélioration de la performance de l'entreprise donc à la rendre plus compétitive au marché des biens et services.

✚ Marché du travail des dirigeants

Le marché de travail est mécanisme très efficace qui aide les entreprise à contrôler leur couts d'évaluer la valeur des dirigeants ; il est un instrument de discipline qui permet de déceler les dirigeants compétent et d'attirer les plus talentueux, le recrutement de nouveaux dirigeants malgré les couts à subir permet aux actionnaires de mieux les encadrés et d'exercer leur pouvoir sur eux, soit du côté de la rémunération au bien du côté du risque de perte de leur position, les actionnaires choisissent les dirigeants les plus aptes à créer de la valeur pour eux.

✚ Marché financier

Il est parmi les mécanismes de gouvernance les plus efficaces, le marché financier créer et impose une concurrence entre les actionnaires et les dirigeants, les actionnaires ayant la possibilité de vendre leurs parts en cas de mécontentement ou de mauvaise gestion des dirigeants, cette contrainte motive les dirigeants à mieux gérer ce qui en résulte l'augmentation de la valeur de l'entreprise qui est bénéfique pour les deux parties.

¹⁰¹ KHERRAZ tinhinane, KHELIL dylia, effet de mécanismes de gouvernance sur la création de la valeur cas de l'entreprise nouvelle conserverie algérienne Rouiba (NCA- rouiba), université mouloud mammeri, tizi ouzou, 2019, p22

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Ce tableau ci-dessous englobe les mécanismes de la gouvernance d'entreprise tout en les classifiant :

Tableau 08: Typologie des mécanismes de gouvernance

		Mécanismes internes		Mécanismes externes
Mécanismes intentionnelle	-	Contrôle direct des actionnaires (assemblés générale)	-	Environnement légale et réglementaire (lois sur sociétés, droit de la faillite, droit social...)
	-	Conseil d'administration		Syndicats nationaux
		Systèmes de rémunérations	--	Auditeurs légaux
		Structures formelles	-	Associations de consommateurs
		Auditeurs internes		
		Comité d'entreprise		
		Syndicat		
Mécanismes spontanés	--	Réseaux de confiance informels	-	Marchés des biens et des services
	-	Surveillance mutuelle des dirigeants	-	Marché financier (dont prises de contrôle)
	-	Culture d'entreprise		Intermédiation financière
		Réputation auprès des salariés (respect des engagements)		Crédit interentreprises
			-	Marché du travail
			-	Marché politique
			-	Marché du capital social
			-	Environnement « sociétal »
			-	Environnement médiatique
			-	Culture des affaires
			-	Marché de la formation

Source : Gérard CHARREAUX, vers une théorie de gouvernement d'entreprise, 1996, p09

3.2. Nouvelle gouvernance (méthode de gestion efficace)

3.2.1. L'innovation au sein de l'entreprise

Les facteurs premiers de l'innovation de chaque entreprise se retrouvent dans l'établissement lui-même (Cohen et Levinthal, 1990). En effet, le capital humain constitue le socle de l'innovation (OCDE, 2010) dans la mesure où c'est l'individu qui s'implique dans la prise de décisions, produit les idées et le savoir-faire préalables à l'innovation. Ensuite, la qualité de leur recherches et développement, ainsi que d'autres caractéristiques propres de l'entreprise (taille, secteur d'activité, etc.) sont autant d'éléments déterminants dans la capacité d'innovation de l'établissement (Shearmur, 2012).

Dans le même sens, Porter (2000) dans son modèle d'explication de l'innovation, explique que les entreprises innovantes se livrent de rudes rivalités pour acquérir les ressources humaines les plus qualifiées et les plus outillées en savoir-faire.

Pour Porter, moins la force de travail est qualifiée, moins les entreprises ont de chances d'innover (Lamari et al. 2001).

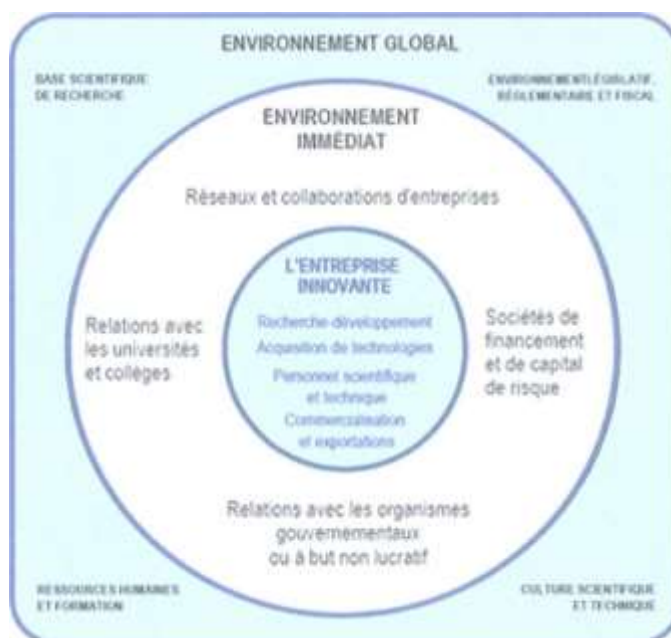
La recherche et le développement est la source principale de l'innovation selon le manuel de Frascati (OCDE, 1993), les activités de R&D sont donc au cœur du processus de l'innovation. Plusieurs études l'ont d'ailleurs démontré. Ainsi, les entreprises qui investissent en R&D réussissent mieux sur plusieurs plans (l'emploi, la rentabilité, les exportations) que celles qui ne le font pas (Québec, 2005). Lamari et al. (2001) nous apprennent que plus les entreprises sont engagées dans des activités de R&D, plus elles ont de la facilité à améliorer leur capital de connaissances et de savoir-faire favorables à l'innovation.

Il est à noter qu'en général lorsqu'une firme poursuit des activités de R&D, une partie des connaissances issues de ses recherches se diffuse à d'autres agents sans qu'elle-même n'en soit consciente. Cette diffusion s'effectue par de multiples canaux (imitation, mobilité des personnels, publications scientifiques et techniques) (Hendrickx et Candela, 2001).

Pour être mise en œuvre, l'innovation exige la conjugaison de facteurs multiples et diversifiés qui sont aussi de nature organisationnelle. Il s'agit de pratiques de gestion qui sont nécessaires à la matérialisation des bonnes idées (Kadia, 2007). Parmi ces pratiques organisationnelles on peut citer la formation des employés, des pratiques de gestion des ressources humaines, de l'information, de développement de produits, de marketing et de commercialisation, de financement, de collaboration inter organisationnelle, de production et du développement d'un milieu de travail stimulant, des pratiques de veille et d'ouverture sur l'extérieur, etc. (Kadia, 2009; St-Pierre, 2005).

La taille de l'entreprise s'avère un des facteurs importants pour déterminer la présence ou non d'activité d'innovation au sein d'entreprise.

Figure 21 : Environnement de l'entreprise innovante



Source: Québec (2005)

a. L'innovation et l'environnement immédiat

Cette forme d'innovation serait donc en partie liée aux économies d'agglomération et d'urbanisation (Polèse et Shearmur, 2009). La concentration de l'innovation dépend donc de l'infrastructure métropolitaine qui offre un environnement propice à l'innovation. Dans un tel cas, l'innovation n'est plus simplement vue comme le résultat de l'activité d'une firme individuelle, mais plutôt comme le produit de la mise en commun de ressources, connaissances et inputs divers, agglomérés géographiquement (Gay et Picard, 2001).

Évidemment, les innovations ne sont pas que métropolitaines, le concept de milieu innovateur, utilisé depuis 1984 dans les travaux du GREMI, permet d'étudier les interactions entre les acteurs, les comportements innovateurs des entreprises, les processus d'organisation et de dynamique industrielle, ainsi que l'environnement territorial.

Selon Maillat et al. (1993) la réussite des entreprises sur le plan régional est déterminée par les caractéristiques et le dynamisme du milieu où elles sont implantées. Comme l'entreprise est ancrée localement, ce sont donc les caractéristiques de son environnement immédiat qui expliquent en bonne partie

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

sa création et son développement, Cette affirmation montre l'importance pour une région de disposer de milieux propices pour le développement des entreprises (Blanco, 2003). D'autres travaux pertinents comme ceux réalisés par Joyal et al. (1996) abordent le thème du recours au milieu par les entreprises innovantes et exportatrices des régions non métropolitaines. Ces études montrent que les entreprises font un faible usage des réseaux existants, formels ou informels de leur environnement immédiat (Blanco, 2003).

b. L'innovation et l'environnement global

Comme nous l'avons déjà vu, l'innovation joue un rôle fondamental dans la compétitivité des entreprises, des régions et également dans le développement et la croissance des nations. Les facteurs de l'environnement global exercent quant à eux une influence souvent significative, quoique parfois indirecte, sur l'entreprise innovante. C'est donc à l'État qu'il incombe d'assurer, en partie, la disponibilité des ressources et de créer un environnement scientifique, culturel, social, et d'affaires propice au bon fonctionnement de l'entreprise (Québec, 2005).

Le contexte dans lequel une entreprise démarre est lié à divers facteurs (économiques, politiques, sociaux) qui déterminent si cet environnement est propice à son développement. Bien qu'il soit possible pour un entrepreneur de se lancer en affaires quelles que soient les conditions du milieu, la vitesse à laquelle il déploie ses efforts et leur réussite sont en partie liées à l'environnement macroéconomique que les gouvernements créent et aux outils qu'ils mettent à la disposition des entreprises (Bacali et al. 2011).

Ainsi, pour certains auteurs, il est donc du ressort du gouvernement d'agir afin de soutenir la mise en place des modèles territoriaux d'innovation qui permettrait de définir de nouvelles possibilités pour la société dans son ensemble et de conditionner la capacité de la région et de ses acteurs à générer de nouvelles connaissances et innovation (Doloreux, 2010). De manière plus précise, Asheim et al. (2003) soutiennent que les actions publiques déployées par les gouvernements doivent être orientées vers la mise en place des conditions propices à stimuler l'innovation et à rendre les régions plus compétitives. Les programmes et actions publics doivent chercher à offrir un cadre concurrentiel qui est un des principaux moteurs de l'innovation dans l'entreprise et la région (Doloreux, 2010).

