

dossier

www.jiteconline.com
disponible sur l'App Store

LE DOSSIER TECHNOLOGIQUE DES PAYS DE SAVOIE

sommaire

2

**Le Lean Management :
une innovation
organisationnelle et
managériale remarquable**

**Les barrières à l'innovation
organisationnelle et
managériale**

Trois résultats clé

La prépondérance
des obstacles internes

4

**Innovation organisationnelle
et mobilisation des ressources
humaines : un couplé gagnant**

En phase de décision

En phase de mise en usage

En phase de poursuite de l'usage

L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE UN PROCESSUS D'ADOPTION NON AUTOMATIQUE

Alors que les innovations organisationnelles et managériales représentent les innovations les plus répandues au sein des entreprises françaises et européennes (47,6% des entreprises industrielles françaises adoptent de telles innovations contre 46,1% des innovations technologiques, produits et procédés - CIS 2006), elles restent nettement moins étudiées que les innovations technologiques. Cela est notamment dû à une sous-estimation très forte de leur caractère stratégique et de leurs effets sur la performance tant des entreprises que des économies régionales et nationales. Aussi n'est-il pas inutile de rappeler que durant la première moitié du XX^{ème} siècle, les innovations qui ont propulsés les Etats-Unis au premier rang des économies capitalistes étaient d'ordre organisationnel plus que technologique, impliquant de nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution. C'est aussi une innovation organisationnelle, The Toyota Production System - TPS, qui a permis à Toyota de se propulser en tête du classement mondial des constructeurs automobiles ces dernières années. Plus près de nous, c'est encore une innovation d'ordre organisationnel et managérial, le Bosch Production System, inspiré du *Lean Management*, qui a permis à l'entreprise Aventics SAS (anciennement Bosch Rexroth Fluidtech) de Bonneville, d'améliorer sa performance industrielle et d'honorer ses engagements de résultats envers le groupe au début des années 2000.

Toutefois, malgré leur prédominance et leur effet positif sur la performance des entreprises, les innovations organisationnelles et managériales ne répondent pas pour autant à un processus d'adoption automatique. Il s'agit au contraire d'un processus collectif, long et complexe, notamment lié à l'apprentissage et susceptible de se heurter à de nombreux obstacles. L'identification des facteurs qui favorisent ou freinent un tel processus d'adoption représente donc un véritable enjeu. ▶

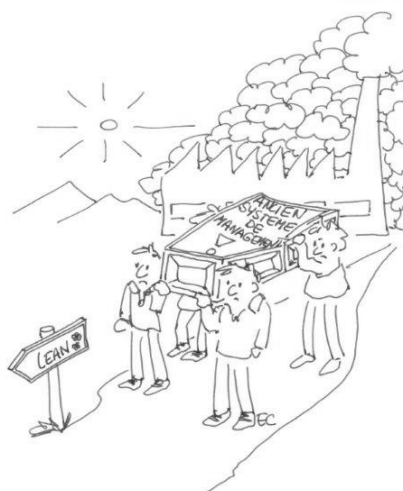
Ce dossier restitue une partie des résultats obtenus dans le cadre d'une recherche doctorale cofinancée par Thésame et l'Association des Pays de Savoie. Cette recherche avait notamment pour but de comprendre en profondeur le phénomène complexe d'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale, c'est-à-dire le processus par lequel une entreprise décide de l'adopter, la met en usage et la pérennise, en identifiant les forces internes et externes capables de l'influencer.

Pour un accès aux travaux de recherche complets : <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00944182>

thésame

IREGE
Institut de Recherche
en Gestion et Economie

Sandra DUBOULOZ - sandra.dubouloz@univ-savoie.fr



LE LEAN MANAGEMENT : UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE REMARQUABLE

Birkinshaw, Hamel et Mol, fondateurs du premier Innovation Management Lab, spécifiquement dédié aux innovations organisationnelles et managériales à la London Business School, retiennent trois critères pour les évaluer : (1) l'écart significatif qu'elles représentent par rapport

aux pratiques existantes au moment de leur génération, (2) la reconnaissance d'un avantage concurrentiel pour les entreprises pionnières ou primo-adoptantes, (3) leur adoption par d'autres organisations, sous la même forme ou sous une autre forme. Sur cette base, ils ont répertorié ces innovations dites

remarquables. Parmi elles, se trouve le système de production Toyota, théorisé et rebaptisé *Lean Manufacturing* puis *Lean Management* par Womack, Jones & Roos (1990) dans leur célèbre livre "La machine qui a changé le monde".

