

Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du « lean manufacturing »

Robert, marc

Montpellier Business School (MBS), MRM

m.robert@montpellier-bs.com

Giuliani Philippe

Montpellier Business School (MBS), MRM

p.giuliani@montpellier-bs.com

Résumé :

Si le Lean Manufacturing est une innovation managériale largement reconnue et mise en œuvre dans de multiples domaines, les difficultés et les échecs liés à sa mise en œuvre ont également été mis en lumière. Les réticences et les critiques associées à ce mode innovant d'organisation et de management portent plus sur la façon dont cette innovation managériale a été mise en œuvre dans les entreprises que sur ses fondements et ses principes. De façon plus générale, bien que la littérature récente examine les obstacles à l'innovation managériale, peu d'études identifient précisément les obstacles à l'implantation en distinguant les différents freins liés spécifiquement au facteur humain. Ceci alors même que le facteur humain est au cœur de la mise en œuvre de l'innovation managériale dans la mesure où son implantation suppose la modification substantielle de la façon de travailler et l'adhésion des salariés.

Simultanément, et de façon surprenante, la littérature sur l'innovation managériale a d'avantage cherché à identifier empiriquement les facteurs favorisant l'implantation d'une innovation managériale en minorant l'identification des facteurs défavorables. Le modèle théorique de Birkinshaw et al., 2008 évoque certains obstacles potentiels à la phase d'implantation, mais peu de validation empirique a été réalisée en dépit de l'importance de

cette tâche soulignée par ces mêmes auteurs. Parmi ces éléments défavorables, l'analyse spécifique du facteur humain n'a pas suffisamment fait l'objet d'une attention particulière dans le processus d'implantation de l'innovation managériale. Cette analyse permettrait pourtant de fournir des preuves empiriques validant le modèle théorique proposé par Birkinshaw et al., 2008. Conscient des difficultés et du risque d'échec évoqué par la littérature sur le Lean manufacturing en particulier, et plus généralement sur l'innovation managériale, il apparaît essentiel d'identifier les raisons pouvant conduire à cet échec ou pouvant ralentir significativement la vitesse d'implantation ou encore minorer les effets de l'innovation managériale. Le but de cette recherche est donc de traiter la question suivante : quels sont les obstacles relevant spécifiquement du facteur humain dans l'implantation d'une innovation managériale ?

Pour y répondre, nous nous proposons, de mener une analyse longitudinale des freins à l'implantation d'une innovation managériale spécifique, le Lean Manufacturing, au sein de deux entreprises différentes relevant de la catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Nos résultats mettent en lumière que ces freins relatifs au facteur humain peuvent être classés en 4 grandes catégories :

- Les freins liés à la résistance au changement,
- Les freins liés au savoir-faire,
- Les freins liés au savoir être,
- Les freins liés à la relation au temps.

Mots-clés : Innovation managériale, Implantation, Freins, Facteur-Humain

Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du « lean manufacturing »

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par l'intensification continue de la compétitivité, les entreprises, cherchent en permanence à faire évoluer leur mode de management de façon à atteindre leurs objectifs de performance et développer un avantage concurrentiel (Ilinitch et al, 1996). De nombreux auteurs soutiennent que l'innovation managériale ou organisationnelle serait un moyen privilégié d'atteindre ces objectifs et de conquérir un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents (Hamel, 2006; Birkinshaw et al., 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Cette thèse est corroborée par de nombreuses recherches (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Evangelista et Vezzani, 2010 ; Battisti et Stoneman, 2010). Celles-ci démontrent que l'innovation managériale est susceptible de procurer aux entreprises qui la mettent en œuvre une amélioration notable de leurs performances. Parmi les innovations managériales les plus significatives, le Lean Manufacturing occupe une place centrale (Hamel, 2006; Dubouloz, 2013 ; Giuliani et Robert, 2017). Depuis sa théorisation en 1990 dans l'ouvrage de Womack et al. (1990) : « The machine that changed the world », le Lean Manufacturing a connu un large essor dans la seconde moitié du XX siècle. Progressivement le Lean Manufacturing a dépassé les frontières de l'industrie automobile pour être utilisé dans tous les secteurs d'activité de l'économie, allant de l'industrie jusqu'aux services. Il a été adopté par des grandes entreprises comme par des PME, et il concerne aujourd'hui un très grand nombre d'entreprises et de salariés. Toutefois, si le Lean Manufacturing est une innovation managériale largement reconnue et mise en œuvre dans de multiples domaines, les difficultés et les échecs liés à sa mise en œuvre ont également été mises en lumière (Boyer et Sovilla, 2003; Ansari et al, 2014; Jedynek, 2015). Les réticences et les critiques associées à ce mode innovant d'organisation et de management portent plus sur la façon dont cette innovation managériale a été mise en œuvre dans les entreprises que sur ses fondements et ses principes. De façon plus générale, bien que la littérature récente examine les obstacles à l'innovation managériale (Amara et al. 2016; Dubouloz, 2013; Madrid-Guijarro et al., 2009; Wagner et al.,

2011), peu d'études identifient précisément les obstacles à l'implantation en distinguant les différents freins liés spécifiquement au facteur humain (Giuliani et al., 2017; Khallouk & Robert, 2017 ; Ansari et al., 2014; Dubouloz, 2013 ; Wagner et al., 2011 ; Ansari et al., 2010 ; Madrid- Guijaro et al., 2009 ; Birkinshaw et al., 2008). Ceci alors même que le facteur humain est au cœur de la mise en œuvre de l'innovation managériale (Dubouloz, 2013) dans la mesure où son implantation suppose la modification substantielle de la façon de travailler et l'adhésion des salariés (Hamel, 2006).

La littérature sur l'innovation managériale indique qu'en raison des obstacles inévitables, qui restent à identifier et à confirmer, de fortes tensions peuvent apparaître du fait de la mise en œuvre de nouvelles pratiques de management ; dans certains cas, une innovation managériale peut être totalement rejetée par l'organisation (Knights et McCabe, 2002 ; Lozeau et al., 2002). D'autres auteurs soulignent qu'une innovation managériale pourrait n'être implantée que partiellement en raison de ces tensions dans les organisations (Zbaraki, 1998). L'ensemble de ces tensions se concentrent sur le facteur humain et donc les ressources humaines (Dubouloz, 2013, Dubouloz, 2014) plutôt que sur des facteurs technologiques.

Simultanément, et de façon surprenante, la littérature sur l'innovation managériale a d'avantage cherché à identifier empiriquement les facteurs favorisant l'implantation d'une innovation managériale en minorant l'identification des facteurs défavorables. Le modèle théorique de Birkinshaw et al. 2008 évoque certains obstacles potentiels à la phase d'implantation, mais peu de validation empirique a été réalisée en dépit de l'importance de cette tâche soulignée par ces mêmes auteurs (Birkinshaw et al., 2008). Parmi ces éléments défavorables, l'analyse spécifique du facteur humain n'a pas suffisamment fait l'objet d'une attention particulière dans le processus d'implantation de l'innovation managériale. Cette analyse permettrait pourtant de fournir des preuves empiriques validant le modèle théorique proposé par Birkinshaw et al., 2008. Conscient des difficultés et du risque d'échec évoqué par la littérature sur le Lean manufacturing en particulier, et plus généralement sur l'innovation managériale, il apparaît essentiel d'identifier les raisons pouvant conduire à cet échec ou pouvant ralentir significativement la vitesse d'implantation ou encore minorer les effets de l'innovation managériale (Zbaraky, 1998). Le but de cette recherche est donc de traiter la question suivante : quels sont les obstacles relevant spécifiquement du facteur humain dans l'implantation d'une innovation managériale ?

Pour y répondre, nous nous proposons, de mener une analyse longitudinale des freins à l'implantation d'une innovation managériale spécifique, le Lean Manufacturing, au sein de deux entreprises différentes relevant de la catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Nos résultats mettent en lumière que ces freins peuvent être classés en 4 grandes catégories :

- Les freins liés à la résistance au changement,
- Les freins liés au savoir-faire,
- Les freins liés au savoir être,
- Les freins liés à la relation au temps. ge.

1. CADRE THEORIQUE

Les titres des paragraphes principaux (niveau 1) comprenant Introduction, Conclusion et Références sont en Times New Roman 12, gras, majuscules, interligne un et demie, justifié.

1.1. DÉFINITION DU CONCEPT D'INNOVATION MANAGÉRIALE

Les L'innovation managériale peut se définir comme étant : « L'introduction de nouvelles pratiques managériales dans une organisation dans le but d'améliorer les performances de cette organisation » (Mol et Birkinshaw, 2009 p. 1269).

Bien que le nombre des recherches sur l'innovation managériale se soit accru depuis le début des années 2000 sous l'impulsion de nombreux auteurs, la littérature relative ce type d'innovation est encore relativement récente et limitée. (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Le Roy et al, 2013 ; David, 2013 ; Dubouloz, 2013, Giuliani et Robert, 2016). Avant l'utilisation du terme d'innovation managériale, des auteurs avaient déjà cherchés à décrire le processus par lequel certaines entreprises parviennent à tirer un avantage concurrentiel durable, non pas en innovant dans le champ de la technologie, mais bien en adoptant de nouvelles pratiques managériales ou de nouvelles formes d'organisations. Pour qualifier ces innovations ne relevant pas de la technologie, les termes « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980) ou « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984) ont été indistinctement utilisés. Il est communément admis que le premier auteur à avoir utilisé le concept « d'innovation managériale » est Kimberly (1981). La définition de l'innovation

managériale proposée par cet auteur est la suivante : « Constitue une innovation managériale, tout programme, produit ou technique qui représente un changement significatif de l'état le plus avancé de la connaissance en matière de changement au moment où il apparaît et qui affecte la nature, l'attribution, la qualité ou la quantité d'information disponible dans l'élaboration du processus de décisions » (Kimberly, 1981, p. 86). Si cette définition a depuis été largement complétée et amendée, la notion de rupture ou de nouveauté au regard d'un état des connaissances demeure centrale. Ainsi, Hamel (2006) propose une définition dont le point de départ est cette notion de rupture : « L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus, pratiques traditionnelles de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé » (Hamel, 2006, p.75).

A la même période, Birkinshaw et Mol (2006) proposent une autre définition du concept d'innovation managériale dans laquelle la notion de rupture par rapport aux normes habituelle est également mise en exergue : « L'innovation managériale est la mise en place de nouvelles pratiques, processus et structures de management, qui sont significativement différentes des normes habituelles » (Birkinshaw et Mol, 2006, p.81). Ces auteurs uniront leurs réflexions pour élaborer une définition aujourd'hui fréquemment reprise de l'innovation managériale. Ils la définissent comme étant : "L'invention et l'introduction d'une pratique de management d'un procédé d'une structure ou d'une technique nouvelle au regard de l'état de la connaissance et mise en œuvre afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Birkinshaw et al, 2008, p. 825). Ainsi, dans cette dernière définition, la notion d'objectif apparaît clairement. Les entreprises mettent en œuvre des innovations managériales dans un but précis : améliorer leur performance. Dans une définition postérieure, Mol et Birkinshaw (2009) précisent : « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise » (Mol et Birkinshaw, 2009, p. 1269). Il existe cependant deux acceptions différentes dans la littérature sur le niveau de nouveauté que doit représenter l'innovation. Ainsi pour Kimberly (1981) la nouveauté s'apprécie au regard de « l'état le plus avancé de la connaissance » (Kimberly, 1981, p. 86). Mais pour d'autres auteurs, la nouveauté peut également s'apprécier au niveau de l'organisation.