Aussi, une concurrence plus intense dans des marchés peu réglementés encouragerait l'innovation. Selon Jaumotte et Pain (2005) c'est le cas pour de nombreux pays tels que l'Australie, les États-Unis et le Royaume-Uni. Il en est de même de l'ouverture internationale des pays ainsi que de la présence d'un marché financier sain et dynamique. Selon ces deux auteurs, le développement de l'innovation dans le secteur privé passerait tout d'abord par des politiques qui favorisent le financement de la recherche fondamentale, la promotion de liens entre les entreprises et les universités et une formation universitaire de qualité.

c. L'innovation source d'information, coopération et proximité

L'innovation est une activité qui se développe dans un climat d'incertitude plus ou moins grand. Selon le degré de nouveauté, l'information joue un rôle clé dans la réussite ou non de la mise en place d'une innovation. Cette information qui est puisée auprès de sources multiples, internes et externes à l'entreprise, doit être traitée efficacement par des outils adéquats et diffusée rapidement afin qu'elle puisse avoir une valeur stratégique (Trépanier et al. 2012).

Les sources d'information privilégiées pour soutenir l'innovation sont les données internes et les données du marché d'une entreprise, dont principalement les informations provenant des clients, des consommateurs et des fournisseurs (Bacali et al. 2011 ; Landry et Amara, 2002). Pour parvenir à innover sur une base permanente, l'entreprise n'a guère le choix que de se tourner vers d'autres organisations, étant donné qu'elle ne peut procéder à l'interne. Au final, tout ce dont une entreprise a besoin pour mener à bien un projet d'innovation ce sont des connaissances scientifiques, un savoir-faire en matière de production, une expertise en marketing, du financement, etc.

Pour alléger leur fardeau, les entreprises peuvent toutefois compter sur le réseautage ou les collaborations qui permettent d'échanger de l'information stratégique qu'elles ne possèdent pas à l'interne. Ainsi, le succès d'une innovation serait lié à la capacité qu'a l'entreprise à collaborer et coopérer avec d'autres acteurs issus des réseaux et du milieu dont elle est issue. Rodriguez et Fijar (2012), en examinant des sources de produits et de procédés de l'innovation au sein des entreprises en Norvège, arrivent à la conclusion que les entreprises qui s'engagent dans une collaboration avec des agents extérieurs ont tendance à être plus innovantes que les entreprises qui comptent sur leurs propres ressources pour l'innovation. C'est pour cela que Fréchet (2004 cité dans Kadia, 2009) considère l'innovation et la coopération comme « un couple inséparable » au sein de l'entreprise.

L'innovation est un processus fondé sur des relations de proximité, qui sont des conditions favorables pour faciliter les interactions et l'apprentissage en vue d'explorer de nouvelles combinaisons de connaissances et d'opportunités (Doloreux et al. 2003). *Shearmur (2012) voit la proximité comme étant un élément nécessaire à toute interaction entre les acteurs économiques et particulièrement à tout échange d'information et de connaissance.*

La littérature scientifique reconnaît l'existence de plusieurs types de proximités :

- **Proximité sociale :** quand il s'agit de réduire les incertitudes et de faciliter la transmission efficace des connaissances tacites et des nouvelles technologies productives,
- **Proximité économique :** quand elle se manifeste par le biais d'externalités favorables à la dissémination de savoir-faire particuliers au sein de certaines industries et filières de production.

- **La proximité géographique** : quant à elle, facilite les rapports entre l'entreprise innovatrice et les apports externes qui lui sont nécessaires lors du processus d'innovation (Doloreux et al, 2003).
- **La proximité relationnelle** est une autre forme de proximité qui est indispensable pour que l'action du partenaire technologique donne ses fruits.

Le processus d'innovation dans les entreprises est nourri par la proximité relationnelle qui se développe entre les entreprises et les agents technologiques (Côté, 2001). Pour Tremblay et al. (2003), la proximité géographique se combine avec la proximité relationnelle et, de ces deux manifestations de la proximité, naît la structuration d'un espace d'innovation.

Pour Gay et Picard (2001) de nombreux exemples d'échecs d'organisation de systèmes d'innovation locaux montrent que la proximité n'est pas toujours un catalyseur de l'innovation. En effet, selon ces deux auteurs, les mécanismes fondateurs des avantages de la proximité peuvent, dans certaines configurations, apparaître ou être rendus inopérants. Cela peut être le cas avec la proximité géographique qui ne suffit pas à elle seule pour pérenniser une dynamique, car de nos jours les nouvelles technologies permettent de s'affranchir de certaines contraintes de proximité ou encore parce que la nature même des objets échangés, en l'occurrence les connaissances, revêt un caractère très spécialisé donc rare et disséminé spatialement.

3.2.2. L'innovation un investissement générateur de valeur

L'innovation doit aujourd'hui occuper une place centrale dans la stratégie des entreprises et retenir toute l'attention qu'elle mérite de la part des investisseurs financiers et des pouvoirs publics.

Par une gouvernance de l'innovation proportionnée à ces enjeux macroéconomiques, se déclinant aux niveaux institutionnel et opérationnel de l'entreprise, et coordonnée entre les acteurs de son écosystème.

3.2.2.1. Une gouvernance institutionnelle intégrant stratégie et culture de l'innovation

Toute démarche d'innovation passe par l'engagement des hauts organes décisionnels (conseil d'administration, comité exécutif) qui doivent porter la conviction et la vision d'une innovation perçue non comme un coût, mais un investissement générateur de valeur, et pleinement intégrée dans la stratégie de croissance long terme. L'innovation doit figurer à l'agenda des débats du conseil d'administration comme un critère décisionnel majeur pour les opérations stratégiques de croissance interne ou externe. Elle doit également trouver sa place dans les travaux des comités du conseil :

- **Le comité d'audit**, à travers une cartographie des risques élargie à l'innovation, d'un dialogue enrichi sur ce thème avec ses interlocuteurs usuels internes (CFO, audit interne...) ou externe (CAC) ;

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

- **le comité des nominations** en vue de s'assurer d'une bonne adéquation des capacités des dirigeants à la conduite d'une stratégie d'innovation ;

- **le comité des rémunérations** pour l'élargissement des politiques de rémunérations à des critères extra financiers de long terme liés à la performance en matière d'innovation. En effet, générer un retour sur l'investissement dans l'innovation reposerait⁷ sur la capacité de l'entreprise à, d'une part, aligner la stratégie d'innovation avec la stratégie globale de l'entreprise et, d'autre part, créer une culture animant un corps social favorable à l'innovation.

Les entreprises cumulant ces deux atouts surperforment respectivement de 30 % et 17 % en matière de capitalisation boursière et de croissance des résultats (en 2011, sur un panel de 1 000 entreprises internationales). Par ailleurs, l'essentiel d'une stratégie d'innovation n'est pas combien (how much), mais comment (how) on investit. Les dix entreprises qui investissent le mieux enregistrent de meilleurs résultats financiers sur les cinq dernières années par rapport aux dix entreprises qui investissent le plus⁷. À cet égard, la nature de l'innovation, d'une complexité croissante, joue un rôle majeur, ses aspects multidimensionnels, notamment technologiques et non technologiques, se combinant souvent. Dans une économie d'usage et de fonctionnalité, cette évolution se trouve en résonance avec la profonde mutation des business model entrepreneuriaux où la frontière entre industrie et service s'amenuise autour d'une stratégie orientée sur la chaîne de valeur globale structurant une offre intégrée de produits et services. C'est la fleet solution de michelin où le client n'achète pas un pneu, mais des kilomètres parcourus. Le ré industrialisation pourrait d'ailleurs s'appuyer fortement sur cette approche d'une innovation intégrée.

3.2.2.2. Une gouvernance opérationnelle transformant l'innovation en performance durable

L'objectif d'une gouvernance opérationnelle de l'innovation est de transformer les investissements correspondants en cash-flows futurs durables :

Cerner l'innovation

Il convient donc de cerner les territoires de l'innovation. Tandis qu'une découverte est liée à une loi naturelle (le pompage optique par exemple) et une invention à un nouveau principe de fonctionnement pour atteindre un objectif (le laser pour découper), une innovation est la rencontre d'une idée nouvelle, conduite jusqu'à sa réalisation concrète ou industrielle, avec un marché potentiel. L'innovation (ideas into money) se distingue donc de la R&D (money into ideas) : elle relève d'une exploitation novatrice de connaissances existantes ou de leur combinaison.

L'innovation peut être externe grâce à l'écoute des clients et des fournisseurs, des enquêtes, des réclamations du SAV, une veille technologique et concurrentielle... ou interne, à travers l'écoute des salariés, la création de boîtes à idées, ou d'un « rapport d'étonnement » ... parfois avec la mise en place d'une combinaison des deux, la co-création⁹. L'innovation est aussi une affaire d'innovation dans le management ! Dans la phase amont de recherche d'idées, il vaut mieux privilégier les organisations peu codifiées. L'innovation remet en cause les pouvoirs acquis : elle conduit à amortir les

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

pyramides organisationnelles trop lourdes et à valoriser les comportements innovateurs en développant les deux cerveaux. Après une phase de « foisonnement désordonné », le cycle de décision devient structuré dès qu'il s'agit d'évaluer le potentiel de marché, l'acceptabilité sociale, la faisabilité technique de l'innovation. Il faut également en évaluer la rentabilité prévisionnelle, choisir de développer seul ou en partenariat, protéger, financer, industrialiser, trouver au besoin les partenaires ad hoc et, in fine, prendre position après un débat « décloisonné » qui doit laisser une place aux non spécialistes afin de l'enrichir. Ne pas oublier de mesurer les impacts de l'innovation sur les ressources humaines et l'organisation, voire sur les partenariats.

Sélectionner un projet innovant

Toute idée nouvelle ne se transforme pas en vache à lait ! Les critères de choix vont être quantitatifs et qualitatifs, notamment l'alignement stratégique, l'impact sur le positionnement concurrentiel et le portefeuille de produits, le potentiel de marché, le couple rentabilité/risque, la capacité à faire, le risque à ne pas faire, l'existence d'opportunités de partenariat par exemple. Une segmentation des projets innovants facilite les arbitrages et introduit une logique d'affectation de moyens financiers et humains et de gestion différenciée, en corrélation avec le niveau de risque encouru et les bénéfices attendus. Un équilibre à l'intérieur du portefeuille de projets est à rechercher en fonction des natures d'innovation (incrémentale, de rupture, etc.), des enjeux, du couple rentabilité/risque, dans une logique de gestion d'actifs immatériels comme le ferait tout gérant d'actifs financiers.

Gérer un projet innovant

La rigueur sur l'organisation de la gestion du projet (suivi de l'avancement physique autant que financier) conditionne largement la performance attendue. Tout en découpant le projet en sous-ensembles maîtrisables sous la responsabilité de managers identifiés, il convient de conserver intimité et implication avec le client. Tout au long du cycle de vie du projet, jusqu'à la mise sur le marché, il devrait être possible de suivre les risques et de projeter les cash-flows futurs, en vue de poursuivre en l'état, réorienter, voire abandonner le projet s'il n'est plus stratégique. S'agissant des sources de financement, leur nécessaire corrélation entre la nature de l'innovation et le niveau de risque encouru devrait permettre de les structurer entre autofinancement, augmentation des fonds propres si nécessaire, Co-investissement éventuel avec un partenaire (client, fournisseur, concurrent), aides publiques à rechercher, participation à des programmes communautaires de R&D et recours à des prêts bancaires. La protection de l'innovation est essentielle pour capitaliser sur la valeur créée. La stratégie sera une combinaison de moyens opérationnels et juridiques à adapter en fonction du type d'innovation et d'acteurs internes comme externes, qui peuvent utilement accompagner ces domaines d'expertise pointue.

