



# ”Lean management : enjeux stratégiques et perspectives pour les activités tertiaires”

Alain Asquin, Michel Wissler

## ► To cite this version:

Alain Asquin, Michel Wissler. ”Lean management : enjeux stratégiques et perspectives pour les activités tertiaires”. 9e Conférence de l’AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) - 2000, 2000, Montpellier, France. hal-00379865

**HAL Id: hal-00379865**

**<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00379865>**

Submitted on 29 Apr 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**-IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-**

**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**Lean management : enjeux stratégiques et perspectives  
pour les activités tertiaires**

Alain ASQUIN  
Maître de conférences  
IAE de Lyon  
15 quai Cl Bernard  
BP 638  
69239 LYON Cedex 02

Tél : 04 72 72 45 96  
e-mail : [asquin@univ-lyon3.fr](mailto:asquin@univ-lyon3.fr)

Michel WISSLER  
Maître de conférences  
IAE de Lyon  
15 quai Cl Bernard  
BP 638  
69239 LYON Cedex 02

Tél : 04 72 72 21 58  
e-mail : [wissler@univ-lyon3.fr](mailto:wissler@univ-lyon3.fr)

Action collective, compétitivité, lean, services

De plus en plus la notion de compétitivité des organisations productives est appréhendée comme la résultante de facteurs prix et hors prix ; parmi ces derniers les exigences de qualité (totale), d'innovation et de délai de mise sur le marché, de réactivité et de flexibilité sont les plus fréquemment citées par les directions d'entreprises.

Les sciences de gestion sont dès lors sollicitées pour concevoir, à l'usage des cadres dirigeants, des leviers d'action qui assurent la cohérence et l'intégration des divers programmes mis en œuvre pour améliorer la qualité, réduire les délais, maîtriser les coûts...

La recherche de satisfaction conjointe d'attentes, a priori contradictoires, s'inscrit dans le projet du management stratégique qui est de "concevoir, piloter, activer les processus de finalisation, d'organisation et d'animation susceptibles d'assurer, dans la durée, une congruence suffisante entre les buts et projets, les exigences perçues de l'environnement et les capacités attribuées à l'entreprise." (Martinet, 1997)

Depuis quelques années, des recherches ingénieriques s'efforcent de produire des connaissances scientifiques nouvelles qui puissent s'avérer utiles aux dirigeants, en particulier pour leurs activités de délibération stratégique collective.

Dans le même temps, les praticiens se sont dotés de modèles heuristiques de représentation des formes et des leviers de compétitivité. Parmi ceux-ci, le plus diffusé ou, en tout cas, le plus mentionné est certainement celui de la qualité totale qui articule qualité (de conformité, mais aussi d'usage), coûts et délais, d'une part, orientations stratégiques, leadership, management des ressources et des processus, d'autre part (Wissler, 1999).

Cette approche s'appuie sur le principe de satisfaction voire de fidélisation des différentes parties prenantes de l'entreprise et sur celui de déploiement des objectifs dans les principales activités de l'organisation. La formalisation de ce cadre de diagnostic et de management a été assurée par les prix de la qualité et en particulier celui de l'EFQM, qui est de plus en plus souvent utilisé ou présenté comme un cadre pour le diagnostic stratégique (Weill, 1997 ; Conti, 1997).

En revanche la composante "leviers d'action" est plus limitée, même si commencent à se multiplier les recueils de bonnes pratiques de management, ces dernières étant identifiées soit par des "experts" qui évaluent les candidats à un prix "Qualité" soit à l'intérieur de clubs de benchmarking.

Plus récemment, la notion de production au plus juste et celle de Lean management ont été associées à l'exploitation optimale du potentiel de l'entreprise, dans une perspective d'amélioration conjointe de la productivité, de la qualité et de la flexibilité de la production (Womack, 1994). A l'instar de ce qui a été fait dans les entreprises les plus performantes de l'industrie automobile mondiale, il s'agit d'éliminer les activités qui ne contribuent en aucune façon à la création de valeur pour les parties prenantes, et plus spécialement les clients, de façon à concentrer les ressources sur les processus critiques.

Depuis plus d'un an, dans le cadre d'un programme européen PIC ADAPT, une action expérimentale a été mise en œuvre dans les activités tertiaires, qualifiée de

"Lean services" et qui fait suite à un programme Lean production. Pour la France CEFORALP, organisme d'ingénierie de formation, est maître d'œuvre de ces différents projets. Dans le cadre d'un audit de l'action collective expérimentale dans les services il nous a été offert la possibilité d'analyser l'originalité et l'efficacité des pratiques "transférées" au cours du programme.

Prenant en compte certaines conclusions de notre mission d'expertise, notre communication vise à préciser le positionnement de l'approche Lean par rapport à d'autres problématiques contemporaines de la compétitivité. Cette qualification étant esquissée, nous aborderons dans un deuxième temps la question des conditions du maintien / développement du potentiel dans les entreprises allégées, en particulier dans les activités tertiaires. Nous évoquerons l'action collective comme approche originale de l'accompagnement des responsables d'organisations de petite taille par des consultants et des formateurs ainsi que certains dispositifs de management de la connaissance utiles dans les activités de prestation et/ou de conception de services.

## 1. L'émergence de l'organisation Lean

L'appellation Lean est relativement récente puisqu'elle n'a fait son apparition dans les écrits de gestion qu'au cours de la deuxième partie des années quatre-vingts et n'a pas encore fait l'objet d'une large diffusion, si ce n'est à travers quelques allusions rapides. Il en résulte un certain flou autour de cette notion que nous voudrions essayer de dissiper dans cette première partie.

### 1.1. De la production de masse à la production au plus juste.

Si, incontestablement, la production de masse et ses implications organisationnelles et managériales ont pour origine les USA et plus particulièrement l'industrie automobile du début du siècle avec le fordisme, il est plus difficile d'identifier le contexte d'émergence de la production au plus juste ou Lean production. Le toyotisme et le ohnisme constituent les piliers de l'approche mais ils ont été renforcés voire adaptés par un certain nombre d'auteurs américains comme Juran et Deming en matière de qualité. "Le mérite de Toyoda, Ohno et Kamiya réside dans l'application et la transposition logiques de principes et méthodes reconnus comme valides. Ils ont mobilisé leur talent sur le comportement quotidien et naturel de l'activité humaine préparant ainsi la voie vers le changement de structure industrielle global." (Bösenberg, Metzén, 1994).

Dans "Le système qui va changer le monde" de Womack et de l'IMVP, la production au plus juste est qualifiée ainsi car "elle emploie moins de tout ce qui était nécessaire jusqu'à présent dans la production de masse" qu'il s'agisse d'investissements, de surfaces, d'efforts humains, de temps de conception...

Ce type d'organisation se différencie aussi nettement du système artisanal car les coûts des ressources humaines sont sensiblement plus faibles avec des niveaux de qualification qui restent inférieurs à ceux des artisans.

De façon complémentaire, alors que dans la production de masse on recourt à des notions d'acceptable (de défauts, de stocks, d'en-cours...) ou de satisfaisant (diversité des produits, par exemple), c'est celle de perfection qui prévaut dans le système au plus juste. Cette exigence s'applique aux coûts (baisse régulière), à la qualité (amélioration permanente de la conformité, de l'aptitude à l'emploi et de la satisfaction), aux stocks (objectif de niveau zéro) et à la variété (personnalisation maximale).

Dans "Le lean management" de D. Bösenberg et H. Metzen, la production au plus juste n'apparaît que comme une condition technico-économique pour alléger les structures et les coûts tout en musclant l'organisation. Comme le suggère l'analogie avec le régime de l'athlète il convient surtout d'assurer la congruence entre une configuration organisationnelle légère et des principes de fonctionnement qui autorisent une exploitation sans cesse améliorée du potentiel socio-organisationnel.

Le Lean management n'est pas présenté comme un nouveau concept mais consiste en une "constance exceptionnelle" dans l'application par les entreprises d'"idées, de méthodes et de stratégies internes ou externes pour accroître leur productivité". D. Bösenberg et H. Metzen insistent sur cinq idées qui doivent sous-tendre une approche Lean :

- . une attitude prospective
- . une disponibilité pour le changement, résultant de capacités sensibles et/ou cognitives
- . une vision systémique ou globale
- . une volonté de valorisation de toutes les ressources acquises ou développées
- . un souci d'économie, en évitant tout gaspillage.

La mention de la pensée économe seulement en fin de liste nous semble révélatrice d'une préoccupation de remise en cause des schémas mentaux, préalable à un redesign organisationnel.