LES BARRIÈRES A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE : LE CAS DU LEAN MANAGEMENT

Les impératifs de compétitivité conduisent de plus en plus d'entreprises françaises à adopter des innovations organisationnelles, telles que le *Lean Management*. Toutefois, toutes n'y parviennent pas. Les raisons des échecs font davantage l'objet de discours basés sur des croyances ou avis expéditifs que sur des investigations approfondies. Les résultats présentés ci-après proviennent de six études de cas d'entreprises industrielles de la Région Rhône-Alpes qui ont adopté avec plus ou moins de succès une innovation organisationnelle telle que le *Lean Management*.

Trois résultats clé

L'importance des barrières internes

Les barrières internes, telles que la résistance au changement, le manque de temps, le manque de qualifications, et le manque de support managérial sont celles qui sont le plus fréquemment perçues et qui ont le plus d'impact sur le processus d'adoption d'une innovation organisationnelle. Elles devancent celles relatives aux coûts de l'innovation qui représentent le principal obstacle à l'innovation technologique.

Des synergies entre barrières

Certaines barrières sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Les combattre de manière isolée serait inutile.

De possibles stimulants managériaux

Ce sont les entreprises qui sont parvenues à aller le plus loin dans le processus d'adoption d'une innovation organisationnelle qui sont les plus conscientes des obstacles. La conscience des barrières représenterait donc le premier pas vers les actions qui peuvent les minimiser ou les éliminer. Bien que bloquantes dans un premier temps, les bar-

rières jouent un rôle de "stimulant managérial" et sont ainsi sources d'apprentissage : l'apprentissage par l'erreur.

La prépondérance des obstacles internes

Les obstacles liés aux ressources humaines

Ils sont pour l'essentiel liés à l'attitude face au changement aussi bien des salariés que du management ou top-management. La résistance au changement intervient majoritairement en phase de mise en usage même si elle peut perdurer en phase de poursuite de l'usage.

Méthodologie

35 entretiens semi directifs d'une durée moyenne de 1h30 ont été réalisés, entre mai 2009 et octobre 2010 avec des personnes de différents statuts (dirigeants, DRH, responsables de la production, de la qualité, managers, techniciens, opérateurs, consultants) qui ont vécu l'adoption du *Lean* dans leurs entreprises ou qui ont accompagné les entreprises dans cette démarche. Des données secondaires internes (différents documents relatifs au projet d'adoption) et externes (sites internet, articles de presse...) ont permis de compléter et/ou de corroborer les données obtenues lors des entretiens. Une observation directe dans 4 des 6 sites a également été réalisée, ce qui a permis de comprendre et vérifier l'application des pratiques *Lean*. Enfin, pour trois des entreprises, des restitutions ont permis de confronter nos analyses aux réactions de certains des acteurs.

Nos propos et analyses sont ici illustrés par les mots prononcés par quelques-unes des personnes interviewées.

Elle représente un obstacle de taille, perçu comme le plus difficile à dépasser et capable de mettre en péril le processus. Cette résistance au changement peut naître d'un manque de confiance quant au bien-fondé de l'innovation organisationnelle et au fait qu'elle soit réellement susceptible d'améliorer les performances de l'entreprise. Elle peut aussi représenter une remise en question d'une décision prise de manière unilatérale par le sommet hiérarchique, une incompréhension ou un refus de changer ce qui semble fonctionner, un manque de sens, voire un non-sens. La résistance dont font preuve les personnels en ateliers provient aussi du fait que le *Lean Management* est parfois synonyme pour eux d'une restriction de leur marge de manœuvre. Il est vu comme une menace "rationalisante", voire une remise en question de leur capacité à gérer leur travail en dehors des standards.