Enfin, il conviendra de structurer un reporting de l'innovation fondé sur un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs, financiers et extra financiers. Ce tableau de bord, tout en permettant le pilotage interne, pourra alimenter la communication externe d'une sélection d'informations respectant le nécessaire secret des affaires (investissements en pourcentage du chiffre d'affaires, nombre de produits nouveaux dans le portefeuille de produits, poids des produits d'ancienneté inférieure à 2 ou 3 ans dans le chiffre d'affaires et la rentabilité...).

3.2.2.3. Une gouvernance coordonnée entre les parties prenantes

Un avenir de croissance et d'emploi par l'innovation relève d'une gouvernance coordonnée des acteurs économiques, financiers et publics. Les entreprises ont la responsabilité de développer de bonnes pratiques et de communiquer sur la capacité de leur stratégie d'innovation à contribuer au développement économique et à la performance long terme. Cette posture de transparence est en ligne avec les développements en cours de l'information extra financière voire intégrée¹⁰. Concomitamment, les investisseurs devraient faire de l'innovation une question d'engagement actionnarial de plus en plus avisée (demande d'informations ciblées, proposition de points et résolutions AG, critères d'investissement). Et plus généralement, les acteurs des marchés financiers devraient intégrer l'innovation dans leur méthodologie de diagnostic et de valorisation. La création par les pouvoirs publics d'un environnement économique, juridique, financier et fiscal favorable à l'innovation est indispensable au-delà des mesures existantes et déjà efficaces parmi lesquelles on peut mentionner les jeunes entreprises innovantes, les pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche (CIR), les financements Oseo... De nombreuses propositions (cf. « Quatre propositions pour une dynamique d'innovation ») émanant d'acteurs variés (institutions, académiques, think tank...) ont été avancées¹¹, pour l'essentiel organisées autour de quatre orientations majeures : faire connaître et reconnaître l'innovation dans toutes ses dimensions ; valoriser le management de l'innovation ; faciliter le financement de l'innovation ; dynamiser l'environnement de l'innovation. La bataille de l'innovation sera collective et culturelle. Il en va du futur de la création d'une croissance durable et inclusive des parties prenantes indispensable à notre économie.

3.2.2.4. Propositions pour une dynamique de l'innovation

Faire reconnaître l'innovation de compétitivité : dans toutes ses dimensions; Si l'innovation technologique s'est acclimatée dans notre culture et nos politiques, l'innovation non technologique paraît sous développée malgré son poids croissant (51 % des entreprises de la zone OCDE¹² réalisent des innovations non technologiques vs 23 % en France). Un corpus de sciences de l'innovation (via programme ANR, thèse CIFRE...) serait le bienvenu, au même titre que la diffusion d'une culture de l'innovation à tous les niveaux d'enseignements scolaire, universitaire et professionnel.

Valoriser le management de l'innovation : Renforcer les écosystèmes de l'innovation, développer des pôles d'innovation autour de dynamiques collaboratives à objectifs divers (par exemple la mutualisation des coûts) entre acteurs variés (publics et privés, professionnels et académiques, locaux, territoriaux et nationaux).

Faciliter le financement de l'innovation : Optimiser l'allocation des fonds entre les différentes natures d'innovation et les territoires (régionalisation des fonds d'innovation) ; favoriser le financement des pme innovantes qui manquent à notre tissu industriel ; développer une finance durable de l'innovation grâce à des « fonds patients », des investisseurs longs termes... ; harmoniser les fonds européens d'aide à l'innovation.

Chapitre 02 : Le Lean management comme innovation managériale

Dynamiser l'environnement de l'innovation : approfondir le dispositif crédit impôt recherche en crédit d'impôt innovation (CII) ; simplifier les accès aux outils publics d'aide à l'innovation ; intégrer les critères d'innovation dans les priorités d'achats publics ; orienter l'épargne long terme vers l'innovation (livret d'épargne innovation) ; optimiser la propriété intellectuelle (PI) avec notamment une plus grande sensibilisation des pme aux enjeux de la PI et la réduction de ses coûts ; développer l'application des outils existants marque, brevet, droit d'auteur, design à la protection de l'innovation non technologique.

Nous avons constaté que la bonne gouvernance s'applique à travers plusieurs mécanismes de base (conseil d'administration, comités d'audit, parties prenantes, etc.), chacun jouant un rôle important dans l'activité de bonnes pratiques de gouvernance. Dans cette section, selon la définition de Chareaux G, la gouvernance d'entreprise est considérée comme un nouveau mode de gestion.

Les entreprises algériennes sont aujourd'hui confrontées à un changement dans l'environnement économique, et à une phase de mutation majeure dont l'objectif est la recherche d'une amélioration de la performance. Cette amélioration vise à les rendre plus compétitives pour faire face aux menaces et à relever les défis auxquels elles sont aujourd'hui confrontées. Pour cela, elles essayent d'introduire de nouvelles méthodes de gestion qui leurs permettent d'atteindre des résultats d'une manière efficace et efficiente.

GISB ELECTRIC, qui active dans la production du fil machine cuivre, aluminium et alu-méc; est l'une des entreprises algériennes ayant intégré la démarche Lean management dans son mode de gestion.

A ce titre, elle s'avère pertinente comme cadre d'étude empirique.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section présentera l'organisme cas de notre étude. La deuxième section sera consacrée pour la justification du choix du cas et la méthodologie de la recherche. Enfin la troisième section portera sur l'analyse des données et la restitution des résultats.

Section 01 : Présentation de l'entreprise GISB

Le Groupe Industriel Sidi-Bendehiba, par abréviation GISB, est une entreprise de production du fil machine en cuivre, aluminium et câble d'énergie électrique, son usine implantée dans la zone industrielle de Mesra W-Mostaganem.

1.1 Historique de l'organisme d'accueil :

Grace à l'un des plus importants investissements d'Afrique et à son capital humain de plus de 800 personnes, La GISB est devenue un leader et un partenaire incontournable dans l'industrie du câble. Elle opère sur un complexe industriel de haute technologie, la qualité exceptionnelle de ses produits est le fruit du travail d'une équipe compétente et passionnée qui veille à la qualité, l'amélioration continue, la recherche et le développement de ses produits tout en respectant les normes internationales les plus strictes. L'évolution de la certification de GISB est récente. Engagée dans un système management qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, GISB a pu parvenir à certifier son SMQ en 2008, puis en 9 avril 2018 une transition vers la nouvelle version ISO 9001/2015valable jusqu'au 8 avril 2021.

1.2 Objet social et champ d'activité

L'entreprise GISB a pour objet de gérer et d'exploiter les activités de production et de commercialisation des câbles de contrôle, câble basse tension y compris câble résistant au feu, câbles moyenne tension, conducteurs et câbles de garde classiques pour les lignes aériennes haute tension, a savoir : Fil machine Cuivre; Fil machine Aluminium; Câbles de commande ou contrôle; Câbles basse tension, y compris câbles résistant au feu; Cable moyen et haute tension; Conducteurs pour Lignes aériennes; Câbles de garde classiques pour Lignes aériennes.

1.3 Les valeurs de GISB ELECTRIC :

• Leadership

Les politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continuelle des compétences humaines et des processus technologiques.

• Proximité

L'entreprise entretient le rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de ses produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

• Citoyenneté

GISB ELECTRIC est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

• Développement durable

GISB ELECTRIC s'engage à :

1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels ;
2. À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du développement durable ;
3. Apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

1.4 Présentation des services d'accueil et leurs missions :

a. Direction commerciale :

Le service commercial prend en charge les commandes des clients et répond à leurs besoins, après avoir négocié et étudié les qualités à produire, les prix appliqués, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client. Ce service établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

b. Département de production :

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise Générale Emballage. Son objectif principal est de minimiser les déchets, de rentabiliser les équipements et d'améliorer la performance.

c. Contrôle qualité :

L'entreprise Générale Emballage adopte une stratégie d'amélioration de la qualité de ses produits en installant un laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premiers laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommables et des produits finis.

d. Planification et ordonnancement :

Son rôle est de planifier la production et suivre la réalisation.

Section 02 : Choix du cas et méthodologie

Cette section présente les choix méthodologiques et la justification du cas de l'étude.

2.1 Justification du choix de cas GISB ELECTRIC :

Le choix de GISB ELECTRIC comme cas d'étude est pertinent à plus d'un titre. En effet cette entreprise est exportatrice faisant face à la concurrence internationale tente depuis quelque années d'aligner ses pratiques de production et de management sur les normes internationales en la matière. Et c'est dans ce cadre qu'elle a initiée le Lean management en 2016. Évaluer donc l'impact de cette technique sur l'organisation de cette entreprise s'avère important.

2.2 Approche méthodologique et outils d'investigation :

Compte tenu de la nature de notre objet d'étude qui porte sur l'impact du Lean management sur la performance de l'organisation de l'entreprise, nous avons opté pour une approche d'analyse qualitative. Le choix de cette méthode est justifié par le fait que cette problématique est très peu traitée en Algérie. Aussi la forme même de notre question de recherche –comment - impose un tel choix.

Pour réaliser une telle approche trois techniques d'investigation ont été mobilisées à savoir :

Les entretiens individuels semi directifs ; l'observation direct ; et l'analyse des documents internes.

Le guide d'entretien, comme étant une technique de recueil de données primaires nous a permis de recueillir des informations, soit sur l'interviewé directement : ses connaissances, ses opinions, ses comportements, soit sur l'organisation à laquelle il fait partie. Cette méthode reste pertinente, car il s'agit d'obtenir différents avis et préconisations auprès des personnes directement concernées afin d'accueillir plus d'information. De même, l'entretien peut aller plus en profondeur, de prendre en compte les motivations, les raisons qui fondent les opinions exprimés et d'élargir l'enquête par rapport à ceux que l'on avait envisagé au départ.

En somme les objectifs de l'entretien sont :

- Identifier les facteurs qui ont amené l'entreprise à mettre en place la démarche Lean management.
- Identifier les méthodes qui ont été utilisées pour mettre en œuvre cette dernière.
- Déterminer l'impact du Lean management sur l'organisation de l'entreprise « GISB ELECTRIC ».