Puisque l'accent est mis sur un déploiement et une mise en œuvre systématiques, des principes de travail et des stratégies ont été identifiés par les promoteurs de l'approche, mais il est difficile de repérer des outils de gestion spécifiques.

Le Lean management correspondrait, par conséquent, à un projet de mise sous pression et sous tension de l'organisation mais qui limiterait le stress des individus et des équipes grâce aux efforts permanents de prospective, de communication interne et de simplification des structures et/ou des processus. Sur ces bases, les techniques de juste à temps, de flux tendu, de développement intégré des produits, mais aussi les outils de gestion de la qualité (totale) sont mobilisables.

Dans leur ouvrage "L'entreprise lean production", G. Baglin et M. Capraro (1999) insistent de la même manière sur les principes généraux d'une démarche qui "en supprimant les sécurités prises (vise) à mettre en lumière les dysfonctionnements. Elle s'attaque à (leurs) causes... La contrepartie des risques pris et des efforts déployés est la réduction au juste nécessaire des moyens mis en œuvre et des coûts de production".

Une présentation synthétique des principales différences entre système de masse et système Lean a été effectuée par Z. Lin et Ch. Hui (1999) qui ont élaboré le tableau ci-après

LEAN AND MASS ORGANIZATION SYSTEMS:  
A STRUCTURAL COMPARISON FROM THE LITERATURE

	Lean System	Mass System
<b>Complexity</b>	<p>Low</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphasizes leanness or no waste in structure (<i>Cusumano, 1988; Womack et al., 1990; Berggren, 1992</i>).</li> <li>- Fewer functional hierarchical levels (<i>Wakabayashi and Graen, 1991</i>).</li> </ul>	<p>High</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allows complex and redundant structure (<i>Womack et al., 1990</i>).</li> <li>- More hierarchical levels and more differentiated divisions (<i>Cusumano, 1988; Peters, 1988; Womack et al., 1990</i>).</li> </ul>
<b>Formalization</b>	<p>Low</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphasizes teamwork (<i>Womack et al., 1990; Rehder, 1992; Hogg, 1993</i>).</li> <li>- Flexible job responsibilities (<i>Rehder, 1992</i>).</li> <li>- Encourages multiple job skills and expertise (<i>Womack et al., 1990; Rehder, 1992; Hogg, 1993</i>).</li> </ul>	<p>High</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphasizes high division of individual labor (<i>Weber, 1964; Rehder, 1992</i>).</li> <li>- Strict rules for individual job responsibilities (<i>Drucker, 1987; Walton &amp; Susman, 1989</i>).</li> <li>- Discourages multiple job skills (<i>Drucker, 1987; Walton &amp; Susman, 1989</i>).</li> </ul>
<b>Centralization</b>	<p>Low</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lateral communication is encouraged and decisions are made collectively on a team basis (<i>Maguire &amp; Pascale, 1978; Womack et al., 1990</i>).</li> <li>- Encourages participation from lower-level employees and lateral-level co-workers (<i>Haire, Ghiselli &amp; Porter, 1966; Maguire &amp; Pascale, 1978; Pascale, 1978; Bass &amp; Burger, 1979; Hull &amp; Azumi, 1988; Womack et al., 1990</i>).</li> </ul>	<p>High</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication and decision making is based on strict vertical individual command chain (<i>Womack et al., 1990; Zetka, 1992</i>).</li> <li>- Discourages participation from lower-level employees or lateral-level co-workers (<i>Womack et al., 1990; Zetka, 1992</i>).</li> </ul>
<b>Problem Solving Attitude</b>	<p>Proactive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workers actively search for problems (<i>Takamiya, 1969; Womack et al., 1990</i>).</li> <li>- Workers are trained to tackle problems (<i>Lorrinan &amp; Kenjo, 1994</i>).</li> </ul>	<p>Reactive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workers passively wait for problems to happen (<i>Takamiya, 1969; Womack et al., 1990</i>).</li> <li>- Workers are trained to pass rather than to tackle problems (<i>Womack et al., 1990</i>).</li> </ul>

Ce tableau souligne, d'une part la cohérence interne des deux systèmes et, d'autre part, les principales conditions du changement d'un système de masse vers un système allégé.

A ce stade de la présentation de la notion Lean il est légitime de réfléchir à son apport pour les sciences de gestion.

## 1.2. L'approche Lean est-elle créatrice de valeur pour les sciences de gestion ?

Le caractère métaphorique de Lean s'avère certainement très efficace dans un contexte de remise en cause de bureaucratie mécaniste, d'administration centrale toute puissante, de technostructure envahissante. Il s'agit de valoriser une conception de la compétitivité qui mette plutôt en avant l'idéal du sportif, de l'athlète et par analogie de l'organisation durablement performante et non les attentes de certaines parties prenantes des organisations productives sous forme de création de valeur pour les actionnaires ou de surplus de productivité globale de façon plus large.

La prise en compte des exigences de réactivité, flexibilité et/ou d'agilité est encouragée, indépendamment de toute recommandation concernant l'évolution des effectifs. On trouve probablement le souci de se démarquer des opérations spectaculaires et souvent traumatisantes de "downsizing", de "reengineering"...qui s'inscrivent dans une logique de rupture et de remise à plat et dont l'efficacité sur le long terme semble douteuse.

Le Lean management relève plus de conceptions incrémentales du changement, proches de celles qui prévalent dans le kaizen, que de conceptions radicales, qui correspondent au management par percées ou à la réactivité pure.

L'introduction du numéro 4 des Cahiers du management consacré au management stratégique est révélatrice des problèmes induits par les visions les plus radicales du changement. J.-F. Raux écrit notamment : "La réactivité (pure) génère une certaine forme de violence dans les organisations. Si des sociétés sont à l'heure actuelle en crise, c'est en partie parce qu'elles n'ont pas vu les coups venir, qu'il s'agisse de nouveaux produits, de nouvelles techniques ou de nouvelles réglementations. Les adaptations nécessaires se font alors dans la douleur, la crise étant alors la justification de toutes les remises en cause... Les coûts d'adaptation, notamment sociaux, sont alors très élevés, voire, pour la société, insupportables...Le plus grave est le décalage qui s'introduit entre les besoins d'adaptation à court terme des organisations imprévoyantes et les mentalités."

Par conséquent, dans cette conception, la réactivité ne suffit pas à garantir la compétitivité et donc la performance stratégique de l'entreprise.

Si la réactivité s'avère indispensable, elle ne saurait être assimilée à un dispositif permanent de pilotage stratégique sauf à nier les capacités d'anticipation, de proactivité dont disposent les noyaux stratégiques des entreprises (Kalika, 1991).

La réactivité peut aussi être envisagée comme la capacité à éviter l'engorgement des centres opérationnels et décisionnels, ce qui libère automatiquement du temps et des ressources pour de l'anticipation, de la prévention et de la création de nouveaux potentiels.

On se trouve face à une combinaison et un arbitrage entre des logiques contradictoires et paradoxales :

- . anticipation et réactivité,

. accumulation d'expériences et ruptures.

Implicitement, le Lean management s'efforce de réhabiliter ces dialogiques.

A travers la flexibilité, ressort l'exigence de variété dans les formes organisationnelles et les offres complexes destinées aux clients. La diversité de la demande, tant en termes qualitatifs que quantitatifs, qui est aussi à l'origine du toyotisme, rend nécessaire des agencements organisationnels contingents. On peut considérer, dans ces conditions, que l'adhocratie, telle qu'elle est définie par H. Mintzberg (1982) a un espace de pertinence de plus en plus étendu soit au niveau de la micro-structure soit à celui de la macro-structure.

Le Lean management n'apparaît pas immédiatement comme la réponse la mieux adaptée à cette exigence puisqu'il est assimilé à une exploitation optimale des ressources disponibles. En fait la flexibilité devient une composante incontournable d'un projet Lean si on assure une pluri-compétence des ressources humaines, une conception modulaire et interactive de la chaîne de valeur.

Dans cette perspective, le Lean management va nécessiter tout à la fois le renforcement de l'autonomie du personnel en contact, une décentralisation verticale significative, voire le recours à des formes de quasi-intégration entre sociétés participant au même système d'offre.

L'approche Lean rend possible la flexibilité dans la mesure où cette dernière n'implique pas des surcapacités difficilement valorisables. Elle s'appuie aussi sur une capitalisation d'expériences ou un management de la connaissance qui élargit le registre des réponses de l'organisation aux demandes des clients en augmentant leur pertinence et leur robustesse. Elle favorise enfin une augmentation de la variété des propositions faites sur le marché et peut donc modifier les règles du jeu de l'industrie en particulier dans le cadre d'une stratégie offensive.

