

# Dynamique des entreprises apprenantes et apprentissage organisationnel

(cas du modèle « Lean Management »)

Auteur Zahir MESSAOUDENE

Version 1.0

Date 24/01/2012



Adoption des entreprises de **nouveaux modèles** d'organisation industrielle pour renforcer leur compétitivité  
(*ex : 6Sigma, XPS, Lean, WCM, TOC, TQM, TQC, etc.*)

**Emergence** de nouvelles propriétés autour de **l'apprentissage individuel** et **organisationnel**, et de la **culture** d'apprentissage par **l'amélioration continue**



Quelles sont les typologies de relations entre système opérationnel, pratiques de management et culture d'entreprise associées à ces nouveaux modèles ?

Comment se construisent l'apprentissage individuel et organisationnel au sein de ces modèles ?

Comment transposer ces modèles d'apprentissage au sein d'un contexte culturel de type PME ?

Quelles seront les innovations managériales et pédagogiques pour développer des raisonnements collectifs d'amélioration continue au sein des PME Rhône Alpine ?



Résultats observés dans le cadre du Modèle « Lean Management »



Echantillon de 21 entreprises

Identification des pratiques de management

→ Mesure et évaluation des profils de management

Identification et analyse des facteurs opérationnels

→ Emergence de différentes classes de systèmes opérationnels

Identification et analyse des relations des niveaux opérationnels et managériaux

→ Emergence d'une corrélation bidirectionnelle

**Modélisation descriptive et prescriptive  
des transformations opérationnelles et managériales**

# Résultat de l'évaluation du niveau de management

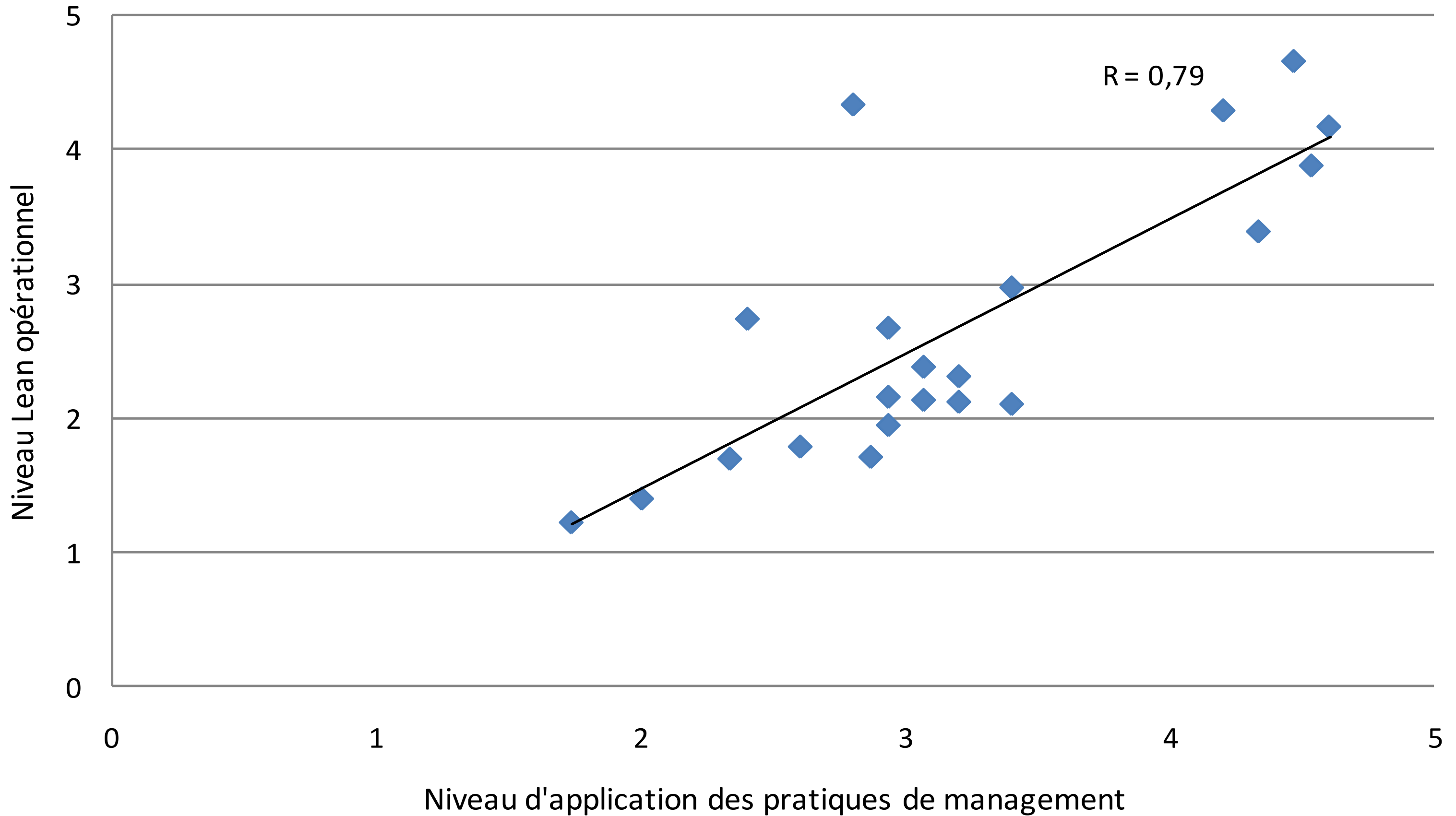
N° Pratiques associées	A	S	N	I	E	Réponse la plus citée	Pourcentage associé	Nombre
1 Dimensionnement des équipes terrain pour la résolution de problèmes	2	6	0	13	0	I	61,90%	13
2 Définition du rôle des leaders pour la résolution de problèmes	5	6	0	10	0	I	47,62%	10
3 Définition des périmètres de responsabilités de la résolution de problèmes	5	4	3	8	1	I	38,10%	8
4 Définition des niveaux hiérarchiques de la résolution de problèmes	6	4	1	9	1	I	42,86%	9
5 Définition de l'architecture du système d'indicateurs (Cohérence) pour la résolution de problèmes	3	7	1	9	1	I	42,86%	9
6 Définition des indicateurs cohérents avec la résolution de problèmes	6	7	0	7	1	SI	33,33%	7
7 Définition de la responsabilité de présentation des résultats opérationnels à la hiérarchie	3	12	1	3	2	S	57,14%	12
8 Cycle dynamique d'évaluation de la performance opérationnelle	2	11	1	5	2	S	52,38%	11
9 Système de motivation et d'implication à la résolution de problèmes	11	3	1	6	0	A	52,38%	11
10 Définition des objectifs individuels opérationnels	3	7	1	8	2	I	38,10%	8
11 Définition des objectifs collectifs opérationnels	2	10	0	9	0	S	47,62%	10
12 Définition de la responsabilité de présentation des résultats de la résolution de problèmes	8	7	0	6	0	A	38,10%	8
13 Cycle dynamique d'évaluation de la performance de la résolution de problèmes	10	6	0	5	0	A	47,62%	10
14 Définition des objectifs individuels de résolution de problèmes	11	1	0	8	1	A	52,38%	11
15 Définition des objectifs collectifs de résolution de problèmes	10	7	0	4	0	A	47,62%	10
16 Développement des capacités du personnel	2	2	0	16	1	I	76,19%	16
17 Rôle de la hiérarchie dans la mise en œuvre des actions d'amélioration	1	6	0	12	2	I	57,14%	12
18 Création d'un vrai dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques	12	5	0	4	0	A	57,14%	12
19 Conditions pour assurer la pérennité des actions de résolution de problèmes	10	5	0	6	0	A	47,62%	10
20 Traitement des causes profondes des problèmes, pas simplement des symptômes	3	7	0	9	2	S	42,86%	9
21 Maintien d'un contact direct de l'équipe de direction avec la réalité quotidienne du terrain	2	6	3	10	0	I	47,62%	10
22 Efforts des managers à résoudre les problèmes d'ensemble	9	7	0	5	0	A	42,86%	9
23 Définition de grilles de compétences pour la résolution de problèmes	3	11	0	7	0	S	52,38%	11
24 Formation sur le terrain à la résolution de problèmes	2	4	2	12	1	I	57,14%	12
25 Définition des rôles des services support dans le cadre du travail d'équipe	2	3	2	14	0	I	66,67%	14
Total	133	154	16	205	17			