Le manque de temps

Il représente également un obstacle de taille. Il est ressenti plus fortement par les entreprises qui ont abandonné l'usage du *Lean*. Le fait d'en bénéficier, à l'inverse, a été relevé comme un déterminant de la pérennisation du *Lean Management*, car l'adoption du *Lean* est définitivement consommatrice de temps. Elle impose plus de management de proximité, de suivi des indicateurs, de suivi des problèmes journaliers et

de temps de consultation des salariés pour trouver les solutions d'amélioration. Mais le manque de temps est souvent le pendant de deux autres obstacles internes.

Les problèmes liés à la définition de la stratégie et des priorités

Le management se retrouve régulièrement à la croisée d'objectifs contradictoires : mettre l'accent sur l'amélioration continue et la qualité mais rester sur des priorités productives, prendre le temps d'implémenter de nouvelles pratiques de travail *Lean* mais ne pas en perdre en production.

Les difficultés liées au management

Dans ce contexte, le management est le troisième obstacle le plus cité par les entreprises. Le manque de proximité (de présence sur le terrain pour accompagner les équipes), de communication et de suivi (contrôler, s'assurer que l'axe de développement déterminé est compris, réalisable et réalisé en pratique) freinent l'adoption du *Lean*.

Mais si les managers sont régulièrement pointés du doigt, il est intéressant de noter que leurs difficultés peuvent aussi être liées aux représentations quelquefois simplifiées ou biaisées que les directions ont de la fonction managériale et de ce qu'elle implique. Ainsi, des entreprises, conscientes que

l'adoption du *Lean* impose plus de support managériale, ont décidé de promouvoir leurs meilleurs techniciens aux postes d'encadrement de proximité sans accompagnement et sans penser leur transition de rôle. L'échec a été cuisant puisque certaines ont perdu leurs techniciens (démission), sans gagner en management.

A l'inverse, des entreprises qui ont réussi à pérenniser l'usage des nouvelles pratiques *Lean* ont mené une large réflexion sur les missions des managers et les moyens à mettre en œuvre pour qu'elles puissent être assumées au mieux. Elles ont notamment décidé de retirer les temps de travail des managers des temps de production de manière à ce que les managers se consacrent intégralement aux missions de suivi, de contrôle et d'accompagnement. Elles ont ainsi donné les moyens aux managers de jouer un rôle de "créateur de sens" (en légitimant et donnant de la signification aux nouvelles pratiques), "d'improvisateurs" (en reconnaissant les signes et causes de résistance, en étant à l'écoute des idées qui émergent du terrain et en apportant les réponses co-construites appropriées) et de "constructeurs du climat social propice à l'adoption d'innovations". En l'absence de tels signaux de support des managers, les chances de succès de l'adoption d'une innovation organisationnelle sont réduites.

OBSTACLES MAJEURS	MANIFESTATIONS	EXTRAITS DE RECITS
RESISTANCE AU CHANGEMENT	Blocage en phase de décision	<i>"C'est l'ancien directeur de production qui nous avait présenté le Lean de façon catastrophique en Comité de Direction... On a vu une vidéo qui nous montrait des images hallucinantes : les gens devaient travailler debout, ce qui était l'enfer puisqu'ils piétinaient... personne au sein du comité de direction n'a adhéré à l'époque". Une DRH</i>
	Blocage ou frein lors de la mise en usage	
MANQUE DE TEMPS	Mise en usage freinée ou Poursuite de l'usage stoppée	<i>"Les responsables les maîtrisent mais par manque de temps, on arrive rarement au bout". Un consultant "On est tous sur l'opérationnel, on n'a pas toujours le recul nécessaire pour réfléchir aux solutions d'amélioration... On manque de temps..." Un dirigeant</i>
MANAGEMENT	Poursuite de l'usage stoppée	<i>"Mon patron m'a dit un jour : "c'est bien le 5S, mais il faudrait peut-être penser à produire". Ça a mis un point final à la démarche". Un technicien. "Malheureusement l'encadrement est relativement débordé par tout un tas de problématiques de productivité, de qualité..." Un responsable qualité</i>

INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE COMBINAISON GAGNANTE OU COMMENT DÉPASSER LES OBSTACLES A L'ADOPTION D'UNE TELLE INNOVATION

L'adoption réussie d'une innovation organisationnelle telle que le *Lean Management* suppose l'adoption combinée des pratiques et outils *Lean* et des pratiques de mobilisation des Ressources Humaines (RH) tout au long du processus. Le fait de les sous-estimer, c'est-à-dire de penser l'implémentation du *Lean* de manière instrumentale, comme une "boîte à outils" ou une somme de bonnes pratiques qu'il suffit de mettre en œuvre peut mettre en péril sa pérennisation.