La principale ambiguïté dans les liens entre le Lean management et la flexibilité tient au fait que l'on ne sait pas toujours si la flexibilité implicite dans le système "minceur" doit être tout à la fois opérationnelle et stratégique (Bucki, Pesqueux, 1991 ; Tarondeau, 1999). Si l'approche Lean s'avère effectivement prospective, la flexibilité stratégique est alors assurée.

Il résulte de cette comparaison avec d'autres problématiques managériales que le Lean management intègre les exigences de réactivité, d'anticipation et de flexibilité qui ont été modélisées par les chercheurs en sciences de l'organisation, notamment ceux qui étaient préoccupés par l'évolution des systèmes productifs.

### 1.3. L'évolution de la Lean production

La démarche Lean, on l'a vu, est essentiellement inspirée des méthodes d'organisation développées au Japon, que d'aucuns rapportent au toyotisme, dans l'esprit des travaux du MIT ( Ruffieux, 1994) et d'autres à du ohnisme pour accentuer l'importance prise dans les faits par la qualité totale et le caractère participatif de la résolution de problèmes dans la production (Coriat, 1999). C'est



alors avec un intérêt tout particulier que l'on prend connaissance de l'introspection faite par l'équipe du "Made in Japan" en 1995, et qui vient d'être publiée en français (Yoshikawa, 1999). Cette équipe met en évidence l'usure d'un système et les fissures dans sa cohérence d'ensemble. Pour ce qui nous intéresse, les propos sur la démarche Lean sont riches d'enseignements. Ainsi l'approche aurait été essentiellement limitée aux process de production, ce qui serait révélateur d'une conception de la compétitivité au sens étroit, c'est à dire fondée plutôt sur la productivité pour l'obtention de parts de marchés. Le moyen privilégié était une réduction drastique des coûts de production. Mais les entreprises n'auraient pas pris la mesure des enjeux qui résident au niveau de la conception des produits. Dans ce domaine, le Japon présenterait même d'une manière globale, un certain retard par rapport aux Etats Unis et à l'Europe.

Il est mis en évidence un effet de saturation des gains de productivité par le "kaizen" au niveau des ouvriers de la production. Il s'agit désormais de changer d'échelle, sans pour autant abandonner l'esprit de la démarche Lean. A l'instar de Coriat (ibid.) nous lisons les propos concernant l'industrie automobile de façon plus large, pour englober l'industrie japonaise dans son ensemble. C'est ainsi que nous comprenons que "les processus de fabrication ont toujours été gérés au plus juste, alors que les produits eux-mêmes ont eu tendance à être surélaborés. En éliminant une partie de tout ce qui est superflu, il est tout à fait possible de diminuer les coûts sans nuire aux attentes de clients" (Fujimoto et Takeishi, 1999 : 322). On s'oriente alors vers la notion de "concept final aminci" obtenu grâce aux capacités d'organisation, au talent et à l'imagination des chefs de projet.

Il en va de même avec la nécessité de penser des produits qui soient élaborés avec moins de pièces, qui plus est, partagées avec plusieurs autres modèles de l'entreprises, et même avec des modèles d'autres entreprises. En somme, la conception doit intégrer plus tôt les contraintes de production en cherchant les conditions d'abaissement du point de découplage pour obtenir une différenciation retardée des produits. A la lecture des rapports du MIT, on pourrait penser que ce type de préoccupation avait déjà été largement mis en actes. Il apparaît ici qu'une marge importante de progression reste accessible. Mais pour cela il faut développer une méthodologie Lean à l'attention des activités de conception, qui ne sont pas autre chose, à notre sens que des activités de service.

La lecture de "Made in Japan" permet ainsi de positionner différemment le débat. Le CEFORALP évoquait dans son projet initial la pertinence du transfert des concepts de la Lean production vers les services. Or, on peut témoigner ici d'un mouvement plus général qui conduit aussi les entreprises de production à imaginer une approche Lean spécifique aux départements de conception, qui exercent bien des activités de service.

Tout projet de réplique de ces méthodes conduirait notamment à ne pas tirer les enseignements de presque vingt années de développement de la Lean organisation. Pour ne citer que certains aspects inattendus, Askenazy (1999) rend compte dans sa

thèse des effets de l'application aux Etats Unis de nouvelles pratiques d'organisation du travail et notamment de celles de la Lean production. Ces pratiques englobent le travail en équipes autonomes, le développement de la polyvalence, la qualité totale, le juste à temps et ont permis des gains de productivité tout à fait exceptionnels. Il reste que cela a également provoqué "une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail avec pour corollaire possible une hausse des accidents et des maladies du travail" (Askenazy, *ibid.* 65). Ces conséquences seraient issues de la chasse aux temps morts et au gaspillage, d'une manière générale. Dans leur réflexion, les auteurs de "Made in Japan" parlent eux-mêmes de la nécessité de créer des environnements de travail plus conviviaux car ils constatent une raréfaction de la main d'œuvre qualifiée, découragée de travailler en production. Or c'était bien l'une des forces du système Lean que d'être porté par des agents de production compétents. Ils évoquent alors la nécessité de coupler le système Lean avec du "Volvoïsme" c'est à dire des modes d'assemblage collectifs et conviviaux. Ils affirment qu'il est désormais nécessaire de donner une image positive de la firme, et cela fait partie de la conception d'une compétitivité étendue qui intègre en plus des critères économiques, des équilibres sociaux et même écologiques.

De la sorte, tout effort fourni pour une imitation fidèle des approches Lean production dans les services irait à contresens de l'évolution décrite dans "Made in Japan". Il paraît plus pertinent de proposer que des approches Lean soient développées spécifiquement dans les services, que ceux-ci soient intégrés au milieu industriel, comme les services de R&D ou opèrent directement sur le marché. Il s'agit de préserver l'esprit plutôt que les procédures. Cet esprit réside dans les propriétés de versatilité de la Lean organisation, qui est fondée sur un travail polyvalent et des formes d'apprentissage collectif qui permettent d'obtenir à la fois de la qualité et de la différenciation (Coriat, 1999) mais sans les excès de sur-qualité et de différenciation que nous avons évoqués précédemment.

Il convient maintenant d'envisager dans quelles conditions les concepts et l'approche Lean peuvent s'appliquer aux activités tertiaires.

## 2. La mise en œuvre du Lean management dans les activités tertiaires

Si l'industrie a cherché plus de flexibilité à partir de fonctionnements routiniers, à l'inverse, les entreprises de service doivent parvenir à plus de systématisation de leurs processus de délivrance, et à une plus grande maîtrise des modalités de conception de leur offre. Ce n'est pas parce qu'en fine les objectifs généraux ont une apparente proximité que les moyens d'y parvenir sont semblables. Cependant la réflexion sur l'application des concepts et outils issus de l'industrie n'est pas très développée. Pour ne citer que "Lean", une recherche sur une base de données internationales, qui référence plusieurs centaines de revues ne cite qu'une référence "Lean services". Il s'agit d'un article qui traite, dans un journal consacré aux

technologies bancaires, des effets des technologies de l'information et des concepts Lean dans les banques. On y évoque alors l'image naïve, au sens pictural du terme, d'une future "First National Toyota" (Heuer, 1999). Bien loin de l'idée d'une simple transposition des concepts de l'industrie aux services, une démarche "Lean services" reste exploratoire. Encore peu d'entreprises comme peu de consultants imaginent aborder cette question.

Dans un premier temps, nous allons tenter de cerner les spécificités du management minceur dans les activités tertiaires avec ses implications potentielles quant à la capacité d'innovation. Ensuite nous verrons en quoi l'action collective est utile pour créer des rendements croissants d'adoption de ce type de démarche, en particulier dans les PME, et pour structurer un environnement qui permettra de soutenir les entreprises dans leurs plans d'action. Le dernier point sera consacré à la nécessaire prise en compte de la diversité des activités tertiaires lors de l'implantation d'un programme tel que "Lean services"

### 2.1. La servuction au plus juste et la capacité d'innovation

Dans le cadre du projet piloté depuis mi-1998 par CEFORALP c'est l'intitulé "Lean services" qui a été retenu. Nous préférons ici parler de Lean servuction (ou servuction au plus juste), par analogie avec la production et pour limiter le risque d'assimilation à une simplification de l'offre. Il s'agit, par le biais de l'approche Lean, d'améliorer la compétitivité en termes de "prix, d'accessibilité, de performance technique, d'adaptation aux besoins, de réactivité et de délais, en appliquant 3 principes :

- + donner la priorité au marché (améliorer et adapter en permanence les prestations, réduire les dysfonctionnements et améliorer la satisfaction des clients...)