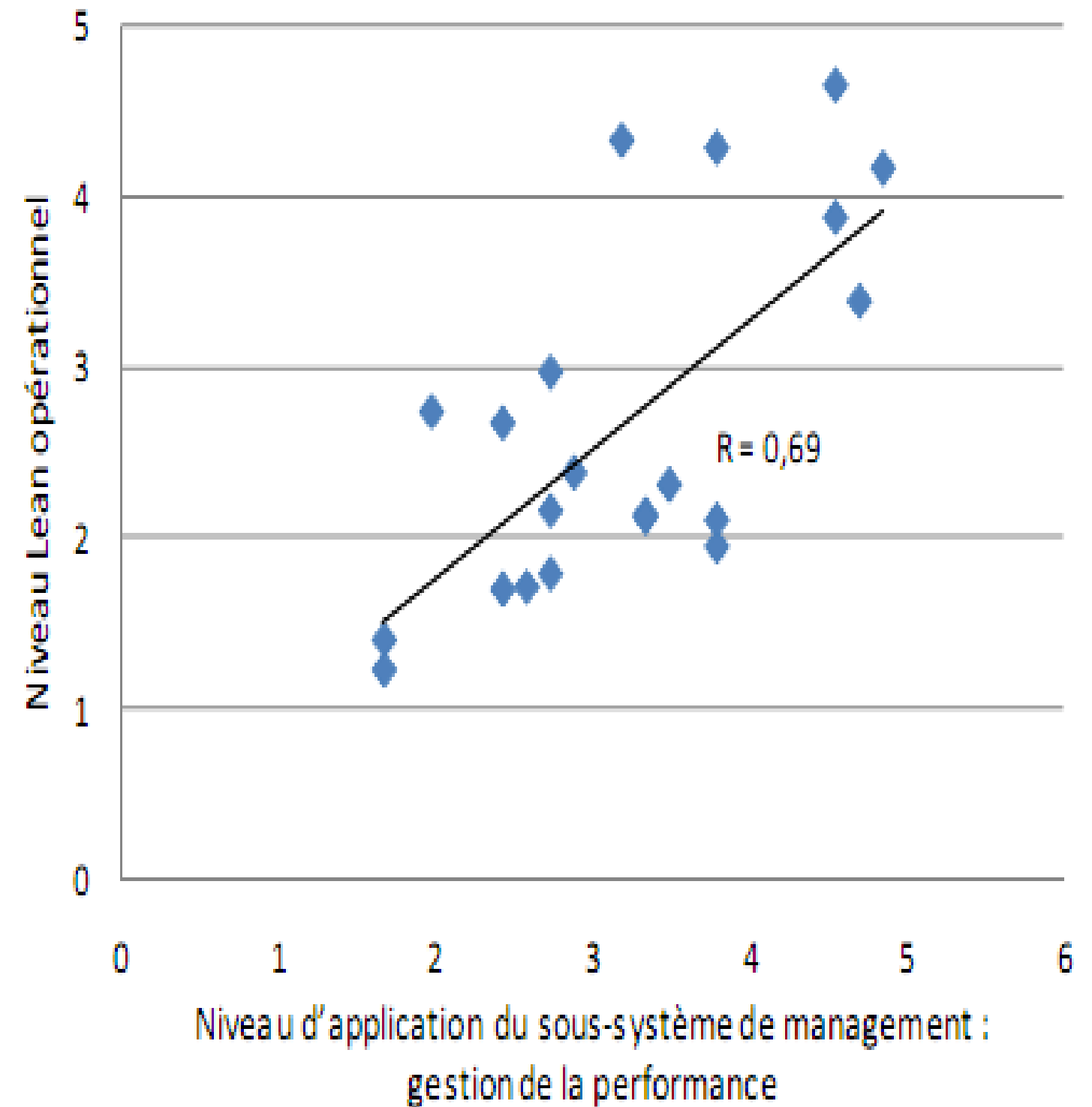
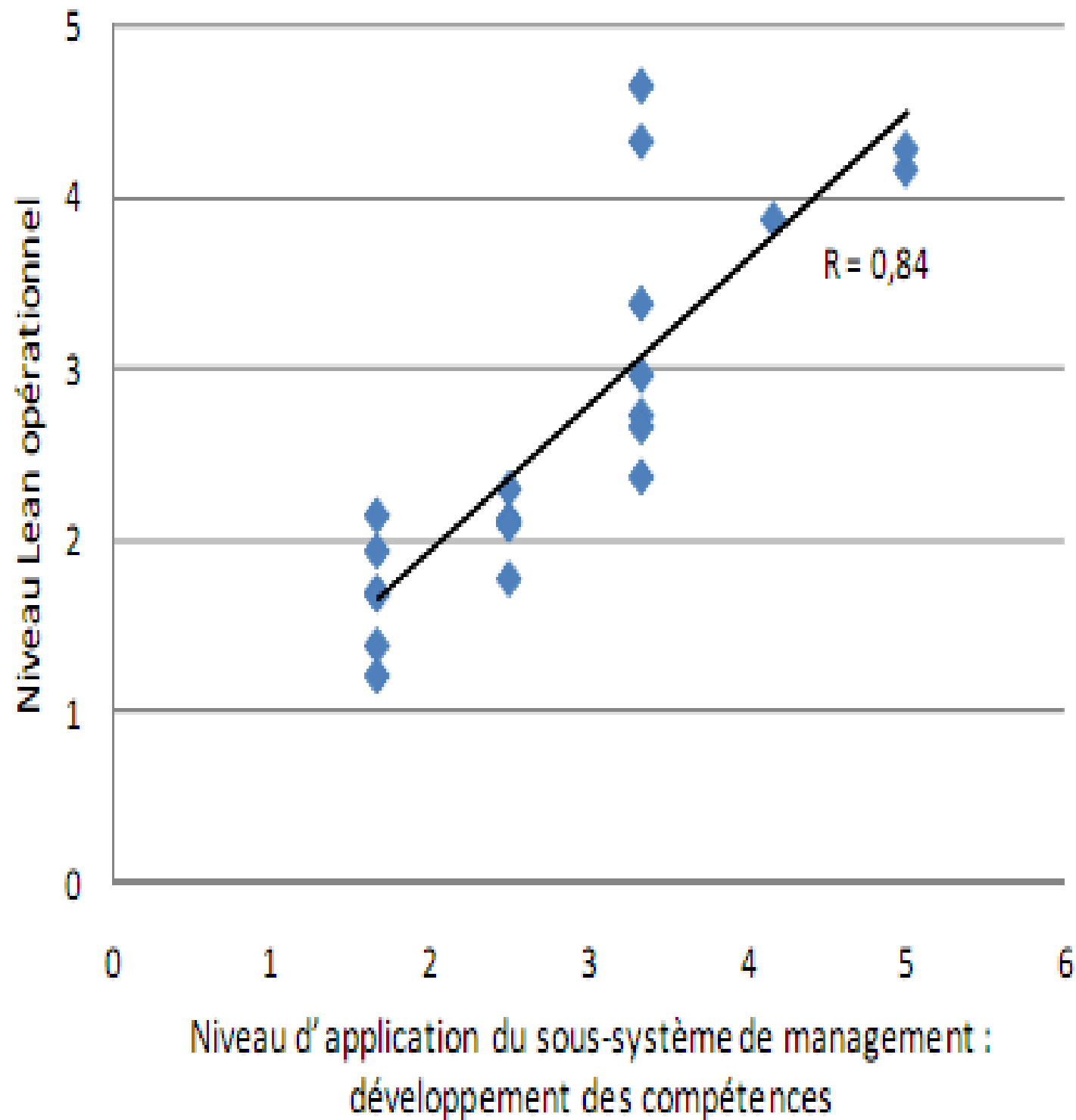