Ainsi Le Roy et al., (2013) proposeront une définition basée sur celle de Mol et Birkinshaw (2009): « L'innovation managériale est l'adoption par une organisation, de pratiques ou de

méthodes de management nouvelles pour elle dans l'objectif d'améliorer sa performance globale » (Le Roy et al., 2013, p. 85). Ces auteurs soutiennent que cette dernière définition permet de recouvrir deux acceptations de l'innovation managériale. Ainsi « l'innovation managériale est autant l'invention d'une nouvelle méthode ou pratique de management par une organisation que l'adoption d'une méthode ou pratique de management déjà existante mais nouvelle pour l'organisation qui l'adopte » (Le Roy et al., 2013, p. 85).

C'est à cette dernière définition que nous nous référerons dans la suite de notre recherche.

Il nous semble important de définir à présent et de façon précise ce qu'est le Lean Manufacturing et de justifier en quoi ce mode de management de la production industrielle correspond bien à une innovation managériale majeure.

1.2. LE LEAN MANUFACTURING COMME INNOVATION MANAGÉRIALE

1.2.1 Définition du lean Manufacturing

Pour bien comprendre la nature du Lean Manufacturing, il est utile de revenir aux origines historiques de cette innovation. Le Lean Manufacturing trouve ses origines au Japon dans les années 1950, au sein de l'entreprise Toyota Motor Company. En effet, ce sont les difficultés rencontrées par cette entreprise associée au contexte spécifique du Japon d'après-guerre qui ont amené Taiichi Ohno (1978) et Eiji Toyoda à imaginer un nouveau modèle d'organisation de la production industrielle. Persuadés que l'organisation industrielle « classique » de masse appliquée par les leaders mondiaux de l'automobile de l'époque pouvait être questionnée, ces deux ingénieurs imaginèrent une nouvelle forme d'organisation et de management de la production qui n'hésiterait pas à remettre en question les pratiques traditionnellement considérées comme « le dernier état de l'art ». Byrne (2013), rappelle opportunément que pour T. Ohno, le Lean manufacturing repose sur deux principes fondamentaux : la réduction de tous les gaspillages dans un esprit d'amélioration continue et le respect des personnes. Ultérieurement, ce sont Womack et Jones qui « labelliseront » le terme Lean manufacturing et contribueront à la diffusion de cette innovation managériale à tous les types d'entreprises en dépassant les limites de l'industrie automobile où elle était née. Dans leur ouvrage « Lean thinking » (1996), ils définissent le Lean Manufacturing comme étant « *L'observation d'un système opérationnel au travers d'un prisme qui révèle la valeur, les flux, les potentiels pour tirer les flux et de tendre vers la perfection* » (Womack et Jones, 1996, p). Ils décrivent la démarche Lean Manufacturing selon cinq phases : identifier la

valeur, cartographier les flux de valeur, organiser la production en flux continu, établir un système tiré et rechercher la perfection. Cette approche du management de la production industrielle, a depuis été complétée par d'autres descriptions plus opérationnelles. Nous pouvons ainsi faire référence aux 14 principes proposés par Lander et Liker (2007) ou encore les 12 principes de Brunner (2008). Un autre auteur, Hohmann préfère définir le Lean Manufacturing de façon plus globale, comme étant « *Un cadre de référence, une manière de voir et de penser, qui se focalise sur un certain nombre de notions telles que la valeur, les gaspillages et la performance.* » (Hohmann, 2013, p. 37). Il complète cette définition de la façon suivante : « *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 juste nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux* » (Hohmann, 2013, p. 39).

Le Lean Manufacturing porte en effet un regard nouveau sur les systèmes de management de production en vigueur en redéfinissant les concepts de valeur, de gaspillage et de performance. Les gaspillages sont généralement appelés Muda (de leur nom japonais), et sont classés en sept catégories. Byrne (2013), soutient que les entreprises Lean « *devraient s'efforcer de répondre aux besoins de leurs clients en leur apportant une valeur immédiate et sans gaspiller leurs ressources : produire ce qui est demandé, quand c'est demandé et juste ce qui est demandé.* » (Byrne, 2013, p. 55). Pour atteindre ces objectifs globaux, le Lean Manufacturing générera de nombreuses méthodes et techniques innovantes dont les plus significatives nous semblent être : 5WHY (méthode de recherche des causes racines de dysfonctionnements) ; 5S (méthode d'organisation et de maintien des ateliers) ; TPM (Total Productive Maintenance, approche de la maintenance visant à améliorer le rendement des machines par une démarche proactive) ; SMED (Single Minute Exchange of Die, méthode visant à réduire les temps de changement de format) ; Poka-yoke (dispositif permettant d'éviter les erreurs d'assemblage).

Il est toutefois fondamental de souligner comme le rappelle Hohmann (2013) que « *Le Lean n'est pas simplement une collection d'outils ou de techniques mais une méthode globale de management et un cadre de référence qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative. Pour ceux qui l'on appliqué avec succès, le Lean est autant une attitude qu'un savoir-faire* » (Hohmann, 2013, p. 33). Il nous faut à présent valider que le Lean

Manufacturing répond bien au concept d'innovation managériale et présente de ce fait, des difficultés relatives à son implantation comme toute innovation managériale.

1.2.2. Le Lean Manufacturing : une innovation managériale emblématique

Hamel (2006) dans son article « The Why, What and How of Management Innovation » cite le Lean Manufacturing comme une des 12 innovation managériales majeures du XX siècle (Employee-driven problem solving) et souligne que si les concurrents américains de Toyota ont mis plusieurs dizaines d'années pour combler leur écart d'efficacité avec la firme japonaise c'est « *en grande partie, parce qu'il leur a fallu plus de 20 ans pour découvrir les principes de management radicaux au cœur de la capacité de Toyota pour l'amélioration* » (Hamel, 2006, p. 74). Birkinshaw et al. (2008) mentionnent également le système de production Toyota comme une innovation managériale emblématique (Birkinshaw et al, 2008, p. 830). Giuliani et Robert (2017) ainsi que Robert et Giuliani (2014) soutiennent de même que le Lean Manufacturing est une innovation managériale de la première importance. Ces auteurs appuient leur démonstration en se référant aux cinq critères spécifiques de l'innovation managériale dont quatre sont empruntés à Birkinshaw et Mol (2006), Mol et Birkinshaw (2009) et le dernier ajouté par les auteurs eux-mêmes. Ils confrontent alors le Lean Manufacturing à ces cinq principes et démontrent que cette nouvelle conception du management de la production :

- Introduit « une modification profonde au regard des modes de management établis »
- Introduit « une rupture avec les concepts et les façons de faire à un moment donné, au regard des connaissances disponibles »,
- Suppose un effort de longue haleine dans sa mise en œuvre, qui peut parfois s'étendre sur plusieurs années au sein d'une entreprise,
- Est mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les objectifs premiers du Lean Manufacturing visent avant tout l'amélioration permanente des performances,
- Tend à se diffuser au sein de la majorité des entreprises et devient un standard de fonctionnement à un moment donné.

1.2.3 Le rôle majeur du facteur humain dans la mise en œuvre du Lean Manufacturing :

De nombreux auteurs ont mis en lumière l'importance de la dimension humaine dans l'adoption réussie d'une démarche Lean Manufacturing. Ainsi Dubouloz (2013) a soutenu que

les barrières internes relevant des Ressources Humaines (manque de temps, manque d'expertise technique, attitude face au risque) s'avèrent plus résistantes que celles liées aux caractéristiques techniques dans l'appropriation du lean Manufacturing.

Jedynak (2015) en ligne avec Worly et Doolen (2006), souligne le rôle fondamental des managers dans leur volonté de créer les conditions favorables à une adoption de la démarche Lean Manufacturing, notamment au travers d'une politique de communication transparente et efficace.

Enfin Marodin et Aurin (2015) identifient 14 facteurs critiques spécifiques à la mise en œuvre d'une démarche Lean Manufacturing. Parmi ces 14 facteurs, 9 relèvent exclusivement de la dimension ressources Humaines (Démotivation des salariés, manque de support de la part du middle management, opérateurs inquiets des nouvelles tâches qui pourraient leur être affectées, etc.)

Nous nous proposons à présent d'évoquer les recherches antérieures réalisées sur les difficultés de mise en œuvre de l'innovation managériale en général et du Lean Manufacturing en particulier.

1.3. LES OBSTACLES À L'IMPLANTATION D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE

1.3.1. Les difficultés d'implantation d'une innovation managériale d'un point de vue générique

Birkinshaw et Mol (2006) ont proposé un cadre théorique sur la façon dont émergent et se déploient les innovations managériales. Ils avancent notamment le fait que le processus d'implantation d'une innovation managériale se distingue du processus d'implantation d'une innovation technologique du point de vue de la durée : « *La mise en œuvre de l'innovation managériale est un processus plus diffus et graduel que ce qui est typiquement vu dans le cas des innovations technologiques* » (Birkinshaw et Mol, 2006, p.82).

Les auteurs ne s'arrêtent pas à ce constat et détaillent les raisons de ce processus long et diffus. Ils relèvent que « *La distinction fondamentale tient dans ce que chaque type d'innovation crée. Les innovations technologiques correspondent en grande partie à des éléments distincts qui peuvent être codifiés puisqu'ils consistent en des procédés physiques ou des produits qui peuvent être reproduits. Les innovations managériales, de leur côté, sont généralement plus spécifiques au système dans lequel elles ont été créées et qui constitue habituellement un système social complexe avec différents acteurs et relations* » (Birkinshaw

et Mol, 2006, p. 82). A cette notion de « difficilement codifiable », les auteurs ajoutent que les innovations managériales sont « relativement tacites par nature ». Ils concluent donc que « *les innovations managériales sont plus difficiles à justifier en amont de leur implantation que les innovations technologiques et plus difficiles à évaluer après* » (Birkinshaw et Mol, 2006, p.84).

Une des caractéristiques spécifiques de l'innovation managériale résiderait donc dans sa plus grande difficulté d'implantation effective par rapport à l'innovation technologique (Damanpour, 1996 ; Damanpour et Evan, 1984). La première raison serait que l'innovation managériale conduit à des modifications dans « le système social » de l'organisation, comme des réattributions d'activités ou des changements dans les routines organisationnelles suscitant ainsi des résistances individuelles et collectives liées à la crainte de perte d'influence ou de position acquise (Birkinshaw, et al., 2008, Teece, 1980). La seconde raison serait liée au fait que l'innovation managériale impacte souvent directement l'ensemble des membres d'une organisation, en cela elle touche un plus grand nombre de personnes au sein de l'organisation que la plupart des innovations technologiques (Alänge, et al.,1998). Enfin son caractère naturellement « tacite » peut la rendre difficile à « codifier » et donc difficile à faire partager concrètement (Teece, 1980).