En phase de décision

La formation des dirigeants et responsables est fondamentale et répond, à ce stade, à plusieurs objectifs : (1) comprendre le *Lean* et en avoir une vision commune; (2) décider collectivement du plan de déploiement et impliquer tous les dirigeants et responsables ; (3) "démystifier" le *Lean* dont la perception peut ne pas être positive et ainsi réduire les potentielles résistances. Ces formations semblent être d'autant plus efficaces qu'elles laissent la porte ouverte à des échanges durant lesquels les craintes et mises en garde sont soulevées et discutées. Par la formation en phase de décision, les dirigeants et responsables deviennent les "porte-parole" du *Lean* et vont constituer un premier réseau de convaincus en interne.

“ Il faut savoir ce que c'est, il faut avoir été formé à, il faut savoir le vendre...
Un responsable de production ”

En phase de mise en usage

La communication est un des vecteurs essentiels. C'est à

travers elle que les différents acteurs résolvent les problèmes, suggèrent des solutions et s'ajustent mutuellement. Pourtant, une des difficultés est d'inscrire une dynamique communicationnelle dans la durée. En effet, les temps d'échange peuvent parfois être perçus comme du gaspillage, qui suivant un des principes clé du *Lean*, doit être réduit sous toutes ses formes. L'incitation à communiquer peut alors petit à petit être anéantie par le temps trop limité qui lui est dédié. Un des risques identifié est alors que les managers optent pour des monologues expéditifs du type Top Down dont les salariés se désintéressent peu à peu.

“ Au départ, lors des réunions d'informations, ils ont pu se dire : "bon ok, c'est une nouvelle lubie du groupe". Il ne fallait pas que ça s'arrête là.
Un dirigeant ”

La formation de tous les personnels est un levier complémentaire incontournable pour une mise en usage réussie, efficace et limitant le stress et les résistances.

Les pratiques de participation revêtent un rôle clé lors de la mise en usage. Elles permettent aux salariés de prendre part à la détermination des nouvelles pratiques de travail, ce qui favorise leur appropriation, voire leur adaptation. Les pratiques de participation leur procurent non seulement le sentiment d'être membres à part entière de l'organisation mais aussi un signal de considération, de respect et de confiance. Cela les incite, par réciprocité, à s'engager dans les comportements attendus par l'organisation.

“ On a l'impression d'aider à avancer. Notre avis compte. C'est ça qui nous pousse de l'avant.
Un technicien ”

Les récompenses non pécuniaires et symboliques & un véritable management de proximité sont aussi sources d'une mobilisation forte et durable lors de la mise en usage de nouvelles pratiques. Parmi elles, les feed-back positifs, les encouragements et reconnaissances verbales face aux efforts réalisés, influencent positivement les performances comportementales et ceci, dans la durée. Elles sont très présentes et peut-être d'autant plus porteuses au sein des PME car, du fait de la proximité des dirigeants, elles peuvent directement provenir du sommet hiérarchique.

“ On a des bons patrons, leur porte est toujours ouverte. Alors, c'est normal, on est prêt à faire des efforts pour eux...
Un technicien ”

En phase de poursuite de l'usage

Toute la difficulté est de maintenir la mobilisation des RH durant cette phase trop souvent négligée. Les pratiques de mobilisation présentées précédemment doivent alors s'accompagner de pratiques de contrôle sur un mode participatif, par lequel on vérifie le maintien de l'usage des nouvelles pratiques tout en laissant une place à l'adaptation, aux propositions, et aux actes de reconnaissance.