- + ne réaliser que le juste nécessaire (supprimer les opérations sans valeur ajoutée, réaliser la prestation bonne du premier coup et "industrialiser" le service")

- + s'appuyer sur les hommes (prendre conscience du rôle commercial de chacun, favoriser l'autonomie et la polyvalence et initialiser un processus de responsabilisation et de fidélisation du personnel)".

Il n'existe pas de définition spécifique aux activités tertiaires, qui, apparemment, sont encore assez peu concernées par ce type de démarche.

Si l'on reprend le découpage entre back-office et front-office (Eiglier et Langeard, 1987, Téoul, 1998), les formes du Lean management seront nécessairement différenciées. Pour ce qui est du back-office ou système d'organisation interne, on reste proche des préoccupations de l'industrie puisqu'il y a encore déconnexion entre "production" et consommation. Il s'avère dès lors possible de rechercher une simplification de processus à caractère administratif. L'analyse de la valeur de processus revêt un intérêt indiscutable pour alléger des processus, des circuits

d'information... qui ont tendance à se complexifier notamment sous l'effet des exigences, mal interprétées, des référentiels d'assurance qualité.

Pour ce qui est du front-office, les préoccupations essentielles concernent l'efficacité de la co-production, en particulier, un rythme compatible avec la culture et les attentes des clients et le climat de la relation de service. L'objectif est de concevoir un concept et de réaliser une prestation dans les meilleures conditions de fluidité possibles en limitant entre autres les reprises d'activités mal vécues par les clients et le personnel en contact. On retrouve les problématiques largement développées par la démarche qualité totale. On peut se trouver confronté à un besoin de renforcement de la structure d'accueil, d'orientation et, plus généralement, d'interface pour assurer la satisfaction du premier coup.

Compte tenu du caractère récent de la pratique du Lean management, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études sur l'impact de l'approche quant au niveau d'innovation dans les organisations industrielles ou tertiaires. En revanche, une recherche avait été conduite au milieu des années quatre-vingt-dix aux Etats-Unis concernant l'impact du "downsizing" sur l'innovation. Dans leurs conclusions, les deux chercheurs D. Dougherty et E. Bowman (1995) constatent que "le dégraissage freine l'innovation en réduisant l'efficacité de l'activité de mise en liaison stratégique" ; il ressort, en particulier que le réseau de relations informelles utilisé par les innovateurs est partiellement détruit.

Nous avons pris soin, dans la première partie de distinguer nettement l'approche Lean et le downsizing, la première portant avant tout sur les processus, la deuxième sur les ressources humaines et organisationnelles. Cependant, dans les deux cas, on peut observer un renforcement de la mise en tension des flux et des activités qui n'est probablement pas sans impact sur les potentiels et performances en matière d'innovation.

Pour préciser ces liaisons, il convient de considérer les schémas de l'innovation de services.

Si on focalise son attention sur la conception du (nouveau) service on peut mettre en évidence plusieurs niveaux ou "couches" comme le suggèrent A. Barcet et J. Bonamy (1999). Le modèle intégrateur qu'ils proposent pour les biens et services distingue :

". la couche 1 (qui) définit les usages ou les utilités que le bien ou le service est susceptible d'apporter à un client, dans l'ensemble de son système. C'est le "pourquoi?"...

. la couche 2 (qui) conduit à définir le concept que l'offreur veut présenter sur le marché...C'est, si l'on peut dire, le niveau du "quoi?"...

. la couche 3 (qui) porte sur la conception du système de production ou de prestation...Les questions essentielles relèvent du "comment?"...

. la couche 4 (qui) définit les métiers, les compétences et les outils nécessaires à la réalisation de la production ou de la prestation."

Il résulte de cette décomposition que l'innovation peut s'appliquer au concept lui-même, au processus de prestation mais aussi aux ressources et moyens mobilisés (nature et agencement spécifiques).

Cette approche peut être complétée par celle de F. Gallouj (1999) qui recense, en matière de services :

- . les caractéristiques ou fonctions d'usage, finales,
- . les compétences mobilisées
- . et les opérations.

Ce troisième pôle fait référence à des fonctions différentes selon la prestation envisagée :

- " + opérations de logistique et de transformation de la matière,
- + opérations de logistique et de traitement de l'information,
- + opérations de service en contact ou relationnelles,
- + opérations de traitement intellectuel de la connaissance."

Cette présentation permet d'identifier la diversité des points d'application possibles d'une innovation dans les services.

Telle que nous l'avons délimitée, la conception Lean de l'organisation viserait à titre principal l'augmentation de l'efficacité dans les différentes opérations qui participent au processus de servuction. Dans cette optique, une organisation au plus juste est avant tout synonyme de simplicité de fonctionnement et donc d'une plus grande fiabilité. Le Lean management pourrait donc faciliter la mise au point d'innovations de procédé portant sur le système de production et de prestation en particulier dans les opérations de transformation de matière, de traitement de l'information et de logistique. En revanche les effets pourraient s'avérer plus contrastés en matière d'innovation de concept si des précautions ne sont pas prises quant à l'allègement ou à la reconfiguration des opérations relationnelles et de traitement de la connaissance. De façon complémentaire il importe de garantir le maintien voire le développement de compétences relatives au cœur de métier de l'organisation.

L'action collective peut être envisagée comme un moyen d'amélioration conjointe de la rationalité organisationnelle et de développement de nouveaux systèmes d'offre, voire de nouveaux concepts.

## 2.2. L'action collective comme levier d'amélioration de la compétitivité des PME de services

Notre participation au programme PIC ADAPT sur le thème "Lean services" nous a permis de mettre en évidence tout l'intérêt d'une démarche collective pour amener de petites ou moyennes entreprises à routiniser davantage leurs modes opératoires

sans perdre leur spécificité de flexibilité. Nous allons voir en quoi l'action collective est nécessaire pour créer des rendements croissants d'adoption de ce type de démarche et surtout pour impulser une dynamique durable de compétitivité.

La mise en œuvre des principes Lean dans l'industrie s'est appuyée sur une restructuration de l'environnement des entreprises qui devait être cohérente avec les requêtes de la Lean production. Kasarda et Rondinelli (1998) distinguent ainsi quatre groupes de supports environnementaux qui ont rendu possible ce type de démarche.

D'abord il y a eu le développement des systèmes de transports multimodaux qui permettent une fluidité des transferts. On a obtenu une réduction des ruptures de charge et des approvisionnements à partir des sites les plus avantageux, dans des délais rapides et avec une grande flexibilité.

Ensuite les réseaux de communication intégrés ont permis à des entreprises d'externaliser des activités jusque là réalisées en propre, sans perdre pour autant leur capacité de coordination. Parmi celles-ci, on peut citer l'EDI ou la standardisation des progiciels de CAO devenus communicants. Ces technologies favorisent en interne un couplage productif d'aval en amont. On peut même parler d'acheminement multimodal de l'information avec un minimum de ruptures de charge grâce au développement de systèmes comme les ERP ou les NTIC avec les intranet et extranet.

Le troisième groupe concerne les activités commerciales et de service dont la flexibilité "naturelle" permet aux entreprises de trouver des réponses rapides à de nouvelles contraintes. Elles favorisent ainsi un aspect crucial de la Lean production qui est la résolution de problèmes. Ce fut, par exemple, une amélioration de l'accès au financement ou le développement d'études spécifiques de marketing industriel.

Enfin le quatrième groupe concerne les centres de savoir. Il s'agit pour les entreprises de pouvoir compter sur des sources scientifiques fiables pour leurs technologies, sur un volant suffisant d'ingénieurs qualifiés mais aussi sur un management expérimenté.

Qu'en est-il de l'environnement favorable au développement des démarches de Lean servuction ? Pour ce qui concerne les trois premiers groupes, on peut considérer que des effets d'expérience vont être profitables. Ainsi, les services ont besoin de transports rapides et fluides pour dépasser la difficulté chronique à exporter les prestations. Un certain nombre de cabinets conseil ont créé par exemple des pôles de compétence uniques en Europe pour y consacrer les ressources de développement et la gestion des projets importants afin de favoriser la capitalisation de l'expérience. Il y aura par exemple un centre spécialisé sur les achats et la "supply chain" à Paris, un autre pour les ERP à Cologne, un pôle financier à Londres et ainsi de suite. Les projets mobilisent des interventions de consultants de toute l'Europe, ce qui nécessite une très grande capacité de mobilisation, sans passer trop de temps "non chargé" dans les transports.