Le guide d'entretien (voir annexe 01) est fragmenté en trois axes. Le premier axe concerne la vie socioprofessionnelle en vue de savoir la catégorie des enquêtés, leurs anciennetés dans l'entreprise pour pouvoir déterminer la fiabilité des informations obtenues. Le deuxième axe comprend un ensemble de questions qui portent sur l'intégration du projet Lean management au sein de l'entreprise afin de déterminer les facteurs qui ont amené l'entreprise a adopté une telle démarche, et les méthodes qui ont été utilisées pour mettre en œuvre cette dernières. Le dernier axe porte sur l'impact du Lean management sur l'organisation de l'entreprise « GISB ELECTRIC » en vue de voir réellement les effets majeurs de cette démarche

sur l'organisation de l'entreprise en termes de réactivité de l'organisation, coordination, contrôle, et le système décisionnel.

En plus de l'entretien, l'observation directe et l'analyse des documents internes viennent compléter le recueil de données.

L'observation a été réalisée par nos soins au niveau des départements production et contrôle qualité. Dans ce cadre il a été question de constater l'impact effectif du Lean sur l'organisation de la production et la qualité.

Le journal interne et le PV de réunion constituent l'essentielle de la documentation interne recueillis. Les données extraites de ces documents vise à enrichir les données primaires.

2.3 Présentation des conditions de réalisation de l'enquête :

Les entretiens se sont déroulés sur plusieurs journées réparties selon les disponibilités des responsables concernés par le Lean management (directeur commercial, directeur de production, responsable de contrôle de qualité, chef de section transformation qualité et le directeur de planification...etc.). Les entretiens se sont déroulés au sein de leurs bureaux respectifs. Avant d'aborder le vif du sujet, les objectifs de notre entretien ont été présentés aux responsables pour mieux éclaircir notre thème, tout en mettant en valeur différents facteurs potentiels qui peuvent influencer leurs réponses au sujet du Lean management.

Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête

Dans cette section, il sera question de présenter, et d'interpréter les résultats de l'enquête.

3.1. Présentation des résultats de l'enquête par entretien :

Les entretiens ont été retranscrits d'abord à partir des notes recueillies lors des interviews. Ensuite ces derniers ont été traités par catégories de réponses. Enfin celles-ci ont permis d'extraire un corpus de propos dont l'analyse de contenu est comme suit :

1 er axe : Le projet d'intégration du Lean management au sein de l'entreprise « GISB ELECTRIC » :

A. Une conception du Lean basé sur l'amélioration de la performance chez les responsables de GISB ELECTRIC :

Le Lean management peut être défini comme la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre les gaspillages en éliminant toutes les activités non rentables de l'entreprise. Le but est donc de faire toujours plus, plus vite et mieux. Ainsi son objectif c'est d'augmenter la productivité tout en améliorant les conditions de travail. Au niveau de GISB ELECTRIC, le Lean management obéit bien à cette logique si l'on se tient aux dires du **responsable de service contrôle qualité** qui affirme : « *Le Lean management est un système qui nous permet d'augmenter la productivité avec le moindre gaspillage, moindre temps dans l'objectif de satisfaire la clientèle et d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise* ». Avant d'illustrer ses propos par ce qui suit :

« Les machines ne fonctionnent pas selon leurs vraies cadences. A titre d'exemple, en 2014, l'entreprise a acheté des machines qui marchaient à 27mille caisses/heure ; on a estimé leurs rendements, et on les a trouvés entre 25 à 30 % de leurs capacités réelles, et cela signifie que l'entreprise est dans une énorme perte. Donc on cherche à améliorer la performance des machines ».

L'amélioration de la performance par le Lean a été confirmée par le **responsable contrôle qualité** qui avance : « *il y'a une amélioration de la productivité qui conditionne pratiquement la vie de notre entreprise* ».

De ces propos-là, il s'avère que le projet Lean à GISB ELECTRIC vise l'amélioration de la performance globale de l'entreprise à travers notamment la réduction des gaspillages par le biais de l'amélioration de rendement du capital physique (les machines) , et l'apport de la valeur aux clients.

B. Les objectifs du projet Lean :

En matière de Lean, le projet de GISB ELECTRIC découle d'une volonté de réduction des coûts de fabrication et d'accroissement de sa réactivité par la réduction des gaspillages.

En effet les responsables de cette entreprise reconnaissent bien l'existence du gaspillage ainsi qu'une certaine désorganisation au sein de l'entreprise. A ce propos le **directeur de service production** déclare : « *L'entreprise veut diminuer les gaspillages en matière de temps* ».

A cet effet, cette entreprise identifie les étapes non créatrices de valeur ajoutée par la réalisation d'une cartographie des processus (voir annexe 02). Et l'action associée à cet objectif pourra ainsi contribuer à l'augmentation des marges bénéficiaires des produits fabriqués. A ce titre le **directeur de production** déclare

: « *Il est important de faire la cartographie des processus de l'entreprise afin de la rendre visible et de mettre en lumière les gaspillages* ».

La réduction du gaspillage passe aussi par la réorganisation des lieux de travail. Dans ce sens un **contremaître du département production** affirme : « *Auparavant le lieu de travail n'était pas organisé, il régnait une anarchie totale.* ».

Pour résoudre ces problèmes et améliorer la performance de l'entreprise, « GISB ELECTRIC » a adopté une démarche Lean en faisant appel à trois méthodes : 5S, TPM, SMED.

Les responsables justifient ce choix du fait que ces méthodes sont les plus faciles à mettre en œuvre, et répondent parfaitement aux besoins de l'entreprise. A ce titre **le chef de section contrôle qualité** affirme : « *Face aux problèmes de production que vivait l'entreprise avant l'intégration du Lean management, nous avons jugé très utile de mettre en place ces outils dont l'objectif est d'éliminer les gaspillages, réduire les coûts, améliorer les processus de production, et satisfaire les clients. Parmi ces outils on a opté pour la méthode TPM qui vise réellement la collaboration de toutes les parties de l'entreprise afin d'assurer une amélioration continue. On a mis en place la méthode des 5S à cause de l'encombrement et le manque d'organisation au niveau de la production, cette méthode nous a permis d'éliminer les outils inutiles qui prennent des espaces. Enfin, pour réduire les temps de changement de séries, on a mis en place la méthode SMED* ».

C. Les facteurs d'adoption du projet Lean :

Divers facteurs ont déterminé le choix de mise en place du Lean par GISB ELECTRIC. En effet, il ressort des entretiens un certain nombre de facteurs qui sont liés au contexte de l'entreprise. Dans ce sens **le directeur commercial** affirme : « *L'environnement concurrentiel, c'est-à-dire, il faut toujours chercher plus de performance ; la taille de l'entreprise en terme d'efficacité et de structure : l'efficacité de ce système qui est une tendance récente mondiale, et enfin le Lean management est un esprit qui touche à tout domaine d'activité* ».

Dans le même sillage le **Directeur production** assure : « *Notre but c'est d'augmenter la productivité, satisfaire les clients en termes de délais par ce que notre entreprise a un portefeuille clients important qui augmente au cours du temps, ainsi d'être correcte et compétitif pour garder et fidéliser nos clients, et on a constaté que le Lean management répond à nos attentes* ».

A partir de ces propos il est clair que l'impératif de l'efficacité organisationnelle, de la performance, et la concurrence, obligent l'entreprise de s'aligner sur les normes mondiales. Or ces éléments sont bien des facteurs déterminants de la décision d'adoption du Lean chez GISB ELECTRIC.

D. Défis de mise en œuvre et formation du personnel :

L'intégration du Lean au niveau de GISB ELECTRIC soulève un certain nombre de défis majeurs qui sont liés notamment au différentiel de niveau d'instruction entre les collaborateurs, et au défi que cela pose quant à leurs adhésions à cette technique. A ce propos le **directeur de service commercial** avance : « *Le grand défi c'est d'amener tout le monde et les convaincre par la mise en œuvre de cette nouvelle démarche car notre entreprise a beaucoup et différents niveaux intellectuels et d'instructions, ce qui n'est pas évident de faire comprendre aux personnels le Lean management* ».

Pour relever ces défis, « GISB ELECTRIC » a formé son personnel à la méthode Lean par des consultants étrangers, comme le confirme le **directeur planification** en disant : « *On a consacré un énorme budget pour la formation du personnel afin qu'il devienne plus conscient de la valeur que peut apporter cette démarche pour l'entreprise, et qu'il soit impliqué et considéré.* ». Donc, la formation du personnel est un élément motivant pour lui permettre de bien comprendre la démarche.

Afin de bien mener cette démarche, et garantir la réalisation de bons résultats, l'entreprise a mis en place des suivis qui se font par l'analyse de la productivité, les temps d'arrêts machines, les audits et l'évaluation des plans d'action.

Après avoir évalué les résultats, l'entreprise a constaté que la démarche engagée a réalisé de très bons résultats. Selon le **chef de section de contrôle qualité** : « *Les*

résultats atteints sont conformes à nos objectifs stratégiques, et on a constaté une meilleure rentabilité pour la production, en gardant toujours la même qualité des produits. » Il est clair que selon ce responsable la démarche Lean s’aligne avec les objectifs stratégiques de l’entreprise.

Il ressort des propos précédents que la démarche Lean revête un caractère stratégique pour GISB ELECTRIC. Son intégration a nécessité l’adhésion de tous les collaborateurs et une phase de formation cruciale pour eux.

2eme axe : Analyse de l’impact du Lean management sur l’organisation.

A. L’homme au cœur de l’organisation Lean :

Le Lean management est un mode de management basé sur la mobilisation des opérateurs pour rechercher l’efficacité organisationnelle dans la détection, et la résolution de problème et pour développer une amélioration continue de la performance. Ainsi l’implication et la participation du personnel dans la démarche est un facteur clé de réussite, à ce propos le **directeur de production** affirme : « *La participation de l’ensemble du personnel est obligatoire pour faire avancer l’entreprise. En effet l’implication de tous est la clé de la réussite de cette démarche et du déploiement des méthodes et outils du Lean* ».

Ainsi suite à l’intégration du Lean, le système décisionnel de GISB ELECTRIC est devenu plus participatif et décentralisé, comme le confirme le **directeur commercial** : « *si je prends une décision, je dois m’assurer qu’elle soit en ligne* ».

Ou encore le **responsable contrôle qualité** qui rajoute : « *Le système décisionnel est devenu décentralisé. Par exemple auparavant pour avoir un billet d’entrée ou de sortie, il faut voir le directeur mais maintenant il suffit de voir seulement le chef d’équipe* ».