## Système opérationnel

	Entreprises	Pratiques de déploiement	Traitement des problèmes	Amélioration continue	Moyenne
classe 1	E5	1	1,57	1,1	1,22
	E11	1,6	1,5	1,1	1,40
	E4	1,4	1,93	1,8	1,71
	E16	1,2	2,36	1,8	1,79
	E9	1,6	2,14	2,1	1,95
	E19	1,4	1,79	1,9	1,70
classe 2	E14	2,2	2,21	1,9	2,10
	E6	1,6	2,36	2,4	2,12
	E3	2,2	2	2,2	2,13
	E1	1,6	2,57	2,3	2,16
	E18	2	2,43	2,5	2,31
	E7	2,4	2,64	2,1	2,38
	E21	2	3,21	2,8	2,67
	E15	2,8	2,71	2,7	2,74
	E2	3	3,21	2,7	2,97
classe 3	E20	4	4,36	4,5	4,29
	E10	2,8	3,86	3,5	3,39
	E12	3,8	3,93	3,9	3,88
	E13	4	4	4,5	4,17
	E8	4,2	4,29	4,5	4,33
	E17	4,8	4,36	4,8	4,65

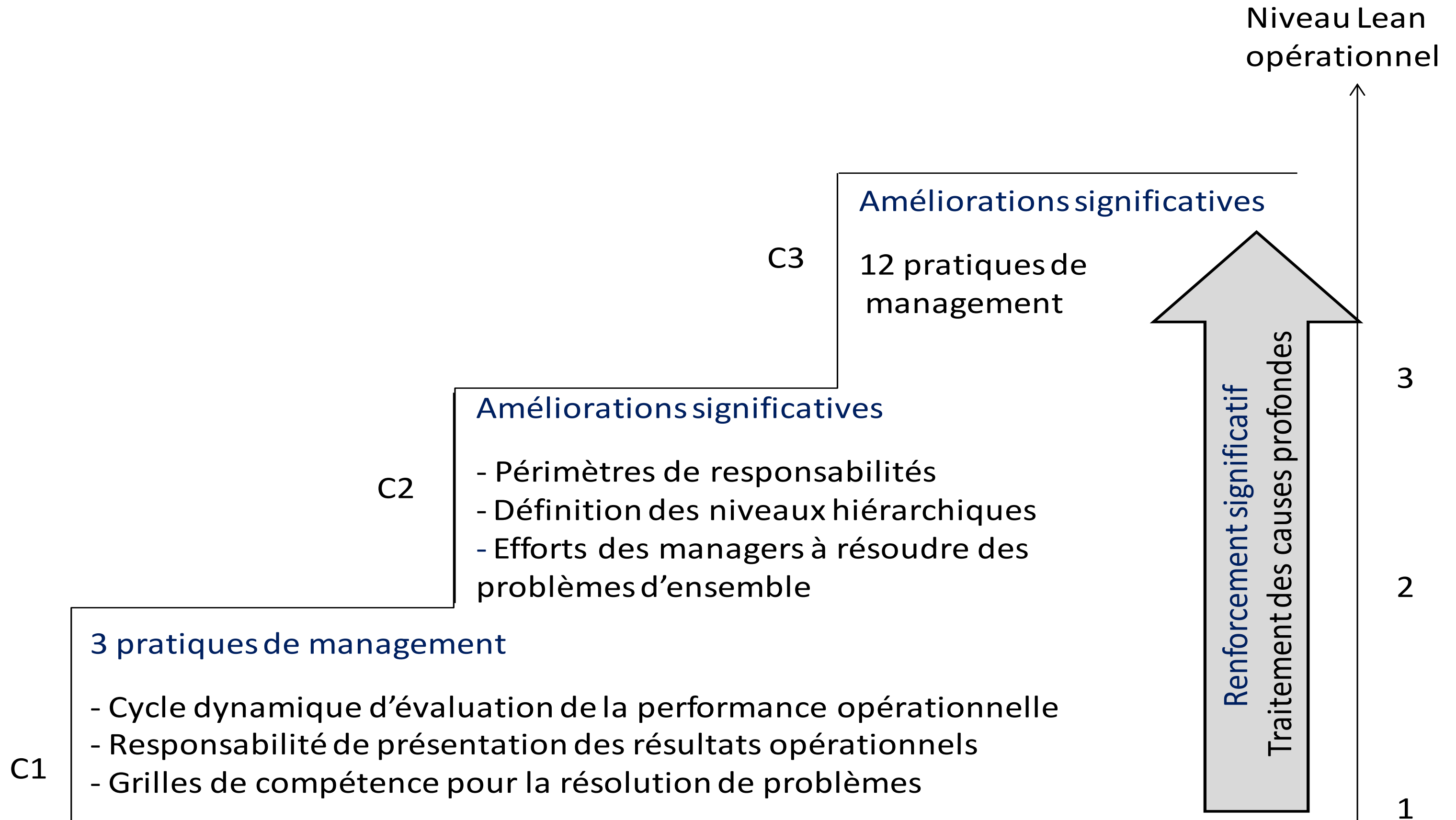
# Relation entre le système opérationnel et les pratiques de management





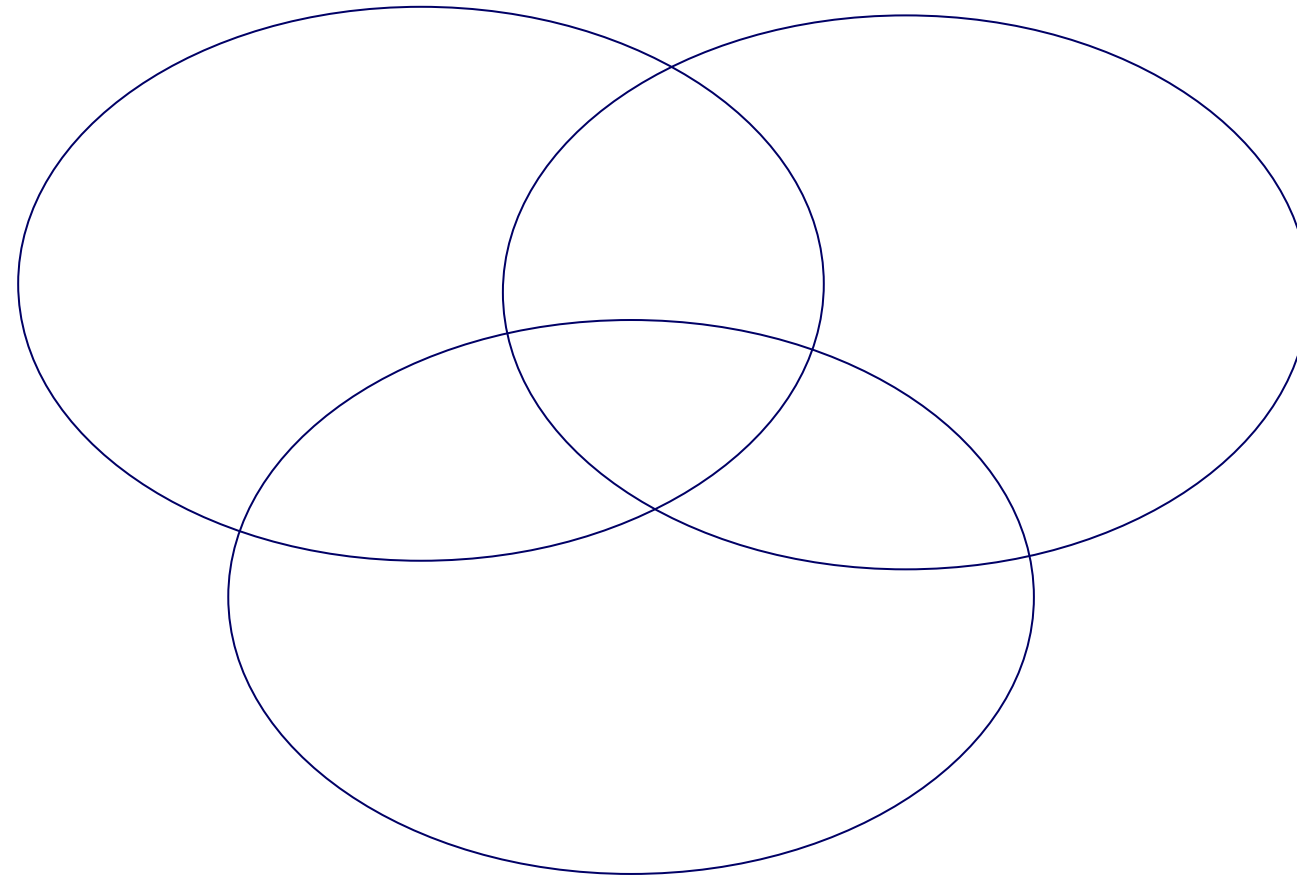
# Moyenne du niveau d'application des pratiques de management par classe