Pour ce qui concerne les systèmes de communication intégrés, il est évident que les services comptent beaucoup sur les NTIC pour réussir leurs stratégies de mise en réseau des compétences pour accéder à des marchés de plus en plus importants et, comme on dirait dans le bâtiment "tous corps d'état". Les activités de service peuvent se recomposer selon les besoins, selon les marchés mais à la condition que l'information entre les partenaires soit échangée de manière rapide et standardisée pour assurer la continuité de la prestation. Il s'agit de faire ressentir au client qu'il a en face de lui une entité qui gère l'intégralité de son dossier, même si la réalité relève plutôt de la mosaïque de compétences.

Les activités de support commercial ou de service ont également tout leur intérêt dans la mesure où de nombreux marchés restent à structurer dans ces activités et qu'il peut être nécessaire de s'entourer de compétences externes pour les explorer. Enfin, le dernier point est plus problématique pour la réussite des démarches de Lean servuction. En effet, les centres de savoirs ne sont pas véritablement préparés à cette évolution. Et c'est bien là tout l'intérêt du programme PIC ADAPT géré par le CEFORALP en région Rhône-Alpes. Ainsi, lorsqu'il s'est agi de sélectionner des consultants susceptibles de définir une méthodologie et une démarche pour ce programme, le taux de retour sur l'appel d'offres a été très faible. Peu de cabinets conseil, parmi les grands, ont considéré que ce défrichage était rentable, estimant sans doute qu'il est du ressort de l'économie publique de développer ces concepts difficilement appropriables. Ainsi, sans l'intervention d'un programme de ce type avec des fonds européens, il est peu probable qu'une quelconque entreprise de service, qui souhaite développer une organisation Lean ait pu trouver des compétences extérieures fortes pour l'aider dans ce projet. L'un des attraits de la démarche collective aura été de proposer aux entreprises une sélection d'intervenants, que le marché n'aurait pas pu dégager de manière objective. En effet, la nouveauté du sujet ne favorise pas une expression de besoin très claire des entreprises ou les conduit à imiter un cahier des charges trop proche de la production industrielle lorsqu'elles sont influencées par des expertises non spécifiques. Dans le cas du programme, c'est le CEFORALP qui a fait cette expression de besoin collective pour l'ensemble des entreprises de services sélectionnées. L'a priori était une approche par les problématiques communes et non par les métiers. Ainsi, il devenait possible d'exprimer un "méta-besoin" qui serait ensuite décliné par entreprise dans le cours du programme. Pour notre part, nous remettons quelque peu en question dans la suite du texte la pertinence de cette vision unique. Tout en gardant l'esprit d'une communauté de problèmes, on pouvait s'interroger sur des applications spécifiques selon la nature des processus de délivrance de services. L'insistance sur ce trait vient sans doute qu'un des objectifs essentiels de la démarche collective a été de favoriser de nombreux échanges entre dirigeants mais aussi entre cadres, et parfois entre opérationnels d'entreprises différentes. Le souhait affiché était de créer un sentiment d'appartenance à une communauté, celle des services. Les services sont collectivement moins bien organisés que l'industrie et n'ont pas mis en place les structures professionnelles chargées d'accompagner les évolutions de leurs

adhérents. Sur ce point l'action du programme aura été décisive pour ces entreprises, généralement petites et isolées.

Le caractère exploratoire du programme "Lean Services" a également conduit à développer une articulation originale entre diagnostic-formation-plan d'action. L'idée était d'associer une problématisation de l'entreprise dans les termes de la servuction (avec une moyenne de sept demi-journées d'audit), pour ensuite établir un plan d'action (suivi également avec environ 7 demi-journées) appuyé par des formations dispensées en cohérence avec les plans d'action (avec un droit de tirage variable, mais approximativement de 40 jours-homme). On a ainsi voulu pallier une défaillance, au moins temporaire, des centres de savoir en structurant et en pilotant leurs interventions. Certes, nous avons été conduits à constater qu'un certain nombre des intervenants n'avaient pas eux-mêmes réussi à prendre le recul nécessaire par rapport aux outils de la Lean production ou qu'ils restaient trop proches de situations industrielles ou encore que le niveau des formations n'était pas toujours compatible avec le niveau moyen du personnel dans les services, à "poste" comparable. Mais c'est bien pour cela que l'action collective était aussi nécessaire car elle a permis de procéder à des actions correctives. Les responsables de ce programme avouent avoir eu plus de difficultés à maîtriser les différents intervenants que lors du programme Lean production conduit précédemment auprès d'entreprises industrielles. Cela fait partie de l'effort de structuration qu'il était nécessaire d'engager pour rendre possible une certaine autonomie à l'avenir. Ce sont des organismes comme le CEFORALP que l'on doit utiliser comme médiateur dans un marché naissant en combinant formations et action. En rapprochant entreprises et prestataires il réduit le niveau d'incertitude et, par la méthodologie développée, il imprime une force de structuration sur les acteurs de l'environnement. La masse critique des pratiques n'aurait pas été atteinte par la seule initiative privée parce que le marché n'est pas encore structuré. De même, les entreprises pionnières ne sont pas suffisamment visibles par l'ensemble des acteurs pour "faire école". C'est donc l'action collective qui est à même de susciter la réflexion des autres entreprises.

C'est dans le principe des programmes européens PIC ADAPT que de favoriser la diffusion des méthodes et des concepts qui auront été dégagés. A n'en pas douter, les consultants auront autant appris sur l'intérêt des approches Lean dans les services que les entreprises elles-mêmes. Le tarif d'adhésion des entreprises au programme, limité à 20kF, permettait de les faire accéder, à moindres coûts, à des prestations qu'elles n'ont pas toujours l'habitude d'utiliser et de créer une population d'expérimentation suffisamment vaste pour stabiliser les méthodes et exercer les consultants. Ce lancement, au sens cinétique du terme, semble avoir fonctionné au moins en partie, dans la mesure où des entreprises maintiennent pour l'avenir des programmes de Lean servuction et vont réutiliser des prestations de conseil pour les accompagner. On a provoqué un début de rendement croissant d'adoption de ce type de démarche chez les consultants.



Les entreprises impliquées dans le programme ont trouvé avec Lean services une opportunité d'accompagnement du changement. La plupart des dirigeants se trouvaient, en effet, face à une situation complexe et ressentaient nettement la nécessité d'un diagnostic externe pour objectiver les enjeux. C'est ainsi qu'un dirigeant d'une entreprise de nettoyage a pu justifier un changement important de gestion des affaires sous forme de création de centres de profit et de développement de l'autonomie et de la responsabilité accordée aux équipes. Il craignait que le recours aux centres de profit soit perçu comme une tentative agressive d'amélioration de la seule rentabilité financière.

L'action collective inter-entreprises a été perçue comme une formidable opportunité d'action en interne et/ou de projet d'entreprise, relayée par l'image très positive associée au dispositif de formation. La formation a concerné tous les niveaux hiérarchiques et s'est révélée très implicante même si son efficacité a été considérée comme insuffisante dans une perspective de mise en place de plans d'action.

Le dispositif Lean services a aussi permis l'accès à des prestations de conseil dans des conditions financièrement très intéressantes et s'avérait le seul système d'aide au conseil pour les PME de services.; jusqu'à une période récente ces entreprises n'étaient pas éligibles aux FRAC.

Enfin, l'un des centres de savoirs faisait également défaut : le centre académique, entendu au sens large. Le CEFORALP a pour cela sollicité l'intervention de notre équipe de recherche pour l'aider à faire un bilan sur cette expérience afin de dimensionner les enjeux, de préciser les contraintes et spécificités des activités de service face aux outils de la Lean organisation, mais aussi à terme pour envisager la création d'une formation diplômante susceptible de disséminer dans les entreprises des cadres comme des consultants porteurs de méthodologies stabilisées de Lean servuction. Nous avons voulu poursuivre ce rôle de relais en développant ici notre réflexion sur cette expérience originale qui affecte désormais la réflexion stratégique de dizaines d'entreprises de services dans la région Rhône-Alpes. A n'en pas douter, le pôle académique va renforcer sa réflexion sur ce sujet et remplir l'une de ses vocations qui est d'accompagner les entreprises dans leur recherche d'une meilleure compétitivité.

### 2.3. La déclinaison de la Lean servuction dans les services para-productifs et péri-productifs

Un risque que nous avons fortement ressenti pendant notre travail pour le programme "Lean Services", est que certaines activités de service soient implicitement conduites à transformer leurs prestations en "service-produit" malgré leur nature plutôt relationnelle. L'amalgame que nous avons pu constater dans le programme est d'associer systématiquement l'industrialisation du service avec sa matérialisation. En somme, plutôt que de concevoir un appareillage spécifique pour appliquer une méthodologie Lean propre aux services, certaines entreprises et

même des consultants ont été tentés de rendre les prestations artificiellement plus matérielles pour favoriser la transposition des concepts Lean production. C'est une erreur épistémologique importante qui nie la spécificité des services (Gadrey, 1992). Nous proposons ici une réflexion sur les enjeux d'une différenciation de l'approche Lean selon deux grands types de services.