Dans la même perspective et en matière d’opérations, le Lean management associe davantage les opérateurs en leurs donnant la possibilité d’exprimer leurs idées pour améliorer les processus de fabrication en matière de productivité. C’est ainsi que le responsable hiérarchique et les travailleurs se retrouvent souvent dans des réunions de progrès ou de qualité pour réfléchir ensemble de manière consensuelle à la recherche permanente de l’excellence. Aux dires du **directeur de planification** : « *L’intégration du Lean management nous a permis de mettre en place des briefings courants sous forme de réunion de 5-10 minutes pour traiter les anomalies, afin d’arriver à une meilleure solution, et ça a donné des résultats, en plus cela se manifeste par l’augmentation de la production* ».

L'implication au travail et la participation des collaborateurs au processus de décision permis par le Lean ont produit de la motivation chez eux. Cela est confirmé par le **directeur commercial** selon lequel : « *Le Lean management a apporté une motivation générale vu que les salariés sont souvent plus à l'aise lorsqu'ils travaillent dans un milieu organisé, et plus motivés grâce aux primes de rendement collectives et individuelles et la reconnaissance de leurs travail* ».

A partir de ces propos il apparaît que l'implication active des employés dans la prise de décision favorise leurs adhésions au projet, et peut diminuer ainsi la résistance au changement. Il est essentiel donc qu'ils gardent leurs enthousiasmes, et leurs motivations pour continuer d'être performants dans leurs tâches quotidiennes.

Ainsi donc le facteur humain est au cœur de la politique du Lean, en termes d'engagement managérial et d'implication du personnel.

B. L'effet du Lean management sur les processus internes de travail :

Dans le but de satisfaire ses clients par l'atteinte de la qualité exigée, GISB ELECTRIC a réalisé des changements dans ses processus de contrôle qualité, comme le justifie le **directeur de production** : « *Il y a du changement dans le processus de contrôle produit parce qu'il faut toujours être à jours pour suivre tout ce qui est exigences clients, leurs réclamations, etc. Donc on doit avoir des processus adaptés aux besoins des clients. Et par rapport à l'organisation et structure lorsque les objectifs ne sont pas atteints, on doit revoir les méthodes de travail afin de mettre en places des actions correctives.* ».

Donc d'après ces propos, il s'avère que, chez GISB ELECTRIC, le Lean participe de la transformation des processus de travail, d'organisation et de management, dans une logique orientée client.

Sur le plan des processus de fabrication et suite à l'adoption de la démarche Lean, l'entreprise a été amenée à automatiser certaines activités. Dans ce cadre le **directeur de planification** avance : « *auparavant, c'était des ordres de fabrication manuels, par contre après la mise en place du Lean management tout est devenu automatisés et informatisé grâce au logiciel PC TOP qui est conçu* ».

spécialement pour la production pour suivre les changements de séries, des temps d'arrêts et des cadences machines ; il permet ainsi de garder une traçabilité et offrir une valeur ajoutée pour l'entreprise en termes de gains de temps et de rapidité. »

Dans sa quête de performance, GISB ELECTRIC est toujours à la recherche de nouveaux moyens pour accroître sa productivité, et la qualité de ses produits. C'est ainsi qu'elle s'est mise à adopter de nouvelles méthodes de travail, si l'on se tient aux dires **du chef section de contrôle qualité**, qui affirme : « Il y'a des modifications dans les méthodes d'organisation du travail, cela apparait dans le raisonnement des responsables par l'application de la méthode des "05 pourquoi"; pour chercher la cause racine du problème ».

En plus de l'intégration de ces nouvelles méthodes de travail, et dans la lignée du projet Lean, une certaine optimisation des postes du travail a été réalisée par l'entreprise. A ce propos, **le directeur de production** avance : « Grâce au Lean management on a pu réorganiser des postes, et cela rentre dans la mise à jour et l'amélioration continue de notre entreprise ; et on n'est pas saturés pour supprimer des postes, on recrute selon la nécessité de postes. ».

L'optimisation du processus de production permet sa réorganisation, de sorte à optimiser l'implantation des activités, réduire les tâches sans valeur ajoutée. Et cela s'explique aussi par l'intégration de nouvelles technologies, et l'automatisation des procédés de travail.

C. L'effet du Lean sur la hiérarchie et la coordination :

A GISB ELECTRIC l'intégration du Lean a induit plus d'autonomie et un certain développement des compétences à la faveur de la responsabilisation et de l'implication des employés dans le travail. A ce titre **le directeur commercial** affirme : « Parmi les changements que cette démarche à engendrée, on trouve des modifications dans les processus de contrôle qui se traduisent par la responsabilisation du personnel à travers les fiches de poste afin de faciliter le contrôle entre les collaborateurs, et il y a une autonomie, mais toujours avec des limites ».

Donc on peut dire que dans ce système les relations de travail sont moins hiérarchiques.

Néanmoins, le Lean management engendre certains impacts négatifs sur le plan psychosocial des salariés. Aux dires de **responsable du contrôle qualité** : « *l'augmentation de la charge du travail génère le stress et la fatigue chez le personnel, et il y a aussi la contrainte du temps qui pèse sur les salariés pour respecter les délais afin d'être concurrentiel* ».

Pour conclure, nous dirons que GISB ELECTRIC devient une entreprise qui opère dans un environnement très évolutif à des allures de performance moderne en termes de gestion. Cela est vérifié à travers l'intégration du Lean management qui est perçu comme une nécessité pour cette dernière afin d'éliminer les gaspillages, et les activités à non-valeur ajoutée dans divers processus.

Ainsi l'adoption des pratiques de gestion Lean a permis l'amélioration de l'efficacité organisationnelle en matière de coût, de temps et de ressources, de l'adhésion du personnel aux nouvelles méthodes de travail et de l'appui managérial qui mobilise les ressources nécessaires à la mise en œuvre des pratiques innovantes.

Enfin l'amélioration de la qualité des produits de GISB ELECTRIC lui a permis d'être un partenaire fiable pour les opérateurs étrangers. Cela se constate à travers ses exportations aux pays voisins comme le Soudan, Mali, Mauritanie, Égypte, Sénégal, Côte d'Ivoire, Niger, Burkina Faso.

3.2. Analyse des données secondaires.

3.2.1. Analyse de la productivité suite à l'intégration du Lean :

Durant notre stage, l'entreprise nous a fourni des documents dans lesquels on trouve des statistiques concernant la production, les arrêts machines, et le temps de changements de commandes. Il est question dans ce titre d'analyser la productivité de l'entreprise sur la base de ces données. Pour ce faire, nous allons présenter ces résultats et les commenter en même temps. Le tableau ci-dessous représente la production des machines de transformation et de production avant et après la mise en place du Lean management.

Tableau 09 : La production annuelle des machines pour les années (2019, 2020 et 2021).

Année Machines (Tonnes)	2019	2020	2021
Machines : D9-D13	100000	105800	130000
Machines : Z17	185000	200000	197000
Machine XT24	66000	95000	120000
Machine : D13:	92500	87000	99000

Source : réalisé par nous -même à partir des documents de l'entreprise.

A partir des données du tableau, nous pouvons constater que la production de la majeure partie des machines connaît une nette croissance sur les trois années. Prenons l'exemple de la machine D9-D13, sa production a connu une augmentation respective durant les trois années : 100000, 105800, 130000 tonnes. Sans doute ces résultats sont atteints grâce aux différents outils du Lean management misent en place par l'entreprise en particulier les 5S, TPM et SMED.

Tableau 10 : La production des trois derniers mois de l'année 2020

Machine Mois	Four cathode cuivre	Four cuivre recyclé	Four cuivre et alliage de cuivre
Aout	45000	341000	217234
Septembre	123342	81352	9072
Octobre	12633	14251	245

Source : réalisé par nous -même à partir des documents de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus présente la production des trois mois qui précèdent l'adoption de la démarche Lean management sachant que celle-ci a été intégrée au mois d'octobre de l'année 2020.

D'après ce tableau, nous pouvons constater que la production de ces machines durant les trois mois est variable. Par exemple, la production de la machine Four cathode cuivre est très élevée pour le mois d'août, alors qu'en octobre elle diminue de plus de 1000 Tonnes. En fait, il y'a plusieurs facteurs qui peuvent influencer la capacité de production de l'entreprise comme la baisse de la demande. Néanmoins, le facteur le plus influent est celui des pannes machines qui peuvent causer l'arrêt de celle-ci ...etc.

Ainsi la production reste toujours variable et volatile pour le reste des machines. De ce fait, nous pouvons constater que, même après l'utilisation des outils de Lean la production n'a pas été influencée fortement du fait qu'elle est instable. Cela revient peut-être à la non-maîtrise totale des méthodes mises en place, mais de bons résultats peuvent apparaître au fil du temps.

Après avoir analysé la production de ces machines, il convient d'évaluer leurs temps d'arrêts en minutes. Le tableau suivant représente les temps d'arrêt machines durant les cinq derniers mois de 2020.

Tableau 11 : Les temps d'arrêt des machines pour l'année 2020.

MACHINES MOIS	GT-70	GT-90	JLK [19-37-61]
Aout	123 :11	745 :23	125 :17
Septembre	111 :24	157 :35	169 :12
Octobre	234 :45	432 :58	254 :56
Novembre	245 :45	135 :42	114 :41
Décembre	124;42	125 :14	145 :52

Source : réalisé par nous -même à partir des documents de l'entreprise.

D'après les données de ce tableau, on remarque que les temps d'arrêt de la machine GT-70 ont diminué au mois de septembre, avant d'augmenter à partir du mois d'octobre. Cela est dû peut-être à l'absence du contrôle de la machine d'une manière quotidiennes. Et aussi il n'est pas évident d'éviter toutes les pannes, car il y a toujours des incidents surtout pour les anciennes machines.

Les temps d'arrêts des machines GT-90, JLK (19-37-61) commencent à diminuer à partir de Novembre, suite à l'utilisation de la méthode TPM qui vise, en partie, à éliminer tous les facteurs qui peuvent causer ces derniers. Cependant malgré cela, l'entreprise ne peut pas éviter toutes les pannes. Par exemple, le temps d'arrêt de la machine GT-90 pour le mois de novembre a augmenté de 8h, à cause d'une panne imprévue.

En plus des arrêts machines dues aux pannes des temps d'arrêt peuvent survenir sur les processus de fabrication suite aux changements des commandes. Dans ce cadre le tableau ci- dessous porte sur le temps consacré aux changements des commandes du four cathode cuivre sur laquelle l'entreprise a appliqué la méthode SMED.