Certains auteurs ont proposé une classification des difficultés les plus fréquemment rencontrées lors de la phase d'implantation (Khallouk et Robert, 2017) cf. tableau 1. A partir des mots barrières, obstacles, ou freins qui ont été utilisés de façon indifférenciée dans la littérature. Ces termes renvoyant indistinctement aux problèmes qui empêchent, ralentissent ou stoppent le processus d'innovation.

Tableau 1. Les différents obstacles à l'implantation de l'innovation managériale dans la littérature.

Internal obstacles		Authors
Human resources	<ul style="list-style-type: none"> – Lack of competences – Lack of commitment – Lack of time – Lack of internal communication 	(Ansari <i>et al.</i> , 2010, 2014; Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008; Dubouloz, 2013; Giuliani <i>et al.</i> , 2017; Madrid- Guijaro <i>et al.</i> , 2009; Wagner <i>et al.</i> , 2011)
Financial resources	– <i>no significant results</i>	(Dubouloz, 2013)
Incompatibility of the management innovation principles with the	– Cultural misfits of the management innovation principles with the established and	(Ansari <i>et al.</i> , 2010, 2014)

organizational structure	historical organizational culture	
A negative internal perception of the management innovation	<ul style="list-style-type: none"> – Lack of clarity – High cost of the implementation – Risks of degradation in working conditions. – Gap between rhetoric and reality 	(Dubouloz, 2013; Canet, 2012; Giuliani and Robert, 2016; Giuliani <i>et al.</i> , 2017; Madrid-Guijaro <i>et al.</i> , 2009; Wagner <i>et al.</i> , 2011; Zbaracki, 1998)
External obstacles		Authors
Supply	<ul style="list-style-type: none"> – Difficulty in raising funds – Difficulty in finding partners 	(Dubouloz, 2013; Madrid- Guijaro <i>et al.</i> , 2009)
Demand		– no results
Environment	<ul style="list-style-type: none"> – International dimension: Cultural and institutional distance between subsidiaries 	(Ansari <i>et al.</i> , 2010, 2014; Giuliani and Robert., 2016; Giuliani <i>et al.</i> , 2017; Volberda <i>et al.</i> , 2014)

(Source, Khallouk et Robert, 2017)

Toutefois la littérature sur les obstacles à l'innovation managériale (Amara et al., 2016; Dubouloz, 2013; Madrid-Guijarro et al. 2009; Wagner et al. 2011), fait peu de cas des obstacles spécifiquement liées à la phase d'implantation. Les travaux de Dubouloz (2013) soulignent le fait que, la littérature émergente sur l'innovation managériale met l'accent sur les antécédents liés à la décision d'adopter l'innovation managériale, plutôt que les obstacles rencontrés au cours de la phase d'implantation après la décision d'adoption. L'auteur distingue toutefois trois catégories d'obstacles à l'implantation de l'innovation managériale dans lesquels sont précisées des sous-catégories :

- les obstacles internes liés aux ressources : manque de ressources humaines, manque de ressources financières;

- les obstacles extérieurs liés à l'offre (par exemple les difficultés à trouver des financeurs, des ressources expertes, des formations spécifiques, etc.), à la demande (les besoins du consommateur, les limites des marchés domestiques et étrangers) et enfin à l'environnement (politique locale et nationale au travers des réglementations ou actions publiques) ;

- les obstacles liés aux attributs de l'innovation : inconvénients relatifs, incompatibilité, complexité, difficultés dans les essais de mise en œuvre, faible observabilité, coût élevé.

Les travaux de Khallouk et Robert (2017) quant à eux, établissent le même constat tout en distinguant deux grandes catégories d'obstacles à l'adoption de l'innovation managériale, les

obstacles internes et les obstacles externes. Ils complètent la classification de Dubouloz (2013) en ajoutant dans les obstacles externes la dimension internationale de la sous-catégorie « environnement ». Ils se réfèrent ainsi aux travaux de Volberda et al. (2014), qui soulignait l'importance de la dimension internationale de l'environnement. Enfin ils considèrent les obstacles liés aux attributs de l'innovation managériale comme appartenant à la catégorie des obstacles internes.

En conséquence, bien que la littérature récente questionne les obstacles à l'implantation de l'innovation managériale, peu d'études identifient précisément ces obstacles en se focalisant sur les freins liés au facteur humain (Giuliani et Robert., 2016; Khallouk & Robert, 2017 ; Ansari et al., 2014; Wagner et al., 2011 ; Ansari et al., 2010 ; Madrid- Guijaro et al., 2009 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Dubouloz, 2013 ; Dubouloz, 2014). Ceci alors même que le facteur humain est au cœur de la mise en œuvre de l'innovation managériale car celle-ci modifie substantiellement par nature la façon de travailler et les relations de l'ensemble des salariés (Hamel, 2006).

1.3.2. Difficultés d'implantation du Lean Manufacturing

Certains auteurs (Jedynak, 2015, Marodin et Aurin, 2015) proposent des obstacles spécifiques à la mise en œuvre du Lean Manufacturing. Parmi les obstacles les plus fréquemment cités nous retrouvons :

- La difficulté à maintenir la motivation des acteurs dans le temps
- Le manque de ressources humaines et financières
- Le manque de communication lié à la démarche
- Le manque de soutien du management intermédiaire
- Le manque de soutien du top management
- La crainte des premiers niveaux hiérarchiques d'assumer de nouvelles attributions
- La crainte des premiers niveaux hiérarchiques ne pas maîtriser les techniques liés à la mise en œuvre du Lean Manufacturing
- La difficulté à maintenir le processus d'amélioration permanente sur le moyen et long terme.

Ainsi Hohmann (2013) note que « *Bien que réputé fondé sur des principes de bon sens, le Lean Manufacturing ne s'impose pas naturellement dans les entreprises* ». Il soulève l'interrogation suivante : « *Comment expliquer que ce qui allait prendre le nom de Lean Manufacturing (...) objet d'un nombre impressionnant de communications et de formations, soit toujours aussi peu maîtrisé et aussi peu pérenne dans les entreprises qui essayent de l'appriivoiser ?* » (Hohmann, 2013, p.11). Cet auteur suggère que « *Le principal facteur de risque affectant le dispositif de transformation n'est pas la mise en œuvre technique, car on*

finit par maîtriser les techniques les plus complexes, mais l'humain qui les met en œuvre »
(Hohmann, 2013, p.115).

Byrne (2013) soutient que « *la mise en œuvre du Lean exige du temps. Elle ressemble plus à un voyage au long cours qu'à une course de vitesse* » (A. Byrne, 2013, p.115).

Mais au-delà de la notion de durée, qui est comme nous l'avons déjà vu une caractéristique commune des innovations managériales, on remarquera aussi l'importance accordée à l'implication du dirigeant dans de nombreux ouvrages ou études spécifiques dédiées au Lean Manufacturing (Womack and Jones, 1990 ; Worley and Doolen, 2006 ; Achanga and al, 2006, Hohmann, 2013 ; Byrne, 2013 ; Boyer and Sovilla, 2003). Byrne (2013) écrit ainsi : « *il est évident que la transformation par le Lean Manufacturing ne se délègue pas. Sans un leadership fort qui impose à chacun de contribuer à améliorer les processus fort qui impose à chacun de contribuer à améliorer les processus pour atteindre les objectifs financiers, rien ne bouge* » (Byrne, 2013, p.40). Hohmann (2013) renforce ce constat en précisant que « *En matière de Lean Manufacturing, l'implication de la plus haute autorité est essentielle* » (Hohmann, 2013, p. 137). Importance du facteur humain à tous les niveaux hiérarchiques.

Byrne (2013) détaille ce que devrait être selon lui être le rôle du dirigeant dans une démarche d'implantation du Lean : « *La conversion au Lean constitue un évènement majeur, à la fois physique et culturel. Il faut des années avant de s'autoriser à croire qu'elle va réussir. Les dirigeants doivent montrer l'exemple pour communiquer au reste de l'entreprise leur conviction et leur engagement. Il leur appartient aussi de tenir le cap en cas de difficultés et quand surgit la tentation de revenir en arrière* » (Byrne, 2013, p.40).

Le rôle du middle management a également été souligné et a fait l'objet d'études spécifiques. J.M. Worley et T.L. Doolen (2006) ont étudié spécifiquement l'influence du support du dirigeant intermédiaire dans la réussite de l'implantation du LEAN Manufacturing et concluent que : « *Les problèmes apparaissent lorsque que le management n'exige pas la participation dans l'initiative du Lean Manufacturing. Le management échoue aussi lorsqu'il ne fournit pas l'effort d'éducation pour tous les employés de l'organisation* ». Au-delà du dirigeant, le rôle de l'équipe managériale apparaît donc également essentiel dans l'implantation du Lean Manufacturing ainsi que la mobilisation de département Ressources Humaines (Dubouloz, 2014).

Mais si plusieurs études portent sur l'importance du dirigeant et des managers dans la réussite de l'implantation d'une démarche de Lean Manufacturing, rares sont celles ayant cherché à identifier l'ensemble des facteurs humains susceptibles de freiner ce processus.

Boyer et Sovilla (2003) distinguent cinq catégories d'obstacles spécifiques liés à la mise en œuvre du Lean Manufacturing :

- les problèmes liés à la direction et au leadership,
- les problèmes liés aux barrières culturelles,
- les problèmes liés au management,
- les problèmes liés à l'implantation,
- les problèmes techniques.

Comme nous pouvons le constater, quatre obstacles sur cinq concernent le facteur humain de l'entreprise.

En réponse à ces obstacles, Boyer et Sovilla proposent des mesures correctives qu'ils présentent comme « *les meilleures approches pour sécuriser une entreprise Lean de haute performance* ».

- Gagner l'engagement de la direction,
- Promouvoir l'implication de toutes les parties prenantes,
- Forcer la cohérence,
- Diriger par l'exemple,
- Construire une infrastructure en charge du changement.

Toutes ces solutions impliquent le facteur humain de l'entreprise.

Cependant cette étude reste essentiellement théorique et s'appuie sur un modèle générique de conduite du changement.

Achanga et al. (2006) ont également cherché à identifier les facteurs critiques de succès dans l'implantation du Lean Manufacturing au sein des PME. Leur recherche menée auprès de dix PME du Royaume-Uni ayant réussi la mise en œuvre d'une démarche Lean Manufacturing a permis aux auteurs d'identifier quatre grandes catégories de facteurs critiques :

- Le leadership et le management,
- Les capacités financières,
- Les compétences et expertises,
- La culture d'organisation.

Trois facteurs critiques sur quatre concernent le facteur humain de l'entreprise.