N°	Pratiques de management	Moyenne			Test de Student, valeur de P		
		Classe 1	Classe 2	Classe 3	C1 versus C2	C2 versus C3	C1 versus C3
1	Dimensionnement des équipes terrain pour la résolution de problèmes	0,83 ± 0,41	0,89 ± 0,33	2 ± 0	0,78	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2	Définition du rôle des leaders pour la résolution de problèmes	0,67 ± 0,52	0,78 ± 0,67	1,83 ± 0,41	0,74	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3	Définition des périmètres de responsabilités de la résolution de problèmes	0,17 ± 0,41	0,89 ± 0,60	1,33 ± 0,82	<b>0,02</b>	0,24	<b>0,01</b>
4	Définition des niveaux hiérarchiques de la résolution de problèmes	0,17 ± 0,41	0,89 ± 0,60	1,5 ± 0,55	<b>0,02</b>	0,07	<b>0,00</b>
5	Définition de l'architecture du système d'indicateurs (Cohérence) pour la résolution de	0,67 ± 0,82	1 ± 0,50	1,83 ± 0,41	0,34	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>
6	Définition des indicateurs cohérents avec la résolution de problèmes	0,5 ± 0,84	1 ± 0,71	1,67 ± 0,52	0,23	0,07	<b>0,02</b>
7	Définition de la responsabilité de présentation des résultats opérationnels à la hiérarchie	1 ± 1,1	1,44 ± 0,73	1,67 ± 0,52	0,36	0,53	0,21
8	Cycle dynamique d'évaluation de la performance opérationnelle	1,17 ± 0,75	1,33 ± 0,71	1,67 ± ,82	0,67	0,41	0,30
9	Système de motivation et d'implication à la résolution de problèmes	0 ± 0	0,44 ± 0,53	1,33 ± 0,82	0,06	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>
10	Définition des objectifs individuels opérationnels	0,67 ± 0,52	1,33 ± 0,71	1,33 ± 0,82	0,07	1,00	0,12
11	Définition des objectifs collectifs opérationnels	1 ± 0,63	1,22 ± 0,67	2 ± 0	0,53	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>
12	Définition de la responsabilité de présentation des résultats de la résolution de problèmes	0,5 ± 0,84	0,56 ± 0,53	2 ± 0	0,88	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
13	Cycle dynamique d'évaluation de la performance de la résolution de problèmes	0,17 ± 0,41	0,44 ± 0,53	2 ± 0	0,30	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
14	Définition des objectifs individuels de résolution de problèmes	0,17 ± 0,41	0,44 ± 0,53	1 ± 0,63	0,30	0,09	<b>0,02</b>
15	Définition des objectifs collectifs de résolution de problèmes	0,33 ± 0,82	0,44 ± 0,53	2 ± 0	0,75	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
16	Développement des capacités du personnel	0,83 ± 0,41	0,89 ± 0,33	1,33 ± 0,52	0,78	0,06	0,09
17	Rôle de la hiérarchie dans la mise en œuvre des actions d'amélioration	1 ± 0,63	1,22 ± 0,44	1,5 ± 0,55	0,43	0,30	0,17
18	Création d'un vrai dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques	0 ± 0	0,56 ± 0,73	1,5 ± 0,84	0,09	<b>0,04</b>	<b>0,00</b>
19	Conditions pour assurer la pérennité des actions de résolution de problèmes	0,17 ± 0,41	0,78 ± 0,83	1,33 ± 0,82	0,12	0,22	<b>0,01</b>
20	Traitement des causes profondes des problèmes, pas simplement des symptômes	0,5 ± 0,55	1,22 ± 0,44	1,83 ± 0,41	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>
21	Maintien d'un contact direct de l'équipe de direction avec la réalité quotidienne du terrain	0,5 ± 0,55	1 ± 0,5	1,67 ± 0,82	0,09	0,07	<b>0,02</b>
22	Efforts des managers à résoudre les problèmes d'ensemble	0,17 ± 0,41	1 ± 0,87	1,5 ± ,84	<b>0,05</b>	0,29	<b>0,01</b>
23	Définition de grilles de compétences pour la résolution de problèmes	1 ± 0,89	1,22 ± 0,67	2 ± 0	0,59	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>
24	Formation sur le terrain à la résolution de problèmes	0,67 ± 0,82	1 ± 0,5	1,33 ± 0,52	0,34	0,23	0,12
25	Définition des rôles des services support dans le cadre du travail d'équipe	0,5 ± 0,55	0,89 ± 0,33	1,5 ± 0,55	0,11	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>