Tableau 12 : Évolution des temps de changement du four cathode cuivre

Semaines	Nombre de changement	Temps en minute	Moyenne
6-02/10/2019	11	352	32
03-09/10/2019		330	30
10-16/10/2019	11	242	14
17-23/10/2019	4	158	34
24-30/10/2019	7	148	26
31-06/11/2019	6	250	29
07-13/11/2019	5	238	35
14-20/11/2019	7	250	29
21-27/11/2019	8	359	31
28-04/12/2019	8	523	39
05-11/12/2019	9	151	58
12-18/12/2019	9	439	30
19-25/12/2019	5	203	43
26-01/01/2020	10	239	40
02-08/01/2020	5	309	47
09-15/01/2020	5	241	44
16-22/01/2020	7	330	34
23-29/01/2020	7	431	30
30-05/02/2020	11	311	48
06-12/02/2020	9	131	34
13-19/02/2020	9	140	18
20-26/02/2020	7	311	23

Source : réalisé par nous -même à partir des documents de l'entreprise.

Nous pouvons remarquer que grâce à la méthode SMED l'entreprise a pu diminuer les temps d'arrêts de la machine. A titre d'exemple la troisième semaine du mois d'octobre de l'année 2019 le nombre de changement était de 7 fois par semaine en 242 minutes, alors que pour le même nombre de changement de la troisième semaine de l'année 2020 le temps a diminué de 131 minutes. Ce très bon résultat est atteint grâce à la méthode SMED.

Pour synthétiser, nous pouvons dire que l'entreprise a pu réduire les temps de changement de commandes, et les a même maîtrisés un peu, même s'il y a toujours des incidents que l'entreprise ne peut pas éviter. L'efficacité de la méthode SMED est prouvée du fait que la machine sur laquelle a été appliquée a connu des temps de changements de commande moins élevés qu'avant sa mise en place.

De même, la méthode TPM a apporté des résultats significatifs sur les machines concernées.

Les réductions des temps d'arrêts, et des temps de changements ont permis aux machines d'être plus performantes. Cela peut être constaté à travers le tableau ci-dessous qui indique l'augmentation des cadences de production de toutes les machines.

Tableau 13 : La cadence de la production mensuelle des machines

Machine Mois	Four cathode cuivre	Four cuivre recyclé	Four cuivre et alliage de cuivre
Aout	11325	4190	161
Septembre	1210	4758	161
Octobre	12698	5259	245

Source : réalisé par nous -même à partir des documents de l'entreprise.

Les résultats de ce tableau indiquent que l'entreprise a connu un accroissement de la productivité globale du système de production ce qui se traduit par l'augmentation de la capacité de production des machines.

3.2.2. Analyse du PV de réunion :

De l'analyse du PV de réunion, il ressort que le projet du TPM revêt un caractère stratégique pour GISB ELECTRIC du fait que ses dirigeants ont nommé un comité de pilotage pour l'évaluation et le suivi dudit projet. Dans le cadre de cette réunion, il a été question d'évaluer l'avancement en matière d'intégration du Lean, à travers notamment:

- 1.** La réorganisation du reporting et de la communication du projet « TPM » qui comprend l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action, ainsi que

le suivi des indicateurs de mesure avec une analyse pertinente et couvre même les chantiers clôturés. Ainsi les tableaux d'affichage au niveau de chaque chantier doivent être correctement entretenus et mis à jour et la communication-sensibilisation entre équipes est maintenue en permanence.

2. La confirmation du système d'audit des chantiers : le comité a désigné un responsable des audits « TPM » qui doit établir et communiquer chaque semaine le programme d'audit et récupérer les résultats, lesquels sont communiqués aux responsables concernés. Ces tâches doivent être régulières ;
3. La gestion des check-lists : en cas d'anomalie constatée, le concerné ainsi que le responsable production et maintenance doivent être avisés. Ainsi les Check list une fois traitées doivent être archivées dans les services concernés et demeurer disponibles pour consultation.
4. L'analyse des pannes : d'après la réunion du comité, les problématiques quotidiennes doivent être traitées immédiatement selon les règles d'usage et cela par chaque service (Collaboration Production /Maintenance ...) et un PV hebdomadaire doit sanctionner les deux causes d'arrêt principales (Maintenance et Production), ce dernier doit être communiqué aux responsables concernés et compléter ainsi le reporting.
5. État d'avancement des chantiers et mesures correctives : le comité de la réunion a évalué l'état des lieux des chantiers ou ils ont conclu de maintenir le contact et la collaboration en permanence avec les achats, les moyens généraux et la fabrication pour fournir les chantiers en besoins exprimés dans les délais raisonnables. Toutes ces actions ont été engagées.
6. Perspectives de déploiement : on prévoit d'évaluer l'évolution globale de l'ensemble des chantiers pour pouvoir réfléchir sur les opportunités de proposition de déploiement.

3.3. L'Observation :

Lors de notre stage à GISB ELECTRIC, nous avons assisté à des situations de travail réelles dans les services de la production et de contrôle qualité. Dans ce cadre, nous avons remarqué que l'ensemble des employés accorde une place très importante à la qualité du produit. Cela se justifie par le traitement des réclamations des clients qui sont devenus de plus en plus exigeants, ce traitement s'effectue entre le responsable du département contrôle qualité et ses collaborateurs. Cette démarche de travail peut être interprétée comme une logique de management participatif, étant donné qu'elle responsabilise tous les opérateurs de l'entreprise autour d'un objectif commun qui est la satisfaction des clients.

Et en ce qui concerne les outils Lean intégrés au sein l'entreprise, la méthode des 5S est une réelle réussite. En effet, d'après ce qu'on a observé sur le terrain, il y a une meilleure organisation des matières premières et de stockages qui sont devenus plus visibles, après la mise en place de cette méthode, alors qu'avant son intégration il régnait une anarchie totale au niveau de ces derniers, d'après les responsables. Ainsi la méthode des 5S a permis d'organiser les postes de travail en vue d'améliorer les conditions de travail des opérateurs.

La synthèse des résultats des entretiens et de l'analyse des documents secondaires:

Sur la base de l'analyse des entretiens et des documents ainsi que des constats qui se dégagent de l'observation nous aboutissons aux principaux résultats ci-après :

- L'application des méthodes du Lean sur les machines de production concernées, a permis à l'entreprise de fluidifier et d'optimiser son processus de fabrication tout en bénéficiant d'une amélioration continue.
- L'adoption de la démarche Lean a permis l'amélioration de l'efficacité organisationnelle en matière de coût, de temps et de ressources.
- Sur le plan organisationnel le Lean a permis le développement des compétences et de l'autonomie des collaborateurs, et la réduction de la hiérarchie.

En dépit des effets globalement positifs constatés sur le Lean, il est important de souligner que GISB ELECTRIC a opté uniquement pour le Lean manufacturing, et que pour plus de résultats il serait souhaitable d'élargir le Lean à l'ensemble de l'organisation.

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, l'application des pratiques du Lean management connaît une diffusion massive au niveau des entreprises, cette méthode permet de proposer de nouvelles pistes d'amélioration, d'identification, d'analyse, de traitement et de suivi des problèmes. L'utilisation de ces méthodes et outils permet ainsi de comprendre comment tendre vers un même objectif : la réduction des tâches à non-valeur ajoutée tout en améliorant l'organisation, et les conditions de travail.

Ce présent travail s'inscrit dans cette perspective et traite de la question de l'impact du Lean management sur l'organisation à travers l'étude de cas de l'entreprise « **GISB ELECTRIC** ».

Pour réaliser cette recherche, nous avons procédé par une démarche à double perspectives: théorique et empirique.

Dans un premier temps, la revue de littérature des fondements théoriques de la démarche Lean management, nous a permis de mettre en exergue les différents concepts liés à l'adoption d'une démarche Lean management par les entreprises, et de souligner la contribution de cette démarche à l'amélioration de la productivité et l'efficacité organisationnelle à travers l'optimisation des processus, l'autonomie des collaborateurs, et l'allègement de la hiérarchie des entreprises.

Dans un second temps, l'étude de cas menée au sein de « **GISB ELECTRIC** » nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Les facteurs déterminants de la décision d'adoption du Lean chez GISB ELECTRIC sont l'efficacité organisationnelle, la performance, et la concurrence, amènent l'entreprise à s'aligner sur les normes mondiales;
- La démarche Lean a permis à l'entreprise d'augmenter sa productivité tout en améliorant les conditions de travail et en éliminant les gaspillages;
- La satisfaction des clients par l'amélioration de la qualité des produits de GISB ELECTRIC fait d'elle un partenaire fiable. Ce qui a d'ailleurs boosté les exportations de cette dernière;
- Grâce au Lean, l'entreprise a eu un regain de conscience par rapport à l'importance de valoriser le facteur humain dans l'organisation notamment par la formation, ce qui a permis d'induire davantage d'implication des collaborateurs dans le travail;

L'intégration du Lean a induit un réaménagement des postes de travail ; un regain d'autonomie pour les collaborateurs ; une réduction de la hiérarchie et une modification de l'organigramme.

Conclusion générale

Cependant, il faut souligner qu'en matière de Lean chez GISB ELECTRIC il a été question plutôt du Lean manufacturing, la démarche Lean management étant beaucoup plus large que cette dernière.

Pour conclure, il est à souligner qu'au sein de « GISB ELECTRIC » la démarche Lean a amélioré le processus de production et les conditions internes de travail, ce qui nous conduit donc à confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs et suite aux effets organisationnels notables du Lean constatés au niveau de cette entreprise notre deuxième hypothèse est infirmée.

Enfin, l'amélioration de la performance de l'entreprise par l'augmentation de la productivité produite par le Lean nous permet de confirmer notre troisième hypothèse.

Perspectives de recherche futures et limites :

Notre travail souffre de limites qui tiennent essentiellement aux problèmes de généralisation des résultats de la recherche étant donné qu'il porte sur une seule étude de cas. Il serait pertinent donc d'explorer des pistes de recherches futures autour de notre problématique en analysant un échantillon d'entreprises.

Bibliographie

OUVRAGE :

- ✦ INGHAM. MARC, « management stratégique et la compétitivité ». Édition de BOECK université.1995.
- ✦ M.TERNISIEN et A-F. DIGUET, « indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie. Paris 2001.
- ✦ KOTLER, DUBOIS, marketing management 10ème édition, -union, paris.2000.
- ✦ M.DARBELET.L. IZARD et M. scaramuzz, « l'essentiel sur le management ».5ème édition Ed. Foucher, paris, 2006.
- ✦ E. COLLIGNON et M. WISSLER, « qualité et compétitivité des entreprises », ed. economica, 2eme édition, 1988
- ✦ J. BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », Ed, extenso, 3ème édition, paris, 2013.
- ✦ J. BOUGLLET et M. MARCHAND-TONEL. « Stratégie ; les clefs de succès concurrentiels » édition paris, 2004.
- ✦ N'Doli Guillaume ASSIELLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university INPL, Nancy, France, 2008,
- ✦ RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris,
- ✦ BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009.
- ✦ BENOIT-CERVANTES Géraldine, « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} Edition DONUD, 2012.
- ✦ J. F SOUTENAIN et P. FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006,
- ✦ R. SOPRANOT et E. STEVEN, « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris, 2007
- ✦ B. BELLON, « L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002
- ✦ E.M. ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4th edition, New York, 1995
- ✦ Greffe et Ali, « Encyclopédie économique », Ed. Economica, Paris, 1990.