Si ces résultats apportent des éléments précieux quant à l'implantation du Lean Manufacturing on notera cependant que leur étude met en lumière seulement des facteurs critiques et ne propose pas de solution aux obstacles identifiés.

Marodin et Aurin (2015) identifient 14 facteurs critiques spécifiques à la mise en œuvre d'une démarche Lean Manufacturing. Parmi ces 14 facteurs, 9 relèvent exclusivement de la dimension ressources Humaines (Démotivation des salariés, manque de support de la part du middle management, opérateurs inquiets des nouvelles tâches qui pourraient leur être affectées, etc.)

Les travaux de Dubouloz (2014), et Dubouloz (2013) sont les seuls à notre connaissance à avoir centré leur analyse sur le facteur humain. Ces travaux cherchent à identifier les pratiques de management des ressources humaines jouant un rôle dans le succès de la mise en oeuvre de l'innovation managériale au sein de l'organisation. L'auteure identifie les obstacles liés aux ressources humaines lors des phases du processus d'innovation managériale (décision, implantation, usage durable), mais ne propose pas d'actions spécifiques à mener pour les surmonter.

L'état de l'art sur l'innovation managériale et sur le Lean manufacturing fait donc ressortir la faible quantité d'études portant sur les freins à la réussite d'une démarche d'implantation.

En conséquence, l'objet de cette recherche sera de contribuer à l'identification la plus exhaustive possible des obstacles relevant spécifiquement du facteur humain dans la phase l'implantation d'une innovation managériale et dans les actions à conduire permettant de lever ces freins.

Nous proposons pour cela d'étudier de manière empirique et longitudinale le cas de deux entreprises s'étant engagées dans des démarches d'implantation de Lean Manufacturing sur la même période et la même zone géographique.

2. METHODOLOGIE

Considérant que notre objet de recherche est associé à une modification de comportements humains dans un contexte de changement profond des organisations, nous avons adopté une démarche qualitative et interprétative. Comme l'ont soutenu Miles et Huberman (2003), « Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local ». Ces auteurs notent également que « les

découvertes dues aux études qualitatives revêtent un caractère d'indéniableté » (Miles et Huberman, 2003).

2.1. PRESENTATION DE NOTRE TERRAIN DE RECHERCHE

2.1.1. L'entreprise GYMA

La société GYMA a été fondée en 1992 par la famille DUCROS suite à la vente par ces derniers du groupe éponyme spécialisé dans la commercialisation d'herbes et épices. L'entreprise a débuté son activité dans deux secteurs d'activités différents : la fabrication de sauces condimentaires à destination du secteur de la restauration hors foyer ; la transformation et le conditionnement d'herbes et épices à destination du secteur de la grande distribution.

Le groupe exerce son activité de production sur trois sites de productions différents en France et deux à l'étranger. Son offre de sauces condimentaires en portions individuelles correspond aux besoins d'un secteur de la restauration en plein développement. Cette situation combinée à l'absence de concurrence permet au groupe de se développer rapidement, notamment par le biais d'opérations de croissance externe. En 2005 le groupe compte ainsi plus de 500 salariés et exerce son activité industrielle dans cinq sites industriels, un en Allemagne, un aux Pays-Bas et trois en France. Mais, à partir de 2008, le groupe doit faire face à un recul significatif de ses résultats économiques. Les raisons de ce recul sont à la fois structurelles et conjoncturelles. La hausse du cours de certaines matières premières, l'échec de plusieurs projets stratégiques, des pertes financières chroniques de deux sites industriels, la dégradation des conditions de crédit accordées par les fournisseurs, sont les principales raisons de ce déclin. Face à cette situation, la famille Ducros entame à partir de 2009 une recherche d'investisseurs susceptibles d'entrer au capital de l'entreprise. Le processus est finalisé en 2011 avec l'entrée au capital de l'entreprise de deux nouveaux actionnaires : IDIA (fonds d'investissement dédié à l'agro-alimentaire de la banque Crédit Agricole) et Liberfy (fonds d'investissement privé basé en Suisse). La famille Ducros devient minoritaire et perd toutes fonctions opérationnelles.

Aujourd'hui la société GYMA, emploie 230 salariés, réalise 45 M€ de chiffre d'affaires et exerce son activité industrielle dans deux usines. La première est basée à Sorgues près d'Avignon (France) et l'autre à Kamp-Lintfort près de Düsseldorf (Allemagne). Elle est spécialisée dans la fabrication de sauces condimentaires et de leur conditionnement dans des emballages adaptés aux besoins du secteur de la restauration. Notre étude porte plus

particulièrement sur l'unité de Sorgues qui emploie 130 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 30 M€.

2.1.2. L'entreprise CONTINENTAL FOODS

La société CONTINENTAL FOODS est issue du rachat en 2013 des unités de production et des marques européennes du groupe CAMPBELL SOUP par le fonds d'investissement britannique CVC Capital Partners. L'unité de production du Pontet, près d'Avignon en France, sur laquelle a porté notre étude a été créée en 1962. Elle est acquise par le groupe DANONE en 1982. L'unité s'appelle alors LIEBIG et invente en 1986 la première brique de soupe aseptique sous la marque « Pur soup ». Le développement des tendances de consommation et l'amélioration constante des qualités sensorielles de ses produits assurent une forte croissance à cette division du groupe. En 1997, le groupe Danone décide de recentrer ses activités autour des produits laitiers et des eaux. C'est dans le cadre de cette stratégie que le groupe vend sa division « soupe » et la marque Liebig au groupe américain Campbell, leader mondial de cette activité. Avec plus de 40% de parts de marché en France, la division française du groupe est alors une structure profitable dont le chiffre d'affaires de 160 M€ est constant depuis trois ans.

L'unité de production française du groupe CONTINENTAL FOODS emploie aujourd'hui 300 personnes et réalise 160 M€ de chiffre d'affaires. Elle est aujourd'hui engagée dans un programme d'investissement supérieur à 10 M€ visant à moderniser son outil actuel et à intégrer de nouvelles lignes de production pour la marque ROYCO anciennement localisée sur le site belge du groupe.

2.2. COLLECTE DES DONNEES

2.2.1 Les données

Dans le cadre d'une démarche qualitative, il est pertinent de privilégier un échantillon hétérogène afin de rendre les résultats le plus robuste possible (Gavard Perret, 2008).

Au sein des deux entreprises présentées précédemment nous avons cherché à recueillir nos données auprès d'interlocuteurs issus des différents niveaux hiérarchiques car plusieurs questions issues de cette étude impliquaient de s'entretenir avec les différents niveaux hiérarchiques. Le choix des interlocuteurs s'est déroulé de façon quelque peu différente selon les sites étudiés mais dans les deux cas, l'hétérogénéité des échantillons a été respectée. Pour

la société GYMA, nous avons profité de notre bonne connaissance interne de la structure de cette entreprise pour cibler des individus ayant participé à l'implantation du Lean Manufacturing et occupant des fonctions différentes afin de recueillir des résultats représentatifs de l'organisation dans son ensemble. Pour l'entreprise CONTINENTAL FOOD, l'échantillon a été constitué en concertation avec le responsable de la performance industrielle du site, mais avec le même souci de représentativité des différents niveaux hiérarchiques. Nous avons réalisé, au sein de l'entreprise GYMA une série de dix entretiens et une série de huit entretiens au sein de l'entreprise CONTINENTAL FOOD. Les entretiens étaient de type semi-directifs et se basaient sur une grille d'entretien élaborée et testée au préalable. Nous nous sommes efforcés de réaliser ces entretiens de façon parfaitement comparable quel que soit les individus et quelle que soit l'entreprise. Les entretiens semi-directifs ont duré une heure et demi. A l'exception d'un refus, tous les entretiens ont pu être enregistrés, ce qui a facilité leur analyse a posteriori. Nous avons en définitive réalisé dix-huit entretiens sur seize dates différentes au sein de deux sites différents. Le détail de ces entretiens peut être présenté par ordre chronologique comme suit :

Tableau 4. Information sur les entretiens

N°	Date	Nombre d'entretiens	Site	Durée	Position de l'interviewé
1	20/06/2016	1	GYMA	1h30	Animateur amélioration continue
2	27/06/2016	1	CONTINENTAL	2h	Responsable performance industrielle
3	27/06/2016	2	GYMA	2x1h30	Responsable production et responsable maintenance
4	28/06/2016	1	GYMA	1h10	Responsable qualité
5	30/06/2016	1	GYMA	1h35	Ancien Directeur Général
6	01/07/2016	1	GYMA	1h05	Responsable automatisme
7	04/07/2016	1	GYMA	1h20	Chef d'équipe

8	04/07/2016	1	GYMA	1h15	Opérateur fabrication
9	11/07/2016	1	CONTINENTAL	1h40	Directeur Général
10	11/07/2016	1	CONTINENTAL	1h10	Responsable utilités
11	12/07/2016	1	CONTINENTAL	1h10	Agent de maintenance
12	12/07/2016	1	CONTINENTAL	1h10	Opérateur Conditionnement
13	19/07/2016	2	CONTINENTAL	1h05	Opérateurs fabrication
14	19/07/2016	1	CONTINENTAL	1h	Chef d'équipe fabrication
15	20/07/2016	1	GYMA	1h10	Opérateur Fabrication
16	20/07/2016	1	GYMA	1H	Opérateur palettisation
TOTAL		18			

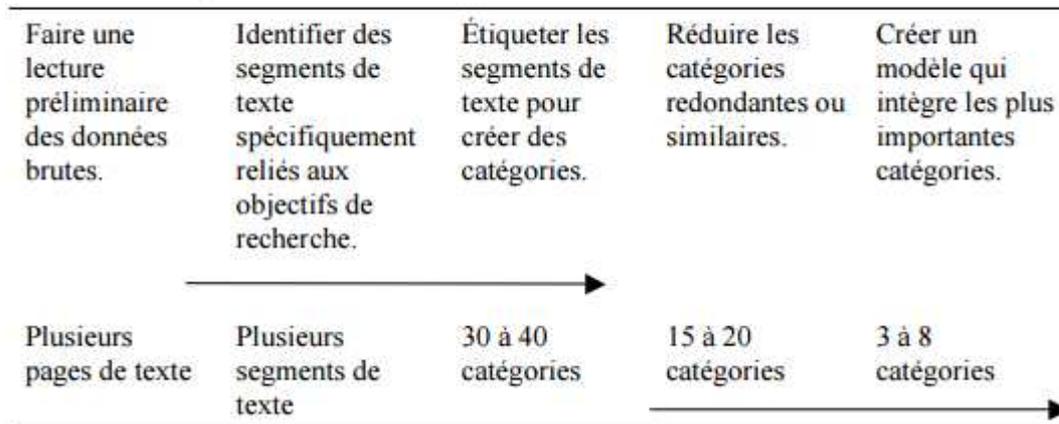
Tous les entretiens se sont déroulés dans le respect de la grille d'entretien préalablement établie. En complément des entretiens, notre recherche nous a amené à collecter deux autres types de données différentes : la documentation interne et des observations de terrain.