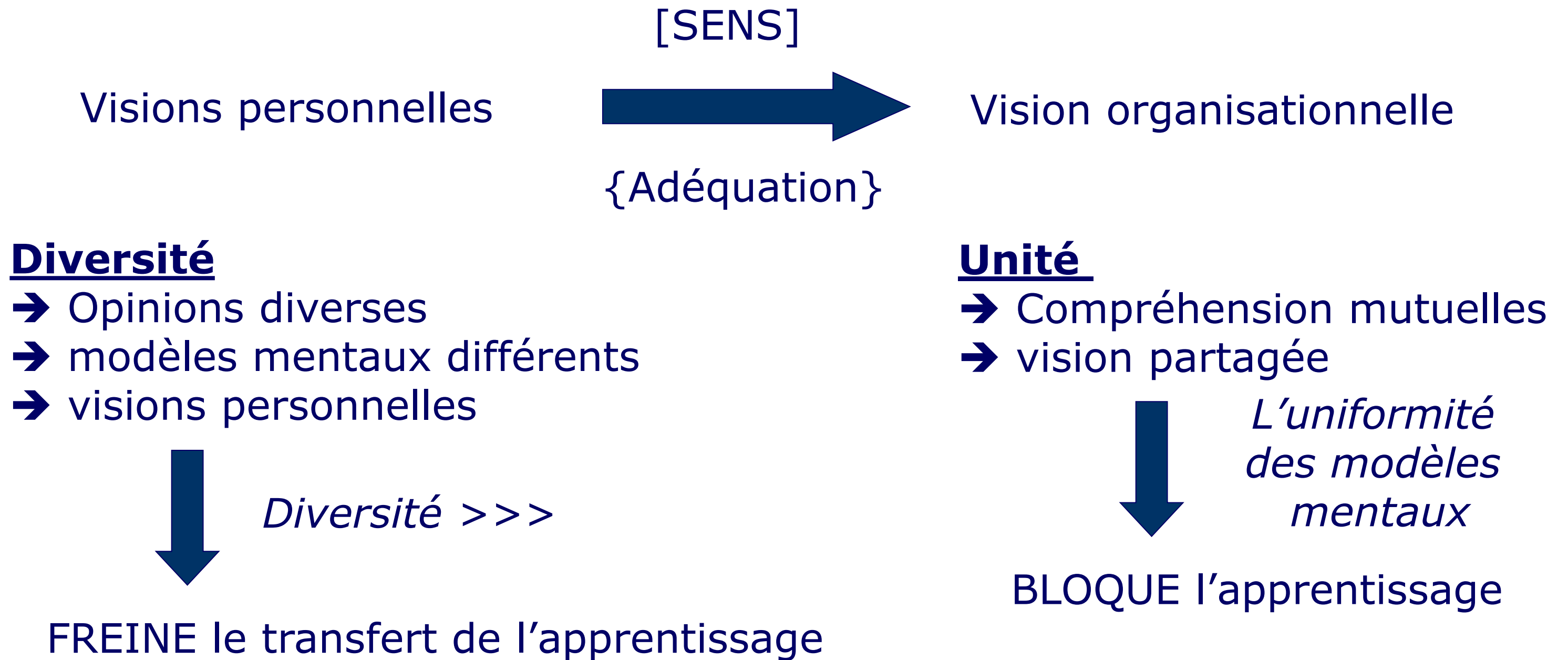
**Vision partagée**



**Rôle de la hiérarchie**

**Structure organisationnelle**

# **CLIMAT D'APPRENTISSAGE**



L'EQUILIBRE est favorisée par des « LEADERS »



Forme  
Structurelle



Définition des responsabilités  
+  
Relation entre les services

Degré  
de Décentralisation



Dispersion du pouvoir  
+  
Prises de décision  
entre les différents  
niveaux hiérarchiques

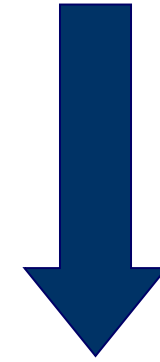


VERTICALE



Dispersion du pouvoir  
formel le long de la ligne  
hiérarchique  
+  
Niveau auquel les décisions  
sont prises