Lors de notre intervention auprès des entreprises du programme, on nous a cité à plusieurs reprises l'exemple de firmes de service qui, comme McDonald's, axent leurs efforts sur la standardisation des opérations pour une standardisation des résultats, avec en prime un système de logistique inspiré du juste à temps. Evidemment, il ne s'agit pas ici de contester que des rapprochements sont possibles mais, d'une part, ils ne sont pas généralisables, et, d'autre part, on peut considérer que l'organisation McDonald's ne reprend pas l'essentiel des éléments du système Lean, et notamment ceux liés à l'autonomie et à la polyvalence. Enfin, cette organisation est à notre sens susceptible de présenter les défaillances évoquées par Askenazy (ibid.). Il est vrai que certains types de service sont plus proches de l'univers industriel que d'autres, et qu'une même firme peut présenter plusieurs catégories de services. Ainsi une banque va avoir un département "production" chargé de traiter le grand volume des opérations sur les comptes courants, mais il y aura aussi des services relationnels étroits avec les clients lorsqu'il s'agit de la gestion de leur patrimoine.

Sans nous engager dans le détail d'une typologie des activités de service, nous pouvons distinguer pour le sujet qui nous intéresse au moins deux grandes familles que sont les services para-productifs et les services péri-productifs (Gadrey, ibid.). Leur sensibilité à la démarche Lean n'est pas comparable, ce qui nous conduit à proposer qu'il ne peut exister une seule attitude pour le domaine des services dans leur ensemble, contrairement à ce que supposait le CEFORALP. Il nous semble que les premiers sont plus ouverts au transfert de méthodes et outils développés dans le cadre de la Lean production, tandis que les seconds nécessitent directement d'imaginer les conditions de la Lean conception. Le premier type d'activités de services sera valorisé au travers d'une innovation de production, par la recherche d'un processus de délivrance Lean, tandis que le second va plutôt considérer les perspectives offertes par des innovations de concept fondées sur des innovations de recombinaison de ressources.

### 2.3.1 La Lean organisation dans les services para-productifs

Nous avons constaté dans le programme du CEFORALP que sur la cinquantaine d'entreprises concernées par la démarche, celles qui relevaient de services para-productifs ou encore services de "faire" comme le transport, la logistique, le nettoyage industriel ou la maintenance informatique étaient mieux à même d'entrer dans une logique d'organisation proprement Lean. On a trouvé des dirigeants plus familiers avec ces concepts et plus confiants dans leur capacité à appliquer un

calcul de rentabilité similaire à celui de l'industrie. Leur confiance reposait notamment sur le fait qu'ils pouvaient assez aisément identifier les processus de production d'un "service-produit" et l'obtention de résultats. Un sol est propre ou non, un colis est arrivé à l'heure ou est en retard, la machine fonctionne ou reste en panne. On peut évidemment avancer l'hypothèse que les activités en elles-mêmes sont proches des activités industrielles par certains procédés, et se prêtent donc mieux à l'organisation Lean. Cependant, il ne faut pas négliger que ces prestations sont proches des flux de production de leurs clients, dont une part non négligeable est constituée d'industriels. On a alors une forme de mise en conformité avec les habitudes et les requêtes des clients. Cela fait notamment partie des critères dans les appels d'offres, comme ce fut le cas lorsque les sous-traitants de second niveau ont du adopter des pratiques Lean sur la demande des sous-traitants de premier niveau dans l'automobile. Ainsi, Gadrey (ibid.) a montré que ces services avaient hérité dans le passé d'une organisation quasi-fordiste, avec une forte standardisation et une dépersonnalisation importante dans le travail. C'est une voie d'industrialisation du service qui a voulu rompre avec le service de type artisanal qui prévalait jusque là. On peut donc s'attendre aujourd'hui à ce que les approches Lean "détournent" elles aussi sur ces activités avec le même type d'avantage que dans l'industrie, à ceci près que les entreprises de services doivent faire valoir leurs spécificités.

On comprendra aisément en effet que les réticences que commencent à afficher les équipes de production seraient décuplées au niveau des équipes de service que l'on sait beaucoup plus qualifiées en moyenne que dans les entreprises industrielles. De même, il s'agit de passer "d'une standardisation des prestations à la définition de méthodes de résolution de problèmes" (Gadrey, ibid : 86) qui laisse beaucoup plus d'autonomie aux opérationnels qui sont, à la différence de l'industrie, directement au contact du client.

Enfin, le risque que l'organisation Lean vienne perturber le processus d'innovation est moins grand que dans les services péri-productifs que nous aborderons plus loin. Dans ce domaine, l'innovation est instruite à part du processus de délivrance, par des équipes spécialisées ou par les dirigeants. Ainsi, une entreprise de nettoyage du programme "Lean Services" est en train de tester de nouvelles prestations, qu'elle n'offre pas encore en "catalogue". Elle teste auprès de certains clients une offre de service de "gestion de l'environnement de travail". Dans cette nouvelle prestation, le client achète une qualité d'environnement plutôt qu'un niveau de propreté. Ainsi, chaque responsable de chantier a une liberté d'action avec un budget donné pour faire en sorte que l'environnement de travail soit le plus agréable possible. Cela peut le conduire à acheter quelques bouquets de fleurs pour mettre sur les comptoirs d'accueil, à installer des éléments de décoration qui vont donner le sentiment d'un mieux être, comme un tapis de palier plus coloré ou des lumières teintées dans les allées.

Evidemment, toute la difficulté est de s'adapter au style différent des clients, et de maintenir quoi qu'il en soit un niveau minimum de propreté. L'adaptation au client

nécessite des circuits courts de retour d'information sur la pertinence de telle ou telle initiative, et sur l'usure de certaines solutions. Ces boucles de rétroaction auprès du client doivent remonter rapidement le long de la chaîne de prestation pour proposer des variantes. Pour la propreté, il faut faire en sorte que l'autonomie laissée au niveau du chef de chantier ne le conduise pas dans l'excès de qualité au-delà des attentes du client ou inversement à rogner sur les dépenses pour maintenir un bon niveau de rentabilité, mais au détriment de sa mission.

On peut considérer que ce type de démarche applique des principes d'une organisation Lean. Il reste que l'on cherche essentiellement à mieux exploiter les ressources en place. La mise en œuvre d'une démarche Lean dans les services doit donc nécessairement intégrer leur rapport aux ressources. On ne devra pas confondre les processus de valorisation des ressources avec ceux de la création de ressources (Teece, Pisano, Schuen, 1997). Comme le précisent Ruffieux et Ngo-Maï (1994) les activités de valorisation de ressources sont celles qui font passer les flux depuis les marchés amont, sur lesquels sont trouvés les facteurs et les ressources, au marché aval sur lequel est vendu le produit ou le service dans lequel ils sont intégrés. Dans ce cadre, la performance des activités est directement déduite de la capacité à ajouter de la valeur aux ressources génériques, et à vendre cette valeur sur le marché aval. C'est une sphère qui se prête à l'identification de la contribution effective de chacune des activités à la valeur proposée sur le marché aval. Alors, une démarche Lean peut être appliquée en ce qu'elle va conduire à l'élimination des tâches qui n'apportent pas de valeur au produit ou au service.

Dans la seconde sphère, il s'agit des activités représentatives de la dynamique d'aptitude de la firme, c'est à dire la capacité à se doter de nouvelles ressources et de nouvelles compétences à long terme (Ruffieux et Ngo-Maï, *ibid* : 44). Dans ce dernier cas, une application trop fidèle des principes Lean peut poser problème, notamment dans les services qualifiés de péri-productifs qui doivent toujours intégrer une partie d'innovation dans leurs prestations.

### 2.3.2. La Lean conception dans les services péri-productifs

Nous entendons ici les services péri-productifs essentiellement des comme services informationnels au sens de de Bandt (1995).

Il s'agit des activités de conseil en organisation, de conseil en technologie, d'ingénierie qui produisent des "savoirs productifs organisés incorporels" (Gadrey, *ibid.*). Le support du service n'est pas le même que dans le cas précédent, et leur immatérialité accentue le besoin d'une relation de service.

Le support du service peut être le client lui-même, en la personne du dirigeant (l'exemple actuel du coaching peut être cité) ou l'organisation, dans l'ensemble de ses dimensions (pour procéder à une analyse ou une transformation). Evidemment, dans ce type de services, ce qui prime ce n'est pas la relation avec le système de production du client mais la relation de service en elle-même.