- ✦ M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007.
- ✦ T. LOILIER, A. TELLIER, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition, édition Ems management & société, France, Aout2013.
- ✦ Amabl B., Barré R. et Boyer R., « Les système d'innovation à l'ère de la globalisation », Ed ECONOMICA, Paris, 1997.
- ✦ Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation ».
- ✦ 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.
- ✦ 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.
- ✦ DUTHIL G., « progrès technique et marché du travail », Ed. Economica, Paris, 2006

- ✦ FERNEZ-WALCH S. et F. ROMON, « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert., Paris-France, 2008.
- ✦ Gilbert P. « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ». Economica, Paris. 1998.
- ✦ GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition afnor, 2009, France.
- ✦ 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.
- ✦ 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.
- ✦ SAUVIN T. : « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », éd Ellipses, paris, 2005.
- ✦ BAILLY Jean-Paul, Comment accroître la performance par un meilleur management, Paris, 2005.
- ✦ Marchesnay, M. « Economie d'entreprise ». Ed Eyrolles. 1991.
- ✦ Rothwell R., Zegveld W., «Reindustrialization and Technology », New York, 1985.
- ✦ 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.
- ✦ Bösenberg D., Metzen H. 1995, Le Lean management, Les Editions d'Organisation.
- ✦ 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.
- ✦ GRATACAP, A. et MEDAN, P. Management de la production. Paris : Dunod, 2009.
- ✦ 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.
- ✦ 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.
- ✦ 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.
- ✦ Boutillier et D. Uzunidis, « La gouvernante de l'innovation », Ed. L'Harmattan, Paris, 2007
- ✦ CHARRAUX.G « La gouvernance des entreprises : théories et faits » Éd, ECONOMICA, Paris 1997.
- ✦ CHARRAUX.G « vers une théorie du gouvernement des entreprise », *Le gouvernement des Entreprise*, édition coll recherche en gestion, Economica, 1997.
- ✦ Maugeri (S), « Gouvernance (s) ». Edition Dunod, Paris, 2014.

ARTICLES ET REVUES :

- ✦ 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. Research 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 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.

✦ Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre2007, Inwww.cmm.qc/Capinnovation.Pdf<http://www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf>

✦ M. RAHMOUNI, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles cahiers du GRETHA, n°2011

✦ LACHALL.L « la compétitivité ; concepts, définition et application ». 2001..

✦ J-F. NGOK EVINA. « La compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268,2014

✦ DEJARDIN. Marcus, « la compétitivité structurelle ». In revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE Tomas.N° 1 ; 2006.

✦ L.lachaal, « la compétitivité : concepts, définitions et application », institut nationale de la recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana

✦ D, Morris the economiesystème in the UK, oxford university press, 1985.

✦ Génard LAFAY. « Compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie n° :08 juillet-Aout, 1976.

THESES ET MEMOIRES :

- ✦ Melle Cherou. Kahina « Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister », en science économique sur le thème ; « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation ».
- ✦ 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. ThPhar : 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.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.
- ✦ Rahani, A., & Al-Ashraf, M. Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study. Procedia Engineering, 2012.
- ✦ Romon F., « Management de l'innovation : essai de modélisation dans une perspective systémique », thèse de doctorat, ECP, Paris, 2003.
- ✦ SMADI, L. : « compétitivité et mise à niveau des systèmes de production », magistère, LAP, Algérie, 2010.
- ✦ VATTIER, Emilie. « Les Outils du Lean Manufacturing : Application pratique en atelier de Production. » Thèse, Toulouse, 2014.

WEBOGRAPHIE :

- ✦ 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.
- ✦ <http://www.algeriacorporategovernance.org/>
- ✦ [www.inapi.org/http://www.inapi.org/](http://www.inapi.org/)

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Gestion et
Commerciales
Spécialité : sciences de gestion
Option : Management Stratégique

Guide d'entretien

« Analyse de l'impact du Lean management sur la performance organisationnelle cas de GISB ELECTRIC »

Objet :

Madame/Monsieur, dans un but typiquement académique et en vue de mener à bien notre Mémoire de fin de cycle intitulé « **Analyse de l'impact du Lean management sur la performance organisationnelle cas de GISB ELECTRIC.** » que nous permettons dans le cadre de la réalisation d'interview qui porte sur le Lean management et son impact sur l'organisation de l'entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

Les données socioprofessionnelles :

1. Quel est le poste que vous occupez dans l'entreprise ?
2. Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?
3. Décrivez votre domaine d'activité (métier) ?
4. Décrivez brièvement l'historique de votre activité ?

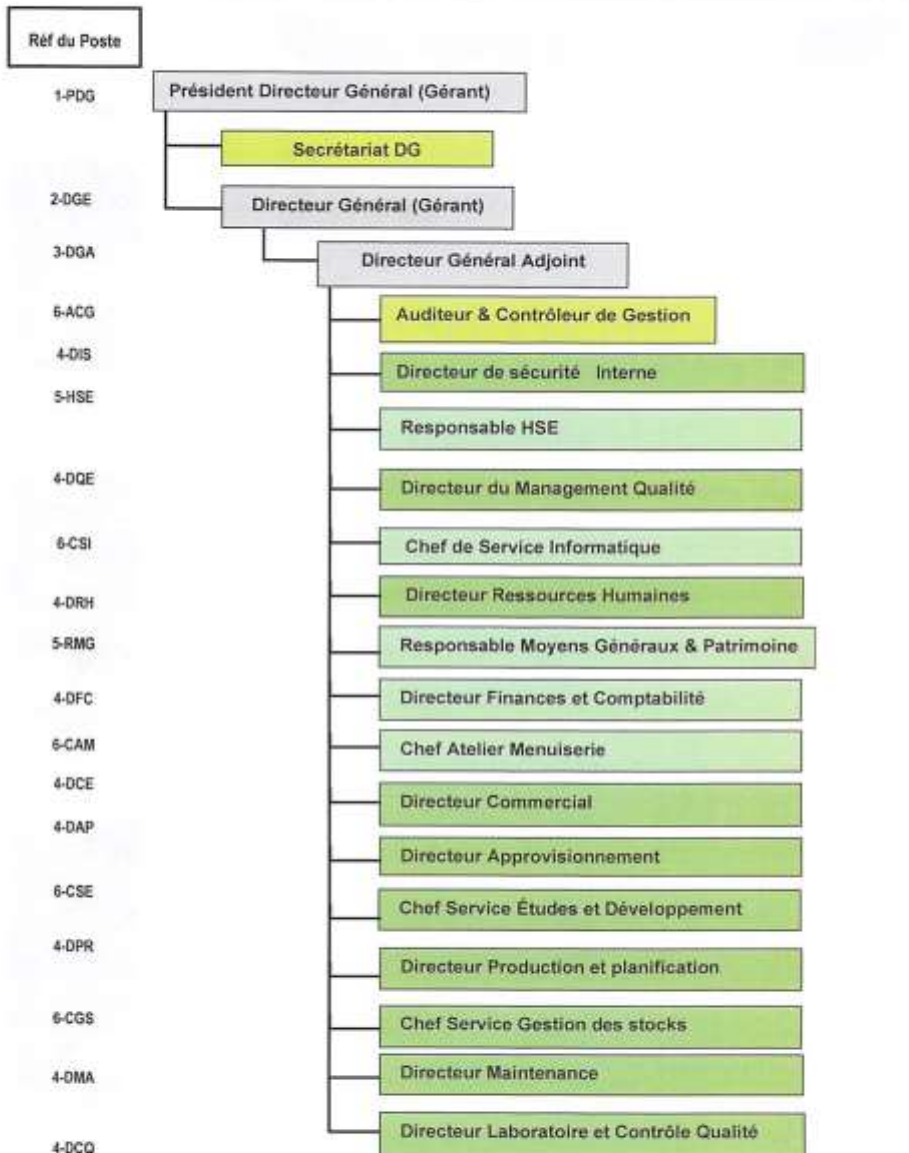
L'intégration du projet Lean :

- 1- Est-ce que vous-avez une idée générale sur le Lean management ?
- 2- La mise en œuvre de la démarche Lean est-t-elle un choix du propriétaire ou de la Direction du management de l'entreprise ?
- 3- Quels sont les principaux facteurs qui ont amené votre entreprise à adopter une démarche Lean management ? Si oui, lesquels ?
- 4- Un budget spécifique est-il consacré pour mettre en œuvre cette démarche ?
- 5- Pensez-vous que cette démarche est utile pour votre entreprise ?
- 6- D'après vous, comment l'entreprise a adopté le Lean à sa stratégie ?
- 7- Le personnel est-il formé à cette démarche ?
- 8- Selon vous, quels sont les outils (les méthodes) qui ont été utilisés pour mettre en œuvre cette démarche ? Et que ce que justifie votre choix ?
- 9- Est-ce que l'entreprise a mis en place des suivis afin d'évaluer les résultats du Lean ? Si oui, selon quels indicateurs ?
- 10- Quels sont les défis majeurs du Lean management vus par les dirigeants en charge de la mise en œuvre ?
- 11- Quels sont les problèmes clés empêchant ou ralentissant la mise en place d'un programme Lean durable ?
- 12- Quels sont les principaux vecteurs de réussite d'une démarche Lean management, selon vous ?

L'impact du Lean management sur l'organisation de l'entreprise:

- 1- Y a-t-il des changements dans les processus de contrôle ? Si oui, expliquez.