HORIZONTALE



Participation  
des responsables  
de l'entreprise  
aux différentes décisions



**Vision organisationnelle**

« **Le Manager intermédiaire** »  
=  
**Le soutien de l'apprentissage**

**Réalité du terrain**

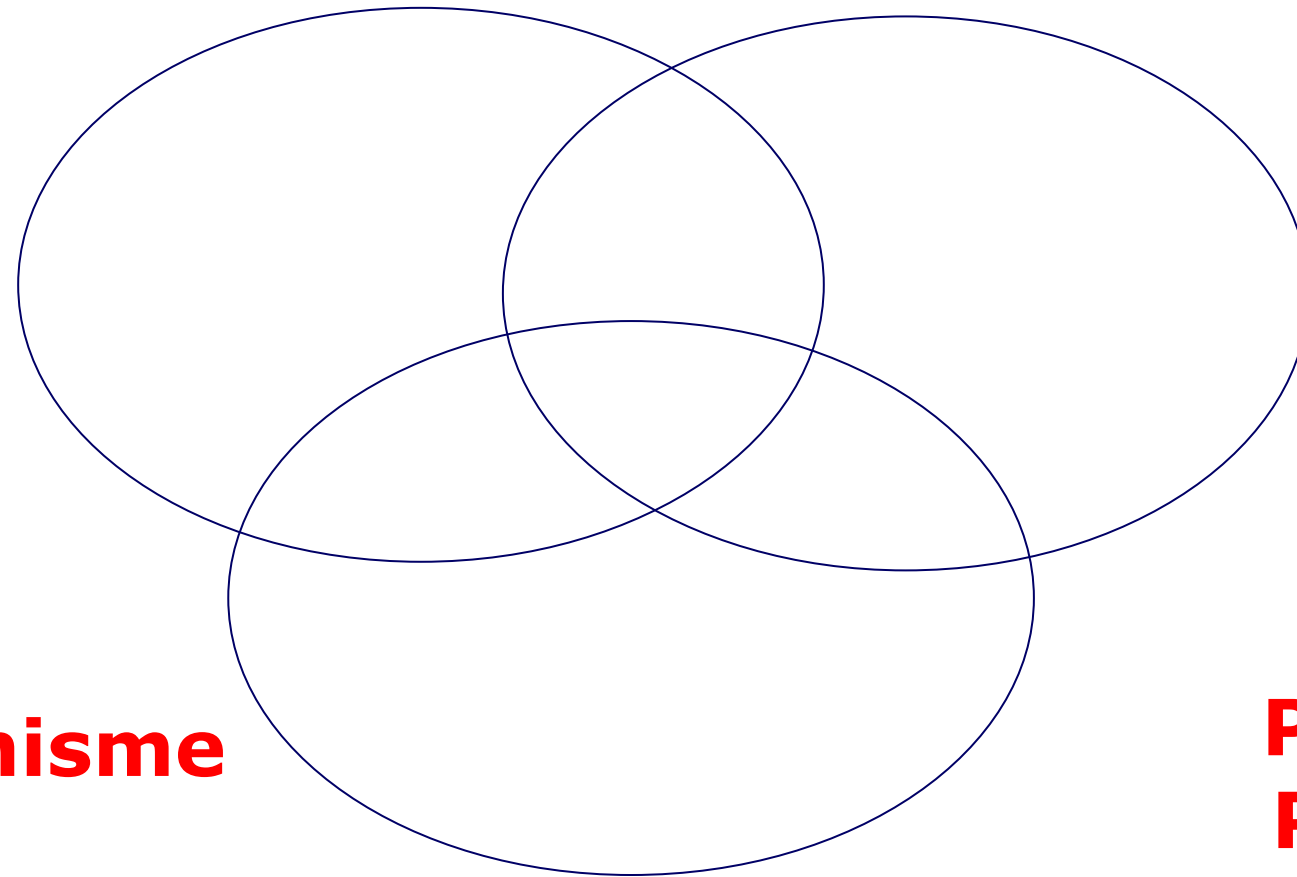


## CLIMAT D'APPRENTISSAGE

**Vision partagée**



**Principe d'humanisme**



**Rôle de la hiérarchie**

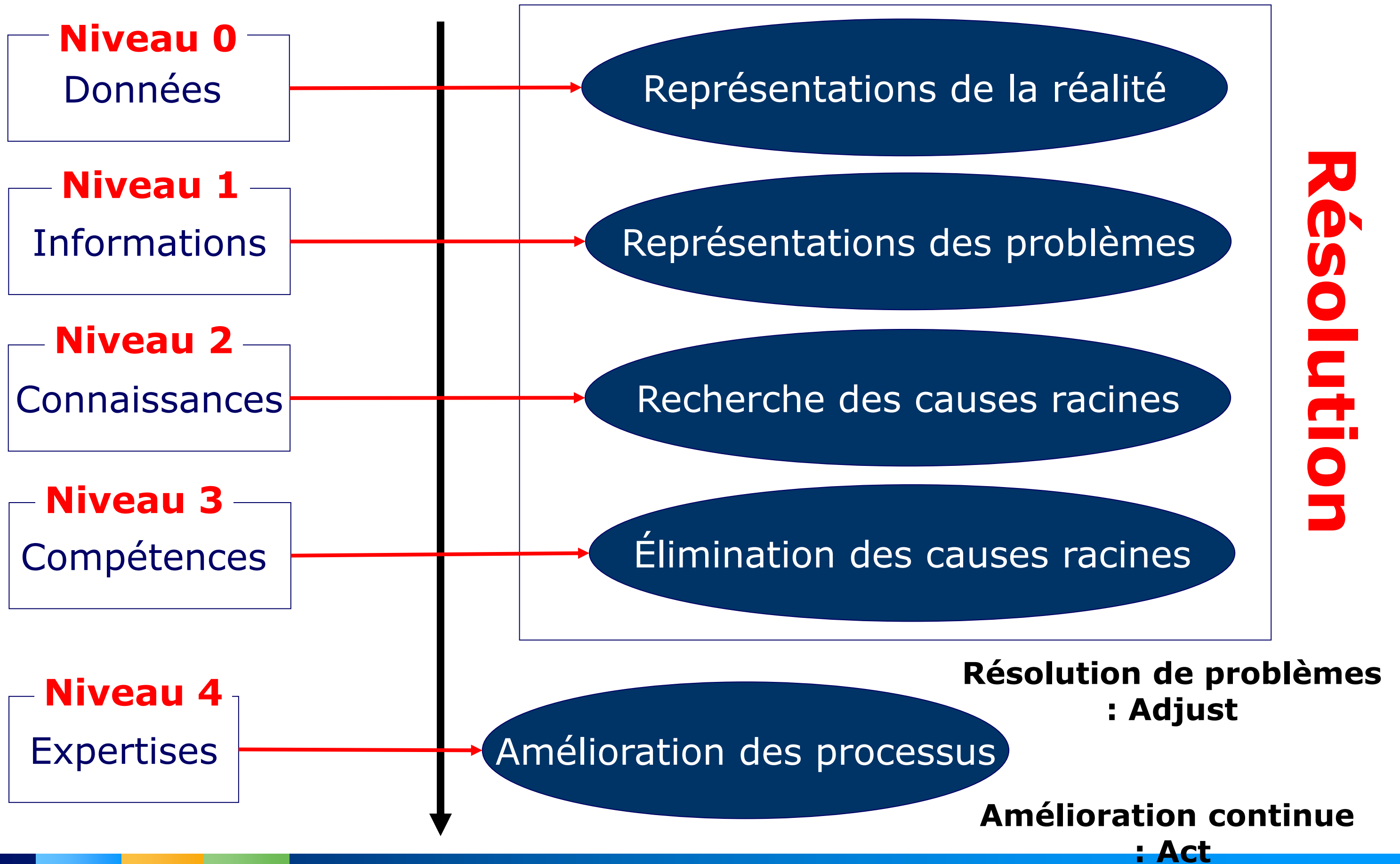


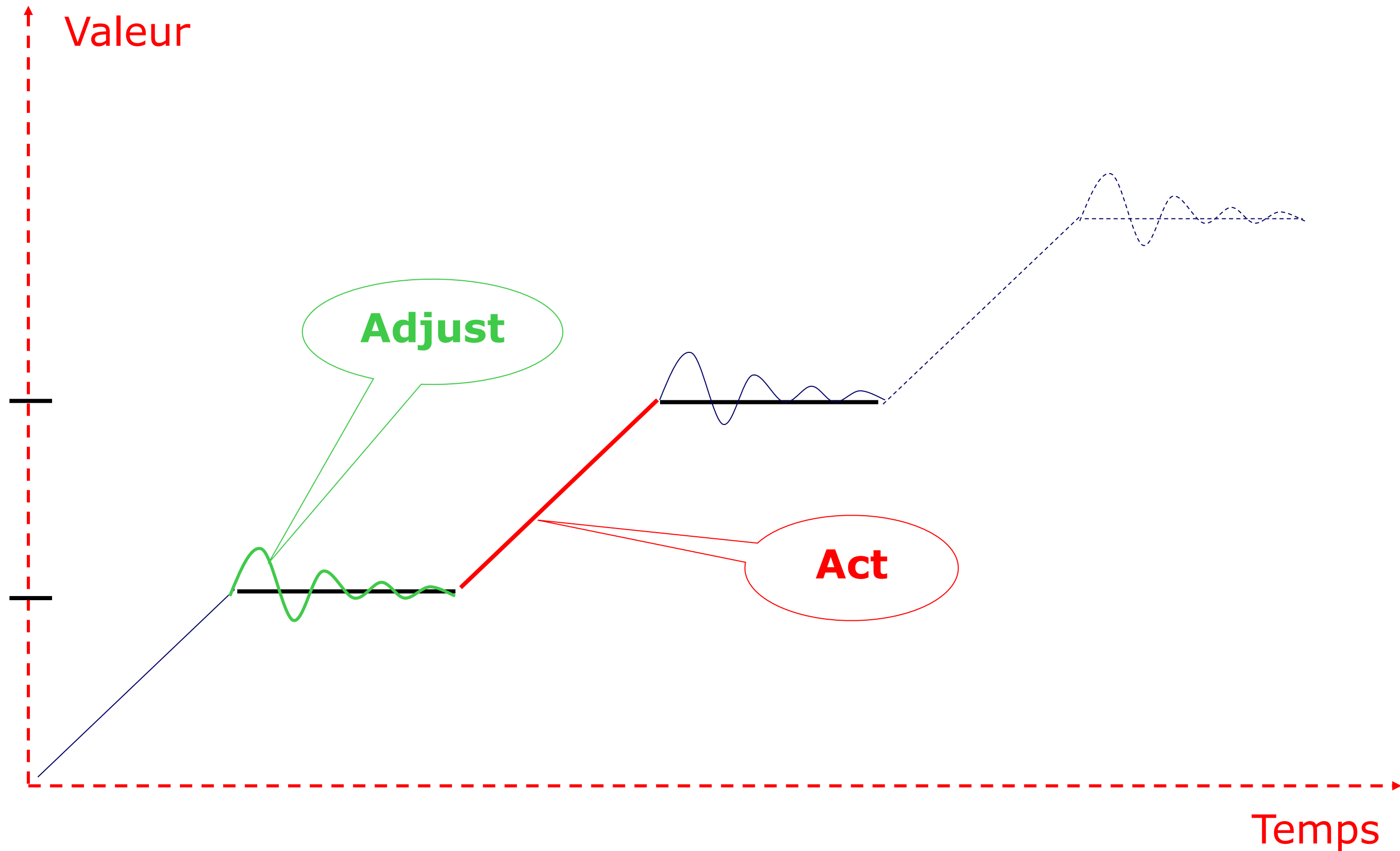
**Principe de subsidiarité**  
**Principe de suppléance**

**Structure organisationnelle**



**Principe de proportionnalité**







ADJUST



Réduction / Elimination  
des sources de variabilités (écarts)



Traitement  
des causes racines  
pour stabiliser

ACT



Création  
d'un nouvel objectif / standard



Création  
d'un environnement  
Instable (nouveaux problèmes)

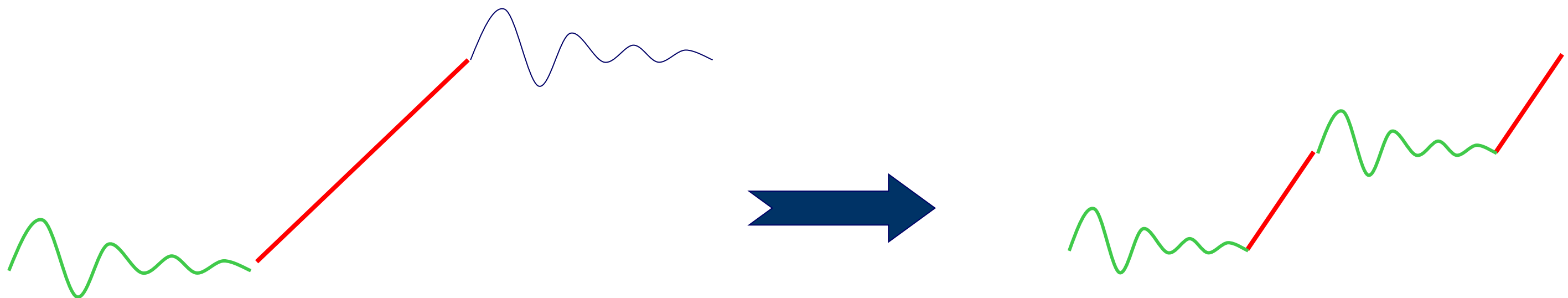


**Être compétitif s'est être capable résoudre ses problèmes plus vite que ses concurrents et accélérer sa capacité d'amélioration continue**

Accélération du processus de résolution de problèmes



Accélération du processus d'amélioration continue