2.2.2. Le processus de codification

Nous avons utilisé un processus qui a consisté à réduire les données brutes en segments de texte puis en thématiques spécifiques. Ce raffinement des données nous a permis de faire émerger une mise en ordre compréhensive et un sens explicatif global des données collectées. Nous nous sommes pour cela appuyés sur la méthodologie proposée par Blais et Martineau (2006) ainsi que sur le processus de codification de Thomas (2006) présenté ci-dessous, dans la figure 3.

Figure 3 : Le processus de codification menant à la réduction des données

Le processus de codification menant à la réduction des données



(Thomas, 2006, p. 242, adapté de Creswell)

Nous allons désormais nous intéresser aux résultats obtenus.

3. RESULTATS

Quatre grandes catégories de freins relatifs au facteur humain dans l'implantation du Lean manufacturing sont apparus :

- Les freins liés à la résistance au changement
- Les freins liés au savoir-faire
- Les freins liés au savoir être
- Les freins liés au facteur temps

3.1. TITRES DE NIVEAU 2 LES FREINS LIES A LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement dans la mise en œuvre de l'innovation managériale s'exprime de façons différentes. La première cause de cette résistance est la peur de perdre ce que l'on possède, comme une position dans la ligne hiérarchique ou des prérogatives particulières. Elle se matérialise, sous forme de résistance individuelle et sous forme collective. La cause de résistance raison est liée à un manque de confiance dans le projet de changement lui-même.

3.1.1. La résistance au changement d'un point de vue individuel par peur de perdre ce que l'on possède

Cette forme de résistance est liée à une peur de perte son statut hiérarchique provoquée par le chamboulement organisationnel et la redistribution des rôles du fait de l'implantation du Lean

manufacturing. Il apparaît que cette forme de résistance se manifeste indistinctement à tous les niveaux hiérarchiques.

Des témoignages en ce sens nous ont été fournis par des individus appartenant au « middle management ». Un chef d'équipe nous a ainsi confié « Je dois avouer que j'ai eu du mal à accepter que mes gars puissent aller travailler dans des groupes de travail dont je ne faisais même pas partie. C'est difficile à accepter quand on a toujours connu un système classique. J'ai eu le sentiment de perdre du pouvoir, je me suis posé des questions sur l'avenir de mon poste » (Entretien N°7). Toutefois le responsable performance continue de CONTINENTAL Foods nous a confirmé avoir dû faire face à une forte résistance de la part de deux cadres de l'entreprise : « Il s'agissait de ce que j'appelle des barons. Ils occupaient tous les deux une position centrale dans l'organisation. C'est-à-dire que toutes modifications dans l'organisation ou dans les procédés devaient passer par eux. Ils ont mal vécu que de simples opérateurs puissent désormais proposer directement des solutions au directeur général » (Entretien N°2). Cette forme de résistance au changement, par peur de perdre une position individuelle acquise, se manifeste également une résistance collective via les représentants du personnel.

3.1.2. La résistance au changement d'un point de vue collectif par peur de perdre ce que l'on possède

Sept témoignages recueillis font état de différentes formes de résistance de la part du corps des représentants du personnel : « lors du démarrage j'étais dans le groupe de xx. Pendant tout l'après-midi il n'a fait que critiquer ce que disait le consultant, il lui coupait la parole. Il a refusé de participer, il disait que ça ne faisait pas partie de sa fiche de poste. Ensuite, il a incité d'autres collègues influençables à faire comme lui. Le consultant a été obligé d'interrompre le chantier trente minutes plus tôt que prévu » (Entretien N°8).

Le Directeur Général de CONTINENTAL Foods nous a par ailleurs confié « Le CHSCT (comité hygiène sécurité et conditions de travail) n'a pas beaucoup apprécié la démarche dans un premier temps. Il était l'interlocuteur incontournable sur toutes les questions liées aux conditions de travail. Ils ont mal vécu le fait que ces conditions puissent s'améliorer sans eux. Ils ont aussi mal accepté et on le comprend que des sujets pour lesquels ils demandaient des améliorations depuis des années se voient réglés en quelques jours ! ».

Tout comme pour les managers intermédiaires c'est donc principalement une peur de perte de pouvoir et de prérogatives qui incite à la résistance du facteur humain. Une autre raison va

pousser les acteurs à faire apparaître un troisième type de résistance au changement, le manque de confiance dans le projet Lean et son implantation.

3.1.3. La résistance au changement par manque de confiance dans le projet Lean

Bien que moins cité que les précédentes, cette forme de résistance par manque de confiance dans le projet Lean en lui-même fut également présente lors des premiers stades de l'implantation du projet. Il semble que le manque de confiance dans le projet Lean ne puisse pas être attribué majoritairement à une catégorie de personnel en particulier. Un moteur de cette résistance est la mémoire que les individus entretiennent avec des expériences passées ayant échouées : « on me rappelait toujours les échecs passés. Certaines personnes arrivent à se persuader que ce qui est possible ailleurs ne l'est pas chez eux, que c'est plus compliqué ici ou plus simple ailleurs » (Entretien N°2). Une autre raison de cette forme de résistance vient d'une appréhension vis-à-vis de certains principes du LEAN Manufacturing. Parmi ces principes c'est celui du « juste à temps » qui a généré le plus d'incompréhensions et de peurs : « j'ai vu défiler dans mon bureau les commerciaux, le directeur supply-chain, le responsable production. Tous m'expliquaient que c'étaient une folie d'envisager de réduire les stocks. Ils avaient tous d'excellents exemples et arguments pour étayer leur thèse » (Entretien N°9). Bien qu'éprouvé et compréhensible du point de vue logistique ce principe de « juste à temps » est aux antipodes des pratiques et des représentations ancrées dans les esprits : « il est difficile d'accepter que la bonne façon de travailler c'est de réduire les stocks et de faire de petites séries quand tu as toujours cherché à optimiser les plannings pour faire de grandes séries et constituer des stocks. On n'arrive pas à s'imaginer que cela soit possible et on a même du mal à croire aux exemples qui nous sont présentés » (Entretien N°3).

L'organisation de la production en mode « just in time » n'est qu'un des piliers parmi d'autres du Lean Manufacturing, dans le cadre d'une démarche globale. La production selon le principe « just in time » ne peut être envisagé isolément des autres principes du Lean Manufacturing. C'est en améliorant le système de production dans son ensemble, en améliorant la qualité et en éliminant les gaspillages et les sources de variabilité, que l'entreprise va pouvoir tendre vers une production « just in time ».

3.2. LES FREINS LIES AU SAVOIR-FAIRE

L'implantation du Lean Manufacturing peut conduire à des résistances du fait d'un manque de savoir-faire des salariés de l'entreprise. Les salariés craignent de ne pas être à la hauteur des futures et nouvelles tâches qui les attendent. Face aux changements qui s'opèrent, cette crainte s'exprime de plus en plus fréquemment. Les données collectées à l'issue de nos interviews confirment largement cet obstacle. Nous avons vu lors de notre revue de littérature que le Lean Manufacturing repose sur un certain nombre de principes et que sa mise en œuvre suppose la mobilisation de nombreux outils de management, le 5S, la VSM (Value Stream Mapping) et la TPM ou encore les chantiers KAIZEN. Nos résultats montrent que la démarche initiée par les deux organisations avait à plusieurs reprises été freinée du fait de cette crainte mais aussi du manque de savoir-faire réel de la part des acteurs de la démarche au regard de ces techniques.

3.2.1. Les freins liés à la crainte de manque savoir-faire

Cette forme de résistance individuelle fut essentiellement constatée chez CONTINENTAL Foods (6 citations) et moins chez GYMA (3 citations). Elle s'est généralement manifestée lors des premières étapes de la démarche et souvent même avant que ne commencent les étapes opérationnelles du projet : « Nous avons reçu une formation par le nouveau responsable performance industrielle. Pendant la formation tout allait bien, ça paraissait logique. Mais après j'ai commencé à réfléchir, à me dire que ça ne pouvait pas être aussi simple. Je suis allé voir mon chef pour lui dire que je ne voulais pas participer au groupe de travail prévu la semaine suivante » (Entretien N°13).

A ce titre, l'interview du responsable performance industrielle de CONTINENTAL Foods résume parfaitement ce phénomène : « Certains opérateurs étaient très inquiets par les outils dont nous commençons à leur parler, surtout le Six-sigma, ils s'imaginaient des mathématiques et des calculs. Plusieurs sont venus me voir individuellement dans mon bureau pour me dire qu'ils ne se sentaient pas à la hauteur. Quand la démarche leur a été expliquée ils ont presque eu la réaction inverse, ils pensaient que nous avions choisi une méthode simpliste parce que nous ne les considérons pas assez intelligents. Ils ont rapidement compris que la difficulté n'était pas l'outil mais les rapports humains, le nouveau positionnement dans l'organisation et le rapport modifié par rapport à leur hiérarchie habituelle ».

3.2.2. Les freins liés à un manque réel de savoir-faire

Le constat quant au manque de savoir-faire réel s'est manifesté assez rapidement chez GYMA : « on nous a demandé de réorganiser nos postes de travail. On nous a donné des moyens pour nettoyer, pour réparer ou ajuster, pour faire du marquage au sol. Mais tout cela sortait de nos tâches routinières. Il y a eu des petits accidents ; rien de grave mais ça a suffi à remettre en cause tout le projet » (Entretien N°7). « Le CHSCT qui voyait déjà le projet d'un mauvais œil a profité des accidents pour demander son arrêt et de revenir à l'organisation passée » (Entretien N°4). Des erreurs semblent également avoir été commises lors de la phase « VSM (Value Stream Mapping) » : « Nous avons identifié un certain nombre de plans d'actions prioritaires lors de la VSM. Mais après les avoir réalisés nous nous sommes rendu compte que plusieurs d'entre eux n'apportaient pas les résultats attendus. En reprenant la VSM nous avons identifié que des bottleneck (goulet d'étranglement) n'avaient pas été mis en évidence lors de l'étude initiale » (Entretien N°11).

Mais plus que ces difficultés liées au savoir-faire, les résultats font apparaître que les principaux freins sont liés à un manque de savoir être.

3.3. LES FREINS LIÉS AU SAVOIR-ÊTRE

La mise en œuvre du Lean Manufacturing nécessite de ne jamais oublier les grands principes de cette conception de la production et de veiller à ce que ces derniers soient bien respectés lors du déploiement des différentes phases du projet. Deux cas rencontrés dans chacune des deux organisations étudiées illustrent bien cette difficulté.

Lors de la mise en œuvre de la TPM (Total Productive Maintenance), les managers de GYMA ont ainsi privilégié les solutions technologiques et ils ont négligé d'impliquer les équipes dans leur démarche. Cette situation nous a été exposée au cours de plusieurs témoignages : « quand nous avons mis en place la TPM nous nous sommes directement tourné vers le service informatique pour organiser le relevé des TRS (Taux de Rendement Synthétique) alors que de simples feuilles de relevé auraient suffi. On a connu plein de bugs, il a fallu des mois pour que les données soient exploitables » (Entretien N°6) ; « On se voyait en petit comité, uniquement entre managers, pour étudier les pertes de TRS et décider des actions à mettre en place » (Entretien N° 3). En procédant de la sorte les managers ont mis en danger la démarche globale : « avec la mise en place de la TPM on a failli perdre la confiance de tout le monde. Les gens s'étaient senties impliqués avec le 5S et là on les a coupés du projet, on est revenu à une mode

de management habituel. Ce sont les consultants qui nous ont fait remarquer que nous ne faisons plus du Lean » (Entretien N°7).