Il nous a semblé que dans le programme dirigé par le CEFORALP, ces entreprises étaient plus préoccupées par la maîtrise de la valeur du service proposé au client, et de ce fait ont axé leurs efforts sur des éléments de conception au plus juste.

Dans les services, la satisfaction est difficile à anticiper. Le client définit généralement un niveau d'utilité minimale couvert par le service et affiche une disponibilité à payer. L'offreur de service pourra essayer de faire apprécier ex-ante au client la satisfaction future qu'il aura à utiliser son service pour augmenter cette disponibilité, mais il reste que ce dernier n'en sera certain que lors de la consommation effective du service.

Ce problème est connu sous le nom de sélection adverse. Si les conditions de prestations ne sont pas suffisamment claires, le client se méfiera d'une entreprise qui maintient son offre face à sa disponibilité à payer. C'est à priori que l'entreprise retire un bénéfice, et donc que la valeur du service est inférieure au prix. Une baisse du prix va éliminer quelques offreurs mais ceux qui restent pourront toujours être suspectés et ainsi de suite. Le marché devient inefficace par manque de transparence, et parce que seule la consommation du service permet de l'apprécier avec certitude.

Dans ce cas, ce n'est pas tant la maîtrise des processus qui importe que la conception de l'offre. A quoi servirait l'optimisation de la "production" d'un service qui n'est pas correctement positionné sur son marché ? Un certain nombre d'entreprises ont d'ailleurs corrigé leurs plans d'action dans le programme Lean Services. Ceux-ci étaient trop étroitement associés à la description des processus, la gestion des temps passés etc... Chemin faisant, ces entreprises ont rediscuté les plans d'action pour leur donner une dimension de Lean conception.

La sélection adverse a pour conséquence naturelle de tirer la prestation vers le bas et de précariser une part croissante des personnels. Des entreprises tentent alors une réaction stratégique inverse. En quelque sorte, on va promettre tellement au client qu'il ne pourra refuser. Et là on est confronté à un problème d'externalité positive qui bénéficie aux consommateurs. Le client en a plus que pour le prix qu'il paye ce qui, dans une démarche rationnelle, ne l'amènera pourtant pas à réviser son prix. C'est le dilemme récurrent de la valeur d'échange et de la valeur d'usage particulièrement problématique dans les services.

Une entreprise de communication dans le programme Lean Services avait comme souci principal un excès de valeur offerte à ses clients, qui lui posait des problèmes importants de rentabilité. Le chiffre d'affaires était en croissance, mais cela ne conduisait en rien à une capitalisation minimale des prestations imaginées par les chargés d'affaires. On tombe ici dans le travers mis en évidence par les auteurs de "Made in Japan". On en fait trop pour le client. La raison est aussi liée à la conquête de parts de marché. On craint de perdre des clients parce que l'on a des difficultés à identifier la limite de leur disponibilité à payer et que l'on veut échapper à la logique de la sélection adverse.

Une des voies pour échapper à ces dysfonctionnements est de convaincre le client par des prestations sans ambiguïté, ce qui renvoie à la notion de "concept aminci".

Il ne s'agit pas en tant que tel d'éliminer les tâches sans valeur ajoutée, mais des options superflues qui complexifient certes le processus de délivrance mais également l'acte d'achat lui-même dans des marchés qui ont la caractéristique de ne pas être complets. Ces options ne doivent pas être secrétées par le quotidien mais être pensées pour être ajoutées au service principal, et seulement si elles sont payées par le client. Il s'agit d'une conception modulaire qui a fait partie des programmes de recherche de compétitivité dans les industries de haute technologie depuis quelques années déjà, par exemple dans le spatial satellitaire.

Si l'on envisage au premier degré la mise en place de méthodes Lean dans la conception, cela signifierait que l'entreprise est capable de repérer un processus systématique d'innovation, pour ensuite éliminer les tâches de conception et les développements superflus.

Les entreprises de service du programme CEFORALP ont 30 personnes en moyenne et correspondent plutôt à un régime entrepreneurial qui présente des caractéristiques d'innovation spécifiques. Parmi celles-ci on va trouver une forte personnalisation de l'innovation, une démarche de découverte par essai-erreur, des périodes de gestations longues de l'innovation, de nombreuses réorientations, l'entrée de nouveaux concurrents qui vont changer la donne concurrentielle. Autant de caractères assez peu compatibles avec une approche routinière de l'innovation.

En effet, la démarche Lean en tant que telle correspond à une routinisation de l'innovation propre au régime traditionnel des industries en maturité. Il y a une mise sous contrôle, une systématisation du processus d'innovation par des entreprises qui parviennent à contrôler le marché. Une application en l'état des principes Lean reviendrait à compromettre la capacité d'innovation de nombreuses PME de service.

Les entreprises que nous avons côtoyées dans le programme du CEFORALP n'ont pas à proprement parler d'équipe de R&D. Pour reprendre la typologie de Gallouj et Gallouj (1996) il s'agit essentiellement d'activités individuelles informelles qui font que "l'espace de production des innovations" est diffus. De la sorte, l'innovation peut émerger en tout point de l'organisation et l'innovation est souvent ad hoc. Cela conduit souvent à ne reconnaître le caractère innovant d'une initiative qu'ex post, lorsque l'on a terminé de la développer avec le client. A priori, ce type d'innovation est difficile à programmer.

On aurait une confusion entre ces deux régimes technologiques, pour reprendre la terminologie évolutionniste en économie.

Alors que Schumpeter voyait ces régimes se succéder dans l'évolution d'une industrie, Nelson et Winter (1982) ont montré qu'ils pouvaient concerner au même moment des entreprises différentes. Mais là, il s'agit de proposer que les deux régimes puissent être concomitants dans la même entreprise. On sait que la tendance dans les grandes organisations est de créer des zones d'intrapreneuriat, qui peuvent conduire à la création d'isolats. Proposer l'inverse est inédit. On

considère que les entreprises qui sont encore de nature entrepreneuriale doivent augmenter le niveau de systématisation de leur fonctionnement.

La Lean conception conduirait à notre sens à orienter les PME de service vers de la conception par recombinaison. Il s'agit de la recombinaison de ressources jusque là indépendantes dans l'organisation ou accessibles hors de l'organisation et que l'on assemble comme dans une "nouvelle grammaire". C'est à notre sens le moyen de conduire les firmes entrepreneuriales à une systématisation de leurs processus d'innovation. Dans l'esprit des travaux de Koestler mais aussi de Usher, Leonard et Sensiper (1998) exposent que l'essentiel des innovations actuelles sont le produit d'un processus de synthèse créatrice qui consiste à assembler des talents, des ressources et des modes de pensée qui jusque là n'étaient pas associés. Le processus d'innovation est décrit comme composé de forces de divergence et de convergence, c'est à dire de périodes de créativité, individuelle ou collective et de périodes où l'on cherche à concrétiser, à valoriser les efforts précédents. La vision traditionnelle serait que le début d'un processus d'innovation est divergent (on cherche une variation au processus en cours) et la fin est convergente (afin de réussir la mise sur le marché). Or, dans leurs travaux Leonard et Sensiper (ibid.) proposent une vision fractale du processus où, dans chaque étape du processus d'innovation, il est nécessaire de créer de la divergence puis de la convergence, chacun devant faire des efforts de créativité et de réalisme.

L'une des caractéristiques essentielles de ces services péri-productifs ou informationnels est qu'ils sont fondés sur une relation avec le client d'une grande intensité qui fait souvent parler de relation de co-production. Ici, il s'agit plus précisément d'une relation de co-conception fondée sur ce que l'on qualifie de "coupling process" entre les idées et les marchés. Il ne s'agit pas qu'un seul client aide l'entreprise à développer une innovation, mais qu'un ensemble de relations amènent graduellement l'entreprise à repenser son offre. De fait, cette co-conception, par la nature des boucles de rétroaction qu'elle met en œuvre nous renvoie au "chain linked model" développé par Kline et Rosenberg (1986). On a bien dans ce modèle une alternance de divergences et de convergences, ces dernières étant suscitées par les boucles de rétroaction. La spécificité est qu'il existe rarement un bureau de développement qui pilote la chaîne centrale de l'innovation. Celle-ci est plutôt pilotée dans les PME que nous avons rencontrées soit par les dirigeants, soit par ce que Schön a appelé un champion de l'innovation. Tout repose alors sur la capacité de ces non professionnels de l'innovation à maîtriser ce processus complexe. Et c'est sans doute là l'un des enjeux de la Lean conception pour les PME de service péri-productif. Il s'agit de routiniser davantage les processus et les décisions liés à l'innovation afin d'éviter que chaque projet se traduise par une offre qui ne tienne pas compte des fondamentaux acquis par l'entreprise et qui permettraient d'abaisser son point de découplage.