**Stabilité = Résolution de problèmes = PDCA**

**Instabilité = Amélioration Continue = SDCA**

**Le Lean Management**

**c'est la recherche de l'accélération de la stabilité  
pour créer un autre espace d'instabilité  
pour rechercher de la stabilité ...**



**Dynamique d'accélération  
doit prendre en compte  
des dimensions culturelles  
et d'adapter à la culture  
d'entreprise**



- La distance hiérarchique,
- Le contrôle de l'incertitude,
- L'individualisme et le collectivisme,
- La dimension masculine/féminine,
- L'orientation court terme/long terme.



## **La distance hiérarchique**

Désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis.



## La réduction de l'incertitude

Désigne le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs.

La relation à l'incertitude est différent selon les sociétés.

Certaines utilisent des prévisions et des dispositifs pour gérer les événements.

D'autres sociétés se font moins de soucis face à l'incertitude.



## **L'individualisme et le collectivisme**

Exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe.

Autrement, exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires.



## **La dimension masculine/féminine**

Il s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.



## L'orientation court terme/long terme

L'auteur lui-même associe le long terme aux valeurs de la vertu.

Les valeurs associées au court terme sont le respect des traditions, satisfaire des obligations sociales.

Les valeurs associées à une vision à long terme (dite "vérité") sont économie et persévérance.



# Comparaison selon différents pays

<http://geert-hofstede.com/france.html>



# Etudier et analyser les mécanismes d'apprentissage des organisations apprenantes

## Culture

- *La distance hiérarchique,*
- *Le contrôle de l'incertitude,*
- *L'individualisme et le collectivisme,*
- *La dimension masculine/féminine,*
- *L'orientation court terme/long terme.*

## Niveaux de Management Visuel

## Climat :

- *Vision*
- *Hiérarchie*
- *Organisation*

## Apprentissage :

- *Résolution de problèmes*
- *Amélioration continue*

**Merci de votre attention**

**Zahir MESSAOUDENE**

[zahir.messaoudene@ecam.fr](mailto:zahir.messaoudene@ecam.fr)