CONTINENTAL Foods a rencontré une situation comparable lors du lancement des premiers plans d'action : « nous avons rapidement connu une situation de blocage dans nos actions. Nous avons tendance à toujours réfléchir à des solutions technologiques qui impliquaient l'intervention systématique de notre service technique. Ils ont été débordés par les différentes demandes, plus rien n'avanzait. (...) C'est cette situation de blocage qui nous a poussé à réfléchir autrement et à identifier des solutions plus simples à mettre en œuvre, plus économiques et surtout plus efficaces » (Entretien N°2).

3.4. LA DIFFICULTE A S'INSCRIRE DANS LA DUREE

Nos résultats confirment que la difficulté de s'inscrire dans la durée a constitué un réel frein à l'implantation du Lean Manufacturing et cela au sein des deux entreprises étudiées. Les témoignages recueillis nous ont permis d'identifier que le facteur temps a été un frein selon deux modalités principales :

- Une perte de motivation des acteurs due à la difficulté croissante des actions à entreprendre et aux gains marginaux de plus en plus faibles. Le décalage dans le temps de l'obtention des résultats positifs du Lean relève également de cette raison.
- Une perte de motivation des acteurs due aux changements de direction ou de gouvernance au cours du temps.

Voyons ces différents éléments plus en détail.

3.4.1. La perte de motivation due à la difficulté croissante de la mise en œuvre des actions

Une des forces de la démarche Lean Manufacturing réside dans sa capacité à produire des résultats tangibles et visibles dans les débuts de sa mise en œuvre. L'obtention de résultats tangibles, crée une forme d'émulation et contribue à l'adhésion des différentes parties prenantes. « Nous avons mis en place le suivi du surdosage en juillet 2011. On a calculé que l'on perdait alors plus de 20000 euros par mois pour ce motif. Dès le mois d'aout ce niveau était divisé par deux ! Depuis, on réalise des actions compliquées pour gagner quelques centaines d'euros par mois ! » (Entretien N°3).

Toutefois, la nature des outils et des indicateurs mis en place se complexifie avec le temps. Si la démarche 5S est plutôt ludique et intuitive, c'est moins le cas avec la TPM et encore moins avec la VSM, qui nécessitent la compréhension de codes et de vocabulaires spécifique à maîtriser. Cette complexification des outils, associée à l'obtention de résultats moins visibles, conduisent à une réduction de la motivation des équipes et peut, à l'extrême, conduire certains à penser que le projet est fini : « avec le temps le reporting des résultats est devenu de plus en plus compliqué. Il fallait expliquer des projets de plus en plus compliqués et long à mettre en œuvre et en même temps des améliorations moins importantes qu'au lancement du projet. J'ai senti que l'engouement pour participer aux groupes de projet diminuait. Il y a aussi l'effet de mode qui avait disparu » (Entretien N°2).

3.4.2. La perte de motivation des acteurs due aux changements de direction au cours du projet

Les deux entreprises, CONTINENTAL Foods et GYMA, ont connu en 2013 une profonde modification à la tête de leur organisation. La première a été rachetée par un fond d'investissement britannique, tandis que la seconde a connu un changement de directeur général. Dans les deux entreprises, les résultats montrent que ces deux événements ont eu une influence négative sur la dynamique d'implantation du Lean Manufacturing.

Le fond d'investissement CVC Capital Partners a choisi de développer une politique de rationalisation des gammes distribuées par l'entreprise et d'investissement dans de nouvelles lignes de fabrication destinées à produire des références auparavant élaborées dans d'autres unités du groupe. Cette décision a eu pour effet de modifier l'ordre des priorités de la direction générale du site aux dépens du Lean Manufacturing et de réduire les ressources disponibles pour animer son développement. « On a bien senti que leur priorité (les nouveaux propriétaire) était de moderniser l'usine pour augmenter sa valeur commerciale en vue d'une revente future. Ils sont bien-sûr intéressés au LEAN mais on sent que ce n'est pas leur priorité N°1 » (Entretien N°11). Face à cette nouvelle situation la direction générale a décidé de réduire le nombre de plans d'actions pouvant être mis en œuvre sur une même période. Ce nombre a été ramené de quinze à dix.

Chez GYMA, le directeur général nommé en 2013 a manifesté son soutien et son intérêt pour la démarche Lean Manufacturing engagée par l'entreprise. Mais dans le même temps, il a annoncé que sa priorité était l'innovation produit. En pratique, les visites de terrain du

nouveau dirigeant ont significativement diminuées en comparaison de celles de son prédécesseur : « On voyait monsieur Bxx au moins une fois par semaine, il posait des questions et il ajoutait ses propres exigences aux plans d'actions déjà en place. Avec l'arrivée de monsieur Cxx ça a complètement changé, il venait une fois par mois et ça ressemblait plus à des visites de courtoisie » (Entretien N°4).

Dans les deux cas, si le changement de gouvernance n'a pas conduit à un retour en arrière, nous avons clairement mis en évidence que ces événements ont eu pour effet de ralentir significativement la dynamique des deux démarches d'implantation. Il est intéressant de noter que malgré la diminution de dynamique, l'esprit LEAN initié en 2011 reste vif et fait aujourd'hui parti de l'ADN des deux organisations : « Même si on n'est plus aussi actif qu'il y a cinq ans on n'est pas revenu en arrière pour autant. Pour moi les principaux changements concernent notre façon de gérer les problèmes. Nous sommes beaucoup plus réactifs, nous n'acceptons plus les situations, et il est tout à fait naturel d'intégrer les opérateurs dans la recherche de solutions » (Entretien N°7) ; « quand je vois comment nous considérons la question des stocks et des changements de série, oui je considère que nous avons changé et que l'esprit LEAN fait désormais parti de notre ADN » (Entretien N°1).

4. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. LES FREINS LIES AU CHANGEMENT PAR PEUR DE PERDRE QUELQUE CHOSE OU PAR MANQUE DE CONFIANCE DANS L'INNOVATION MANAGERIALE

Les résultats montrent que les dirigeants considèrent l'implantation de l'innovation managériale comme un projet majeur et motivant, les opérateurs comme une prise en considération et une amélioration de leurs conditions de travail. A contrario, il apparaît que les managers intermédiaires et les représentants du personnel voient dans cette innovation une remise en cause de leur statut dans l'entreprise.

Du fait de l'implantation d'une innovation managériale les organisations en place sont bouleversées, certains talents émergent alors que d'autres individus, du fait de leur résistance se voient écartés de la dynamique de transformation. Les « barons » évoqués par le responsable performance industrielle de CONTINENTAL Foods ne font désormais plus partie de l'entreprise. Au-delà même du sort des individus se sont les relations hiérarchiques dans leur ensemble qui sont remises en cause. Chez GYMA l'implantation de l'innovation managériale a conduit à complètement refondre l'organisation des services techniques. Le

responsable maintenance ne reporte désormais plus au directeur technique mais au responsable production.

Enfin, on notera que la peur d'un plan de réduction des effectifs motivé par l'obtention de gains de productivité dû à la mise en œuvre de l'innovation managériale ne semble jamais avoir été à l'origine de résistances. Nous voyons deux raisons différentes à ce constat. Dans le cas de GYMA cela s'explique par le fait que l'entreprise venait de mener un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et, que l'implantation de l'innovation managériale s'est accompagnée d'une promesse formulée par la direction générale de ne pas mener de nouveau PSE dans les trois années suivantes. Dans le cas de CONTINENTAL Foods, le développement du volume de production a permis de tirer profit des gains de productivité générés par l'innovation managériale sans avoir recours à des suppressions de postes de travail.

La résistance par manque de confiance se réduit lorsque l'entreprise a clairement montré la différence entre la démarche LEAN que l'entreprise cherchait à implanter et tous les autres projets du passé. Les formations diffusées ont également permis de réduire le manque de confiance dans le projet d'implantation et les réticences. Des efforts importants de formation, de sensibilisation ont été réalisés en amont de l'implantation de l'innovation managériale pour arriver à ce résultat.

Ce résultat concernant le manque de confiance, confirme et complète les travaux de Dubouloz (2013) qui mettaient en lumière que l'échec de la mise en œuvre d'une innovation managériale pouvait naître d'un manque de confiance quant au bien-fondé de celle-ci. D'autres auteurs comme Lapointe et Rivard (2005) évoquent une résistance passive par scepticisme dans le bien-fondé de la nature de l'innovation managériale. Enfin Wagner et al (2001), distinguent trois types de freins à l'implantation de l'innovation managériale parmi ceux-ci, ils identifient un frein spécifiquement lié aux caractéristiques de l'innovation.

En ce qui concerne les freins liés à la résistance au changement dû à la peur de perdre, soit sa position hiérarchique au sein de l'entreprise, soit son influence au sein celle-ci, nos résultats complètent ceux de Dubouloz 2013 qui avait évoqué des résistances liés à la peur de la perte d'autonomie émanant prioritairement des personnels en ateliers. De façon complémentaire, nos résultats montrent que cette résistance se manifeste indistinctement à tous les niveaux hiérarchiques et à contrario assez peu parmi les opérateurs en ateliers.

4.2. LES FREINS LIES AU MANQUE DE SAVOIR-FAIRE

Nos résultats montrent que cette résistance par peur de ne pas « être à la hauteur », est essentiellement le fait des premiers niveaux hiérarchiques, à savoir les opérateurs et les chefs d'équipes. Ces résultats corroborent que le manque réel ou ressenti de qualification et d'expertise peut conduire à une inertie organisationnelle et ainsi freiner la mise en œuvre de l'innovation managériale (Dubouloz 2013).

Nous nous sommes attachés à comprendre pourquoi cette forme de résistance avait été davantage constatée chez CONTINENTAL Foods que chez GYMA. Nos résultats montrent que la différence de méthodologie d'implantation entre les deux organisations explique cette situation.

GYMA a initié son projet par un large programme de formation puis par un chantier 5S. De tous les outils associés au Lean Manufacturing, le 5S est certainement le plus simple à mettre en œuvre et le plus accessible. Cette technique consiste à réorganiser les postes de travail en cinq étapes logiques. CONTINENTAL Foods a de son côté initié sa démarche par la méthode 6-sigma. Bien que très simple et n'utilisant que très peu de formules mathématiques, il est apparu que cette approche a effrayé certains des acteurs de la démarche : « Lors des premiers plans d'action nous avons constaté que beaucoup d'opérateurs restaient en retrait. Plusieurs Green-belt m'ont remonté cette situation. Nous avons discuté avec ces personnes qui restaient en retrait et avons compris qu'ils ne voulaient pas s'exprimer par peur des étapes à venir. Ils redoutaient qu'on leur demande de faire des maths. Ils se disaient qu'en restant en retrait dès le début on les laisserait tranquille » (Entretien N°2).