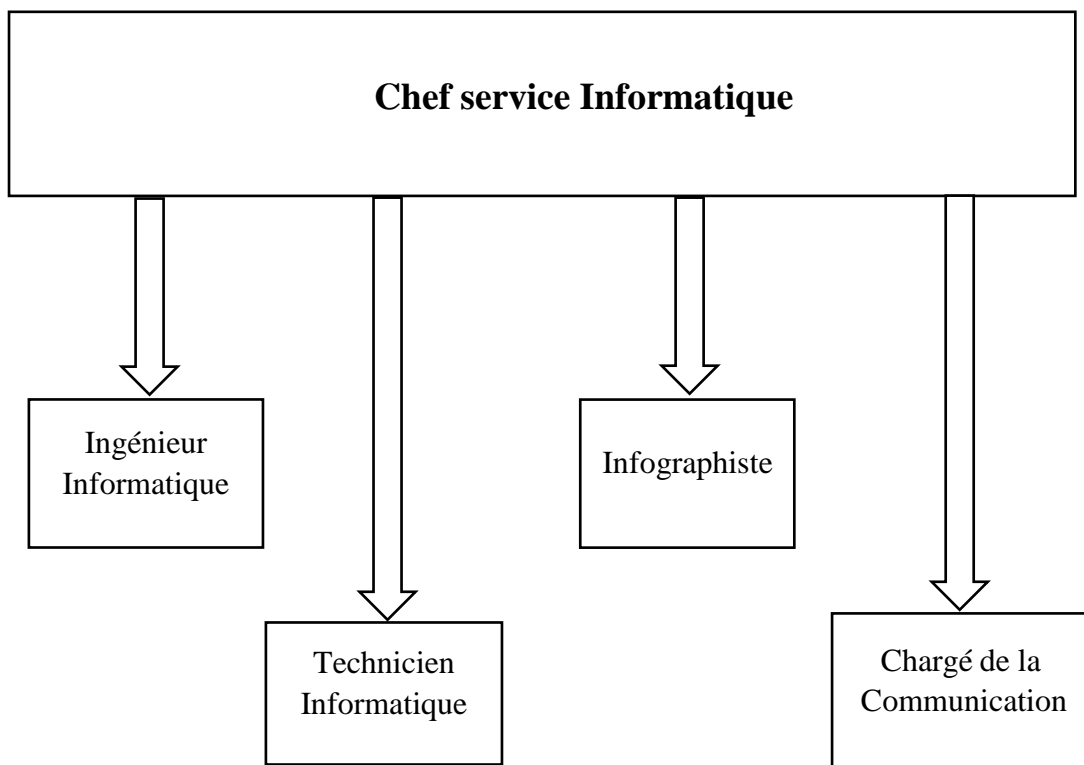
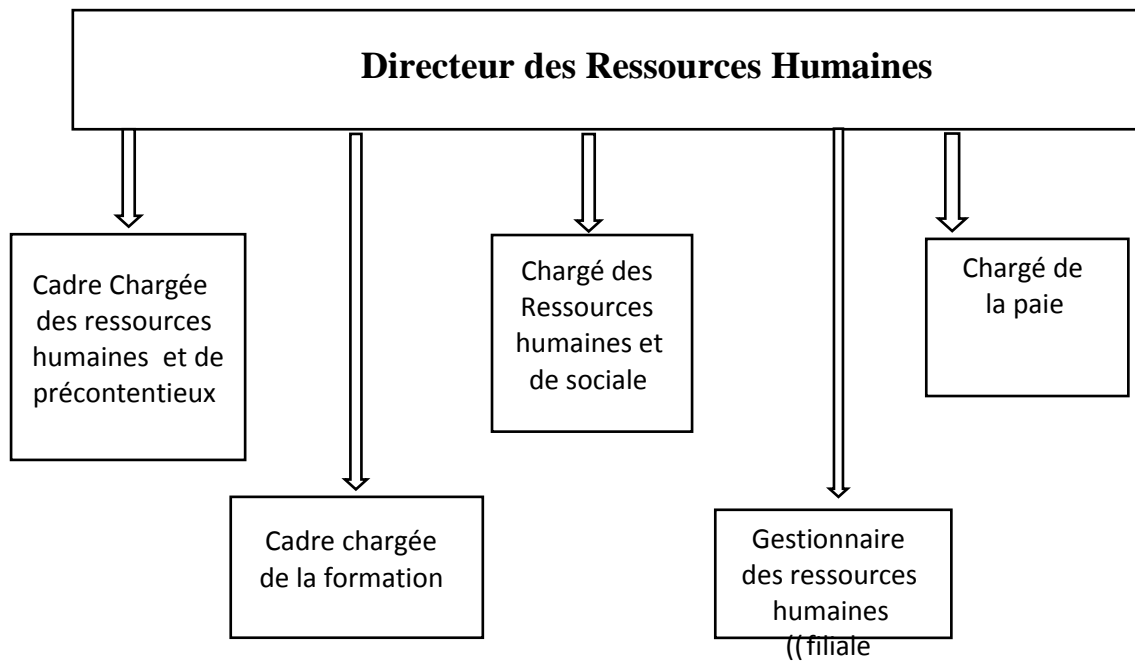
2. Est-ce qu'il y a eu des réallocations de ressources entre les différents emplois ou de suppressions de postes ? Si oui, expliquer.
3. Est-ce qu'il y a eu des activités qui sont informatisées ou automatisées suite à l'intégration du Lean ? Si oui, pourquoi ?
4. Avez-vous intégré une dimension plus participative en matière de management suite à l'application du Lean ? Si oui, expliquer.
5. Est-ce qu'il y a eu des modifications dans les processus internes de travail ? Si oui, expliquez.
- 6- Votre système décisionnel a-t-il connu des modifications suite à l'intégration du Lean? Si oui, dans quel logique-décentralisée ou centralisée ?
- 7- Est-ce qu'il Ya eu une réorganisation des processus de production suite à l'intégration du Lean ? Si oui, expliquez.
- 8- Est-ce qu'il Ya des améliorations de coordination grâce au Lean ? Si oui, comment ?
- 9- Le projet Lean favorise-il l'épanouissement professionnel et plus de motivation chez les salariés ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?
- 10-Le projet Lean a-t-il un impact négatif sur les conditions de travail ? Si oui, expliquez.
- 11- Les relations hiérarchiques avec le Lean ont-elles connu des changements par rapport à l'autonomie, et au contrôle des collaborateurs ? Si oui, expliquez.
- 12- Est-ce que le Lean a amélioré la productivité du travail ?
- 13- D'une manière générale, Quels sont les effets majeurs du projet Lean sur l'organisation de l'entreprise ?



(*) Poste vacant.
 Fait pour affichage, à Mostaganem le : 24/02/2021



Le présent document est amené à évoluer. Veuillez-vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.



Résumé

L'objectif de cette recherche est d'identifier l'impact de la démarche Lean sur l'organisation de l'entreprise. A cet effet une étude de cas a été réalisée auprès de « GISB ELECTRIC ». Dans ce cadre trois techniques de recueil de données ont été utilisées, à savoir : l'entretien individuel semi directif, l'analyse des documents et l'observation. Les résultats de cette étude indiquent que les principaux effets induits par l'intégration du Lean sur l'organisation de Général Emballage se résument ainsi : l'optimisation de son processus de fabrication tout en bénéficiant d'une amélioration continue ; l'amélioration de l'efficacité organisationnelle en matière de coût, de temps et de ressources ; le développement des compétences de l'autonomie des collaborateurs et la réduction de la hiérarchie.

Mots clés: Organisation du travail, Lean management, Performance, GISB ELECTRIC.

Abstract

The purpose of this research is to identify the impact of the Lean approach on the organization of the company. For this purpose, a case study has been carried out with "GISB ELECTRIC ". In this framework three data collection techniques were used, namely: semi structured individual interview, document analysis and observation. The results of this study indicate that the main effects induced by the integration of Lean on the organization of GISB ELECTRIC are summarized as follows: optimization of its manufacturing process while benefiting from continuous improvement; Improving organizational efficiency in terms of cost, time and resources developing the skills of employee autonomy and reducing the hierarchy.

Keywords: Work organization, Lean management, Performance, GISB ELECTRIC.

Table des matières

CHAPITRE I : Les leviers de la compétitivité et performance de l'entreprise

Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité.....	5
1.1. Définition de la compétitivité	5
1.2. Les caractéristiques de la compétitivité	5
1.3. Les types de la compétitivité.....	7
Section 2: les indicateurs de mesure et démarches visant à renforcer la compétitivité	12
I Les indicateurs de mesures de la compétitivité	12
1.1. Mesure relative au profit	13
1.2. Indicateurs relatifs à la part de marché	14
2. Indicateurs de la compétitivité au niveau méso-économique	15
3. Indicateur de la compétitivité au niveau macro-économique	16
4. Mesure de la compétitivité fondée sur les échanges	16
5. Indicateurs de part de marché	17
6. La balance commerciale et le solde extérieur	17
Les sources d'avantage concurrentiel	19
Figure n° 02: l'effet d'expérience	23
Section 3 : la conceptualisation de la performance	29
1. La définition de la performance	29
2. Les critères de mesure de la performance	31
Efficacité	Pertinence
32	
2.4. L'économie.....	33
3. Les déterminants de la performance d'une entreprise	33
4. Les typologies de la performance	35

CHAPITRE II: Le Lean management comme innovation managériale

Section 01 : Le Lean management et le changement	42
1. L'origine et les définitions du Lean management.....	43
2. Les principes et les pratiques de Lean management	46
3. Les outils du Lean management.....	57
3.1. L'outil des cinq (5) pourquoi.....	57
3.2. Le diagramme d'Ishikawa	58
3.3. L'outil de QQQCCP	58
3.4. Le tableau de bord.....	59

3.5. A stand-up meetings	60
4. L'ère du changement.....	61
Section 02 : L'amélioration continue avec l'innovation	66
1. l'évolution de l'innovation managériale	67
2. Les définitions de l'innovation managériale	70
3. Les caractéristiques et les acteurs de l'innovation managériale	71
4. Les phases du processus d'innovation managériale	72
5. La protection du potentiel d'innovation.....	73
6. Les outils de l'innovation managériale	74
7. Les piliers et les barrières de l'innovation managériale	78
Section 3 : Modèle de gouvernance comme source d'innovation	80
3.1.1. Origine et définition du concept de la gouvernance	80
3.1.2. Objectifs et principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise	82
3.1.2.2. Principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise	83
3.1.3. Participants et mécanismes de la gouvernance d'entreprise	85
3.1.3.1. Participants de la gouvernance d'entreprise.....	85
3.1.3.2. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise	89
a. Mécanisme internes.....	89
b. Mécanisme externe.....	91
a.L'innovation et l'environnement immédiat.....	94
b.L'innovation et l'environnement global	95

Chapitre III: Étude de cas "GESB electric"

Section 01 : Présentation de l'entreprise GISB.....	102
1.1 Historique de l'organisme d'accueil :	102
1.2 Objet social et champ d'activité.....	103
1.3 Les valeurs de GISB ELECTRIC :	103
1.4 Présentation des services d'accueil et leurs missions :	104
Section 02 : Choix du cas et méthodologie.....	104
2.1 Justification du choix de cas GISB ELECTRIC :	104
2.2 Approche méthodologique et outils d'investigation :	105
2.3 Présentation des conditions de réalisation de l'enquête :	106
Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête	106
3.1. Présentation des résultats de l'enquête par entretien :	106
3.2. Analyse des données secondais.....	113
3.3. L'Observation :	120
Bibliographie	124