Pour reprendre l'exemple de l'entreprise de communication, un certain nombre de contacts avec ses clients lui ont montré que lors de périodes décisives comme des fusions, des crises d'identité ou une crise de croissance il était nécessaire qu'ils fassent le point sur les compétences foncières maîtrisées par l'organisation. La démarche de l'entreprise a alors été de convaincre certains clients d'anticiper ces besoins et de préparer avec elle le recensement de ces savoirs au travers de produits fondés sur les NTIC, et notamment des synergiciels. Ces synergiciels, pour reprendre un terme de Rosnay, sont des logiciels interactifs consacrés au développement des connaissances. C'est bien le caractère interactif qui les rend si puissant à transmettre plus que l'explicite, en permettant par exemple de reproduire des expériences. La démarche de développement est fortement cohérente avec la Lean conception, dans la mesure où les premiers clients ont été utilisés comme "sparing partner" afin d'ajuster la solution (il ne s'agit pas d'un simple "produit"), et que des boucles ont été délibérément organisées entre les équipes de développement, les équipes sur le terrain et les concepteurs de l'architecture d'ensemble. Enfin, la prestation est fondamentalement basée sur les compétences foncières de l'entreprise qui ont cependant été assemblées différemment. On a inversé un nombre important de relations et remis en cause des modes de "recettage" avec le client. Il reste que la démarche est innovante et qu'à terme l'entreprise aura acquis une nouvelle compétence que l'on peut ici qualifier d'architecturale.

## **Conclusion**

Le programme Lean services que nous avons eu l'occasion d'analyser a incontestablement favorisé le renouvellement des problématiques d'amélioration de la compétitivité dans les PME de services et la structuration d'un champ d'actions collectives. Cependant, plusieurs insuffisances du dispositif ont pu être identifiées. Tout d'abord, les pilotes du programme ont probablement trop fait confiance à la capacité d'auto-organisation, sur la base des éléments repris et adaptés de l'expérience Lean production. Il s'avère indispensable de mieux cerner les spécificités du tertiaire, en particulier pour améliorer la pertinence des formations dispensées.

L'évolution des trajectoires de changement, pour sa part, ne semble pas totalement contrôlée. Les consultants ont eu des difficultés à préciser les étapes futures de la démarche Lean alors que les dirigeants de PME expriment un fort besoin de maîtrise du changement.

La dernière limite importante identifiée concerne la mise en place d'un système de co-conception et de co-animation de plans d'action par les dirigeants et pilotes, d'un côté, et par les consultants, de l'autre côté. La séparation des rôles est restée assez forte, ce qui a pu freiner les transferts de connaissances.

Si la pertinence du ohnisme et du Lean management a été attestée par les performances de l'industrie japonaise puis de l'industrie occidentale, qui l'adoptent



de plus en plus comme modèle organisationnel et managérial, le recours à de tels principes dans les activités tertiaires s'avère encore embryonnaire et soulève plusieurs questions.

L'arrière scène et ses activités, au moins partiellement standardisables, peuvent bénéficier des acquis et des méthodes de la production au plus juste ; en revanche, l'avant-scène et les relations de services nécessitent une réflexion spécifique sur la co-prestation et ses exigences en termes de compétences, d'autonomie et de réactivité pour le personnel en contact.

Dans les services para-productifs, où un engagement sur les résultats est envisageable, une organisation allégée s'appuie sur une standardisation des méthodes et une analyse de la valeur du concept de service. En ce qui concerne les services péri-productifs, il reste à identifier des dispositifs de gestion capables de favoriser une co-conception au plus juste de l'offre de services.

Le dernier point, qui, à notre avis, mérite approfondissement, est celui de l'articulation entre le régime "minceur", d'une part, les exigences de flexibilité stratégique et d'innovation, d'autre part.

## Références

- Askenazy P.**, "L'émergence d'un néo-stakanovisme", Les Echos, 29.09.1999 : 65.
- Baglin G., Capraro M.**, L'entreprise lean production ou la PME compétitive par l'action collective, P.U.L., 1999, 282 pages.
- de Bandt J.**, Services aux entreprises, Economica, 1995.
- Barcet A., Bonamy J.**, "Eléments pour une théorie de l'intégration biens / services", Economies et Sociétés, Série Economie et gestion des services, n°1, 5/1999.
- Bösenberg D., Metzen H.**, Le lean management, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Bucki J., Pesqueux Y.**, "De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique", Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1991.
- Conti T.**, L'autodiagnostic de l'entreprise. L'auto-évaluation : un moyen efficace pour atteindre l'excellence, Les Editions JV&DS, 1998, 317 pages.
- Coriat B.**, "La " grande crise " de l'économie japonaise selon "Made in Japan" : une vue régulationniste", Postface à Made in japan, L'industrie japonaise au tournant du siècle, sous la direction de H.Yoshikawa, Livre de poche, essais, 1999, :389-435.
- Dougherty D., Bowman E.**, "Le downsizing peut tuer l'innovation", L'Expansion Management Review, décembre 1995.
- Eiglier P., Langeard E.**, La servuction, McGraw Hill, 1987.
- Fujimoto T., Takeishi A.**, "L'industrie automobile", Annexe II à Made in Japan, L'industrie japonaise au tournant du siècle, sous la direction de H.Yoshikawa, Livre de poche, essais, 1999: 305-331.
- Gadrey J.**, L'économie des services La découverte. Repères, 1992, 126 pages.
- Gallouj C. Gallouj F.**, L'innovation dans les services, Economica 1996, 112 pages.
- Gallouj F.**, "Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes", Economies et Sociétés, Série Economie et gestion des services, n°1, 5/1999.
- Heuer S.**, "The Lean services machine", Bank Technology News, vol 12, n°9, sept 1999.
- Kalika M.**, "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1991.
- Kasarda J.D., Rondinelli D.A.**, "Innovative infrastructure for agile manufacturers", Sloan Management Review, vol 39, n°2, 1998 : 73-82.
- Kline S.J., Rosenberg N.**, An overview of innovation . The positive Sum Strategy, Landau R et Rosenberg (eds) National Academy Press, Washington DC 1986 : 275-305.
- Leonard D., Sensiper S.**, "The role of tacite knowledge in group innovation", California Management Review, vol 40, n°3 1998 : 112-132.

- Lin Z., Hui Ch.**, "Should lean replace mass organization systems ? A comparative examination from a management coordination perspective", *Journal of International Business Studies*, vol 30, n°1, 1999.
- Martinet A. Ch.**, "Les jeux du management stratégique. Formes et figures élémentaires", *Papier de recherche n°6, Euristik, IAE de Lyon*, 1997, 21 pages.
- Mintzberg H.**, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982, 434 pages.
- Nelson R. R., Winter S.G.**, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Harvard, 1982.
- Raux J.-F.**, "Entreprendre et diriger", in *Les Cahiers du Management n°4*, Institut du Management, 1996.
- Ruffieux B.**, "Evolutions industrielles et théories de l'avantage concurrentiel", in *Génie industriel : les enjeux économiques*, sous la Direction de M.Hollard, PUG, 1994 : 59-92.
- Ruffieux B., Ngo-Maï S.**, "Cohérence de la firme : de l'allocation de ressources à la dynamique industrielle", in *Génie industriel : les enjeux économiques*, sous la Direction de M.Hollard, PUG, 1994 : 31-58.
- Tarondeau J.-Cl.**, "Approches et formes de la flexibilité", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1999.
- Téboul J.**, *Le temps des services. Une nouvelle approche de management*, Les Editions d'Organisation, 1998, 312 pages.
- Teece D.J., Pisano G., Schuen A.**, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol 18, 1997 : 509-533.
- Weill M.**, *L'audit stratégique. Qualité et efficacité des organisations*, AFNOR Editions, 1998, 248 pages.
- Wissler M.**, "Le diagnostic qualité et le pilotage de l'entreprise", in *Le diagnostic d'entreprise. Méthodes et processus*, sous la direction de Marion A., Economica, 1999.
- Womack J., Jones D.**, *Penser l'entreprise au plus juste*, Village mondial, 1996, 404 pages.
- Womack J., Jones D., Roos D.**, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.
- Yoshikawa H.**, (sous la direction de) *L'industrie japonaise au tournant du siècle*, Livre de poche, essais, 1999, 445 pages.