Il apparaît donc qu'en démarrant sa démarche par un projet simple et intuitif GYMA a développé une forme de confiance parmi ses salariés. Les acteurs de la démarche ont été libérés de leurs appréhensions quant à leurs capacités à être à la hauteur du projet. En débutant par le 5S, les opérateurs terrain se sont même retrouvés en situation avantageuse vis-à-vis des cadres et ingénieurs. Ils n'ont pas douté de leur légitimité à s'inclure dans les groupes de travail.

4.3. ANALYSE DES FREINS LIES AU SAVOIR ÊTRE

Nos résultats ont permis de mettre en lumière certaines difficultés liées à l'implantation du Lean Manufacturing en lien avec le savoir être. Si les difficultés techniques furent mineures et n'eurent qu'une incidence limitée sur le déroulement de l'implantation de l'innovation

managériale, celles liées au savoir-être auraient pu avoir des conséquences plus importantes. Les thuriféraires de la démarche doivent en effet lutter à la fois contre leurs habitudes managériales profondément ancrées tout en vérifiant que leurs actions sont bien en cohérence avec l'ensemble des principes du Lean manufacturing. Les résultats montrent l'intérêt de recourir et d'inclure des agents externes dans la mise en œuvre de l'innovation managériale. Chez GYMA en effet c'est l'équipe de consultants qui, grâce à son recul sur les évènements, a permis de mettre en évidence que l'entreprise n'appliquait plus les principes du LEAN Manufacturing de façon idoine. Ce résultat confirme de nombreuses études antérieures qui avaient déjà mis l'accent sur le rôle majeur des intervenants extérieurs (Birkinshaw et al., 2008 ; Dubouloz, 2013) dans l'implantation d'une innovation managériale.

4.4. ANALYSE DES FREINS LIES AU RAPPORT AVEC LE TEMPS

De nombreuses études antérieures (Birkinshaw et al 2008 ; Damanpour and Aravind 2012 ; Dubouloz, 2013 ; Wagner et al. 2011) avaient mis en exergue l'importance du facteur temps dans la mise en œuvre de l'innovation managériale. Dans ces travaux, le facteur temps était considéré un frein agissant sous deux formes. Premièrement, le temps peut être un facteur limitant du fait du manque de temps pour mettre en œuvre l'innovation managériale notamment dans les PME (Hadjimanolis, 1999). Deuxièmement, l'implantation de l'innovation managériale requière d'avantage de temps que les autres catégories d'innovation car elle impacte les relations entre les différents acteurs et l'organisation de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour and Aravind, 2012).

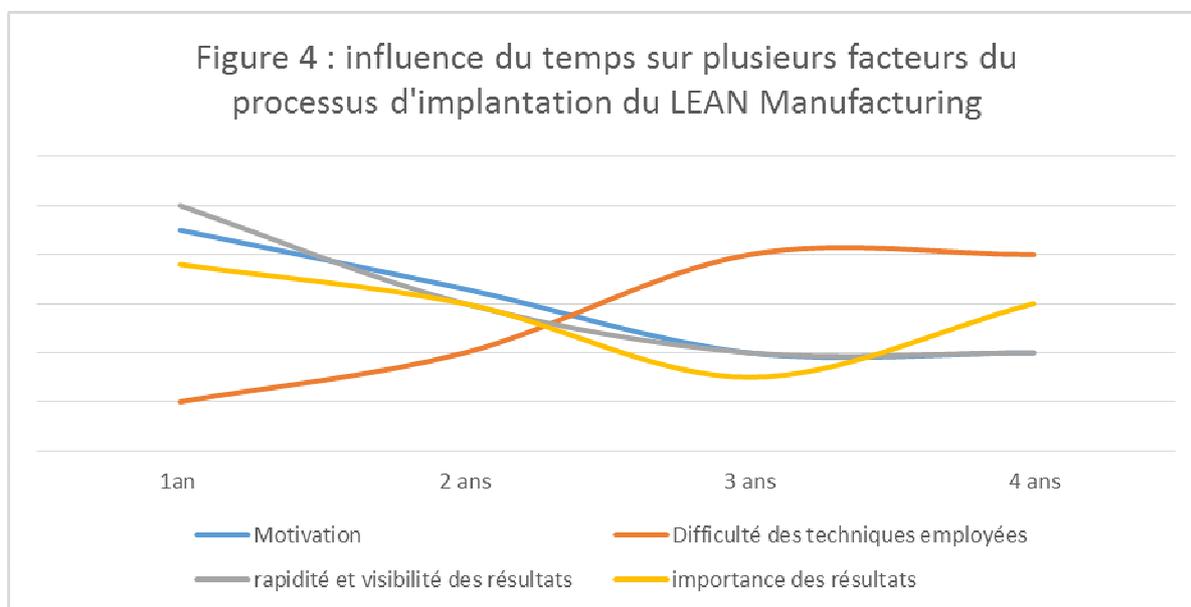
Nos résultats corroborent l'importance du facteur temps dans l'implantation d'une innovation managériale. Toutefois, il apparaît qu'au-delà d'une certaine durée, le facteur temps joue négativement car il sape la motivation des acteurs à s'impliquer. Cette perte de motivation peut donc se révéler un obstacle significatif dans la mise en œuvre de l'innovation managériale. A notre connaissance, cet impact du facteur temps a peu été identifié dans les recherches antérieures (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour and Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013 ; Wagner et al., 2011).

Nos résultats mettent en évidence une très forte similitude entre les deux entreprises vis-à-vis de l'influence du temps sur la dynamique de leur démarche. Ce phénomène a été représenté sous une forme graphique (Figure N°4). Cette représentation permet de distinguer trois phases différentes sur une période de quatre ans :

La phase 1, ou « phase de lancement » est marquée par une dynamique forte liée à la motivation des acteurs dans la démarche. L'effet de nouveauté ainsi que l'obtention de résultats rapides pour un niveau d'effort modéré sont les moteurs de cette motivation. De façon complémentaire la direction et les agents externes contribuent à entretenir cette motivation.

La phase 2, ou « phase de développement » est marquée par un ralentissement de la dynamique. La direction continue de soutenir la démarche, mais l'influence des agents externes a disparu (fin de contrat pour les consultants employés par GYMA, le Responsable performance industrielle employé par Continental Foods au lancement de la démarche n'est plus perçu comme externe à l'organisation). Les techniques déployées sont plus compliquées et les résultats issus de la mise en œuvre de ces techniques sont décalés dans le temps.

La phase 3 ou « phase d'appropriation » est marquée par le sentiment que la direction s'intéresse moins à la démarche. Celle-ci s'appuie désormais davantage sur des relais qui ont été mis en place lors de la phase 1 mais surtout lors de la phase 2 (équipiers Green-Belt chez Continental Foods et Coordinateur amélioration continue chez GYMA). Toutefois les actions initiées lors de la phase 2 commencent à produire leurs résultats.



En synthèse, la résistance au changement liée au facteur humain a, sous différentes formes, constitué un réel obstacle à l'implantation du Lean Manufacturing au sein des deux organisations étudiées. Cette résistance s'est généralement déclarée sous les formes de la

passivité et de l'opposition. Elle s'est plus rarement manifestée par la contestation, et aucun cas de blocage affiché nous a été remonté. Tous les interviewés ont cependant tenu à préciser que certaines formes de cette résistance furent de très courte durée et essentiellement concentrées dans les premières semaines d'implantation de la démarche. Parmi les différentes catégories de résistance au changement, celle liée à la peur de perdre ce que l'on a, a eu la plus grande influence sur le déroulement de l'implantation de l'innovation managériale et a été la plus difficile à surmonter. Les résistances par manque de confiance dans l'innovation managériale ont été plus rapidement levées.

Enfin, les résultats montrent que la réalisation d'importants efforts de formation ainsi que le respect d'une certaine progressivité dans la complexité des outils déployés permettent de développer la confiance des collaborateurs et ainsi lever en partie la résistance par peur de ne pas être à la hauteur (par manque de confiance) ou par manque réel de savoir-faire ou de savoir être du facteur humain au regard de l'innovation managériale. Ces freins liés au savoir-faire et savoir-être du facteur humain peuvent apparaître au début du processus d'implantation simultanément aux freins liés à la résistance au changement, mais ils peuvent se poursuivre plus longtemps le temps que l'ensemble de l'organisation s'approprie l'innovation managériale.

Quant aux freins liés au rapport avec le facteur temps, ils apparaissent en derniers. Ils apparaissent une fois que l'appropriation de l'innovation managériale est faite, et qu'un manque de motivation se fait sentir.

5. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nous allons à présent présenter nos préconisations à destination de managers opérationnels souhaitant implanter une innovation managériale dans leur organisation tout en cherchant à limiter les freins liés au facteur humain. Nous avons choisi de présenter ces recommandations sous une forme synthétique de façon à en renforcer le caractère opérationnel.

Tableau 5. Les principales implications managériales

Pratique à adopter	Comment	Dans quel but ?
Respect d'une démarche descendante et implication visible de	En arbitrant les inévitables conflits partisans au sein de l'organisation. En stimulant et motivant les équipes en	-Limiter les freins liés à la résistance au changement du facteur humain, notamment les

<p>la direction</p>	<p>marquant la rupture avec la possibilité pour les équipes de s'adresser directement au dirigeant.</p> <p>En légitimant l'engagement des équipes dans des actions habituellement jugées non prioritaires par les premiers niveaux hiérarchiques mais en ligne avec l'implantation de l'innovation managériale.</p>	<p>résistances par peur de perdre ce que l'on a, mais aussi le manque de confiance dans le projet d'implantation de l'innovation managériale</p>
<p>Justifier la nécessité d'une transformation profonde des modes de management de l'entreprise</p>	<p>En développant le sentiment d'urgence</p>	<p>-Limiter les freins liés à la résistance au changement du facteur humain</p>
<p>Montrer l'ampleur et l'importance du projet d'implantation de l'innovation managériale.</p> <p>Faire comprendre que l'implantation de l'innovation managériale n'est pas un simple projet à visée court-terme.</p> <p>Communiquer et former largement sur les principes de l'innovation managériale</p>	<p>Libérer des ressources dédiées lors du lancement.</p> <p>Marquer la rupture avec d'autres démarches passées ;</p> <p>En diffusant de l'information permettant aux équipes de comprendre les objectifs.</p> <p>En diffusant de l'information permettant aux équipes d'intégrer les principes fondamentaux de l'innovation managériale</p>	<p>-Limiter les résistances par manque de confiance dans le projet de l'implantation de l'innovation managériale</p> <p>-Limiter les résistances par manque de confiance dans le projet d'implantation de l'innovation managériale.</p> <p>-Limiter les feins liés à la crainte du manque savoir-faire du facteur humain</p> <p>-Limiter les freins liés par un manque réel de savoir-faire du facteur humain</p>
<p>Impliquer des agents externes</p>	<p>En apportant un regard neuf, validant la vision et la démarche retenue par la direction générale, tout en mettant en évidence la</p>	<p>-Limiter les résistances par manque de confiance dans le</p>

	<p>situation d'urgence</p> <p>En expliquant et en formant sur les principes de l'innovation managériale</p> <p>En Apportant et transférant des compétences qui n'existaient pas auparavant dans l'entreprise</p> <p>En Facilitant sur le terrain la mise en œuvre des outils et méthodes associées à l'innovation managériale</p>	<p>projet d'implantation de l'innovation managériale.</p> <p>- Limiter les feins liés à la crainte du manque savoir-faire du facteur humain</p> <p>- Limiter les freins liés par un manque réel de savoir-faire du facteur humain</p>
Respecter les principes de l'innovation managériale	En tirant parti d'une méthode éprouvée en démarrant par les chantiers simples	<p>- Limiter les résistances par manque de confiance dans le projet d'implantation de l'innovation managériale</p> <p>- Limiter les feins liés à la crainte du manque savoir-faire du facteur humain</p>
Communiquer et célébrer les résultats de l'implantation de l'innovation managériale	En obtenant de résultats rapides et mesurables de façon objective et connus de tous.	<p>- Limiter les résistances par manque de confiance dans le projet d'implantation de l'innovation managériale.</p> <p>- Limiter les freins liés au rapport avec le temps du facteur humain, réduire les effets négatifs du temps sur la motivation</p>
Adapter la structure, mettre en place des relais (en évitant une bureaucratie de l'innovation managériale)	En changeant l'ADN de l'entreprise en installant la culture de l'innovation managériale dans la culture de l'entreprise.	<p>- Assurer la pérennité de la démarche</p> <p>- Limiter les freins liés au rapport avec le temps du facteur humain, en réduisant les effets négatifs du temps sur la motivation et en compensant une éventuelle diminution de l'implication du Top Management du fait de son</p>

		renouvellement dans le temps.
--	--	-------------------------------

6. CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

L'innovation managériale étant généralement moins codifiable que l'innovation technologique et par nature tacite, elle est plus difficile à copier que les autres formes d'innovations (Mol et Birkinshaw, 2009) mais cela la rends également plus difficile à identifier et à étudier. Ce travail a porté sur le processus d'implantation d'une innovation managériale particulière, le Lean Manufacturing en se focalisant sur le facteur humain. A l'issue d'une démarche comparative menée au sein de deux établissements ayant mis en place avec succès cette innovation, nous avons identifié des freins à l'implantation spécifiques aux facteurs humains, facteurs peu étudiés dans la littérature. Ce travail identifie clairement comme freins spécifiques à l'implantation, la résistance au changement, le manque de savoir-faire et de savoir-être du facteur humain mobilisé, et enfin les effets du temps sur la motivation.

Nos résultats confirment la littérature existante, notamment en ce qui concerne la crainte des acteurs en matière de savoir etres et de savoirs fairees liées à la maitrise de la nature de l'innovation managériale ou la durée nécessaire à l'implantation d'une innovation managériale (Giuliani, 2014). D'autres résultats apparaissent comme plus originaux au regard de la littérature existante, comme le facteur temps qui joue défavorablement sur la mise en œuvre de l'innovation managériale à plusieurs niveaux.

A partir de ces différents résultats nous avons été amenés à formuler des recommandations opérationnelles.

Ces recommandations nécessitent désormais d'être testées à une échelle plus importante afin d'être ajustées, complétées ou validées. Ces expérimentations pourraient d'ailleurs s'étendre à des entreprises de taille encore inférieures telles que des petites PME ou des TPE, ce type de structure n'ayant encore que très peu été étudiées du point de vue de l'adoption et la mise en œuvre de l'innovation managériale. On pourra également remarquer que les deux organisations étudiées appartiennent au même secteur d'activité, celui de l'industrie agro-alimentaire et, qu'elles sont situées dans la même zone géographique. Nous convenons qu'il serait pertinent d'élargir cet échantillon et de tester nos recommandations opérationnelles dans d'autres environnements d'activité et culturels

Nos résultats ouvrent également sur d'autres champs d'étude. Il serait utile de questionner des structures ayant mis en œuvre une démarche Lean Manufacturing il y a plusieurs années. Comment l'innovation évolue-t-elle dans le temps. Comment maintenir la motivation ? A quel moment peut-on considérer que l'innovation managériale est pérennisée ? Autant de pistes de recherche possibles.

Références

- Amara, N., D' Este, P., Landry, R. & Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065-4073.
- Alänge, S., Jacobsson, S. & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-19.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*. 21(1), 254-285.
- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471.
- Ansari, S., Fiss, P. & Zajac, E. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Ansari, S., Reinecke, J. & Spaan, A. (2014). How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, 35(9), 1313-1341.
- Battisti, G. & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187-206.
- Byrne, A. (2013), *The Lean Turnaround*, New York, NY: Mc Graw-Hill Companies.
- Bellier, S. (2002), *Ingénierie en formation d'adultes*, Paris, Editions Liaisons.
- Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives* 26 (2), 1-18.
- Boyer, M. & Sovilla, L. (2003). How to Identify and Remove Barriers for a Successful Lean Implementation. *Journal of ship production*, 19(2), 116-120.
- Birkinshaw, J. & Mol M.J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.

- Birkinshaw, J., Crainer S. & Mol M.J. (2007). Special report on management innovation. *Business Strategy Review*, 18(1), 45-73.
- Birkinshaw, J., Hamel G. & Mol M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J. & Mol M.J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Brunner, D. & Voigt, T. (2008), Innovation Processes in Cooperative Organizations: Results of a Case Study Research. In: Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (eds) *Strategy and Governance of Networks. Contributions to Management Science*. Physica-Verlag HD.
- Byrne, A. (2013), *The Lean Turnaround*, New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, (3), 392-409.
- Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-674.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Management innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamiques du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 70-87.
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 91-112.
- Daft, R.L. (1978). A dual core model of organizational innovation. *The Academy of Management Journal*. 21(2), 193-210.
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle: le cas du Lean Management. *Management International*, 17(4), 121-144.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue Française de Gestion*, 238, 59-85.

- Canet, E. (2012), L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps, Unpublished doctoral dissertation, Dissertation, Dauphine University.
- Evan, W.M. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.
- Evangelista, R. & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovation. A firm level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon. C. & Jolibert, A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Paris: Pearson Education.
- Géorgantzias, N.C. & Shapiro, H.J. (1993). Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations*, 11(2), 161-183.
- Girod-Séville, M. & Perret, V. (1999), Fondements épistémologique de la recherche, in R.A, Thiétart R-A. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Giuliani, P. (2014), Le processus d'implantation d'une innovation managériale : le cas de l'animation à intervalle court dans la société Schneider Electric, Unpublished doctoral dissertation, Montpellier 1 University.
- Giuliani, P., Robert, M. & Le Roy, F.L. (forthcoming), Reinvention of management innovation for successful implementation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Giuliani, P. & Robert, M. (2016), How to manage the obstacles related to management innovation implementation: lesson from a complex industrial company. Association Internationale de Management Stratégique Conférence, 30 May–1 June 2016, Hammamet, Tunis.
- Giuliani, P. & Robert, M. (2017). L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentales de procédés. In S. Mignon, et al., (Eds.), *L'innovation managériale: enjeux et perspectives* (pp. 55–81), Caen : EMS.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19 (9), 561–570.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007), *The future of management*, New York, NY: Harvard Business School Press.

- Hatchuel, A. & Molet, H. (1986), Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies. *European Journal of Operational Research*, 24(1), 178-186.
- Hohmann, C. (2012), *Lean Management, outils, méthodes, retours d'expériences*. Paris: Eyrolles.
- Ilinitch, Y., D'Aveni R. & Lewin, A.Y. (1996). New organizational forms and strategies, for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(3), Special issue Part 1 of 2: Hyper competition (May- June, 1996), 211-220.
- Jaouen, A. & Le Roy, F. (2013), *L'innovation managériale*, Paris, Dunod.
- Jedynak, P. (2015). Lean Management implementation: determinants factors and experience. *Jagiellonian Journal of Management*, 1(1), 51-64.
- Khallouk, M. & Robert, M. (2017). Innovation in nonprofit organizations: the case of an international nongovernmental organization. *Journal of Innovation Economics & Management*, prépublication, pp.art20I-art20XXVI.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2010), *Stratégie océan bleu*, Paris: Pearson Education.
- Kimberly, J.R. (1981), Management innovation, in Nystrom P.C et al. (Eds.): *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Knights, D. & McCabe, D. (2002). A road less travelled. Beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 235-254.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57 (2), 106-114.
- Kotter, J. (1995), *Leading Change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lander, E. & Liker, J. K. (2007). The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way. *International Journal of Production Research*, 45(16), 3681-3698.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461-491.
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013), *L'innovation managériale, généalogie, défis et perspectives*. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 77-90.
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2015), Exploring the link between technical and

- management innovation: the moderating effects of firm size and type of innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 171–191.
- Lozeau, D., Langley A. & Denis, J.L. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relation*, 55(5), 537-564.
- Madrid Guijarro, A., Garcia, D. & Van auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Marodin G.A. & Aurin T.A. (2015). Classification and relationships between risks that affect Lean Production implementation in Brazil. *International Journal of productivity and Performance Management*, 25(1), 57-79.
- Marodin, G.A. & Aurin, T.A. (2015). Classification and relationships between risks that affect lean production implementation. A study in southern Brazil. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 57–79.
- Maurer. R. (1996), *Beyond the Wall of Resistance*, Austin: Bard Books.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2008), *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*, London: Prentice Hall.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269- 1280.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2012). Relating management innovation to product and process innovation: private rent versus public gain. In T. Pitsis, A. Simpson & A. Dehlin (Eds.), *Handbook of organizational and management innovation*, (pp. 13-35). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ohno, T. (1989), *L'esprit Toyota*, INC, Paris: Masson.
- Robert, M. & Giuliani P. (2014). Un exemple d'innovation managériale radicale: le lean manufacturing. *Management de Technologies Organisationnelle*, 4, 236-243.
- Teece, D.J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470.
- Thiétart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*. 27(2), 237-246

- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-49.
- Volberda, H., Van Den Bosch, J. & Mihalache, O. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents, *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Wagner, H., Morton, S. C., Dainty A. & Burns, N. (2011). Path dependent constraints on innovation programs in production and operations management. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3069-3085.
- Womack, J.P., Jones D.T. & Roos, D. (2007), *The machine that changed the world: the story of Lean Manufacturing- Toyota's secret weapons in the global car that is now revolutionizing world industry*. New York, NY: Free Press
- Womack, J.P., Jones D.T (1996), *Lean thinking*, Free Press.
- Worley, J.M. & Doolen, T.L. (2006). The role of communication and management support in a Lean Manufacturing implementation, *Management Decision*, 44(2), 228-245.
- Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.