

L'intelligence économique comme vecteur pour le système Lean : essai de modélisation

Economic intelligence as a vector for the Lean system: modeling test

Khedim Amel¹ , Derfouf Amine²

¹Ecole supérieure de management Tlemcen, (Algérie)

²Centre universitaire de Magniya , (Algérie)

Date de réception : 02/08/2022

Date d'acceptation: 2023-03-14

Date du publication : 2023-03-31

Résumé : *L'entreprise algérienne est soumise à une phase de mutations majeures dont l'objectif se situe dans la recherche d'une amélioration de la performance. Cette amélioration vise à la rendre plus compétitive pour faire face aux menaces et à relever les défis auxquels elle est aujourd'hui confrontée. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises adoptent la démarche Lean en vue de la performance selon les critères de Qualité, Coût et Délai.*

L'objectif de cette recherche est de conduire un examen théorique pour évaluer l'influence du Lean Management sur la performance des organisations. À cet effet, nous avons développé un modèle théorique qui permet de mettre en relief les principes du Lean Management et ses pratiques de gestion et de saisir son impact sur la productivité ou la performance des organisations qui sera appuyé par un système d'intelligence économique qui contribue à l'amélioration continue de la performance par la maîtrise de l'information

Mots-clés : *démarche Lean, intelligence économique, apprentissage organisationnel, amélioration continue .*

Codes de classification Jel : *P17.*

Abstract: *The Algerian companies are undergoing a phase of major changes whose objective is to seek an improvement in performance. This improvement aims to make them more competitive to face the threats and the challenges it faces today. This is why more and more companies are adopting the Lean approach for performance according to the criteria of Quality, Cost and Time.*

The objective of this research is to conduct a theoretical exam to evaluate the influence of Lean Management on the performance of organizations. To this end, we have developed a theoretical model that highlights the principles of Lean Management and its management practices and captures its impact on the productivity or performance of organizations that will be supported by an economic intelligence system that contributes to the continuous improvement of performance through the control of information

Keywords: *Lean demarche, economic intelligence, organizational learning, continuous improvement*

Jel Classification Codes : *P17*

1. Introduction:

Dans un monde où la qualité est devenue une source d'avantage concurrentiel, le Lean apparaît comme une démarche qui consiste à booster l'efficacité organisationnelle de l'entreprise pour améliorer sa performance. En effet, le Lean est une démarche collective qui vise l'élimination des gaspillages, et d'obtenir une meilleure qualité du produit en appliquant une philosophie d'amélioration continue. Dans un contexte d'articulation entre la stratégie et l'information émerge le concept d'intelligence économique offrant à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique à haute valeur ajoutée pour optimiser son processus décisionnel. Dès lors, notre recherche s'inscrit autour de la question centrale suivante : **comment améliorer la performance de l'entreprise fondée sur une philosophie Lean par le biais de l'intelligence économique**

Afin de répondre à cette problématique, le présent travail sera organisé autour des axes suivants :

- Revue de littérature sur le Lean en visant les axes d'articulations avec l'intelligence économique.
- Le Lean un système d'apprentissage collectif en faveur de la performance.
- L'articulation entre l'intelligence économique et le Lean par la décision par consensus.
- Proposition de notre modèle de performance par l'intelligence économique.

2. le Lean management :

2.1. historique :

Pour rattraper l'industrie automobile américaine, l'entreprise japonaise Toyota créée en 1937 a adopté après la seconde guerre mondiale une stratégie basée sur la réduction des coûts de production par l'élimination du gaspillage (**Taïchi Ohno 1988**). Ainsi, en 1949 Taïchi Ohno ingénieur de Toyota a inventé une nouvelle forme d'organisation du travail appelée « toyotisme » considéré comme l'ascendance du système de production Toyota (TPS). À partir de là, Toyota a mis en avant un système de production allégé permettant une meilleure productivité selon les principes de production «juste-à-temps (JIT)» (**Shimizu, 1999**)¹ (Shimizu, 1999) et d'autonomie ou d'auto-activation des équipements décrit par **Ohno** dans son livre publié en 1978 « Toyota Production System » (Ohno, 1988). Ce nouveau modèle japonais a remis en cause les principes du système de production taylorien basé sur l'analyse scientifique du travail (Taylor, 1957). En effet, l'émergence du toyotisme a installé une nouvelle philosophie industrielle globale qui vise à maximiser la productivité et la réduction du coût total par l'élimination de tous les gaspillages.

Dans un marché automobile caractérisé par une demande largement supérieure à l'offre, le TPS a largement bénéficié du développement technologique durant la période 1950 à 1970, permettant une amélioration de la productivité et la qualité des produits. Les industries américaines et occidentales ont commencé à s'intéresser au TPS après le choc pétrolier de 1973. En effet, cette crise a causé un ralentissement dans la croissance économique avec une baisse de consommation. Par conséquent, l'offre est devenue supérieure à la demande tandis que les profits de Toyota ont recommencé à croître que son écart avec les autres entreprises s'est creusé à partir de 1975. (Badets, 2016).

Au début des années 1980, Daniel Roos, Daniel Jones et James Womack trois chercheurs au MIT (Massachusetts Institute of Technology) avec 36 constructeurs automobiles, gouvernement et organismes, ont conduit un programme nommé **IMVP (International Motor Vehicle Program)** visant la construction d'un benchmark entre 70 usines dans le monde afin de comparer leurs performances. Les résultats issus de cette recherche ont conduit à la conception du terme «production allégée» publié par les chercheurs dans un ouvrage intitulé « la production au plus juste, le système

qui va changer le monde » (Womack, 1990) . Womack et ses collaborateurs concluant que le système « fordien » de production de masse était désormais incapable de s'adapter aux évolutions du marché. En effet, ce système a permis de répondre de façon satisfaisante à la forte demande des consommateurs jusqu'en 1973, mais lorsque la croissance économique a commencé à entrer dans une phase de déclin, ce modèle a montré ses limites avec des excédents de stocks. Le système de production Toyota , quant à lui, a démontré sa flexibilité face aux fluctuations du marché. (Lyonnet, 2010)

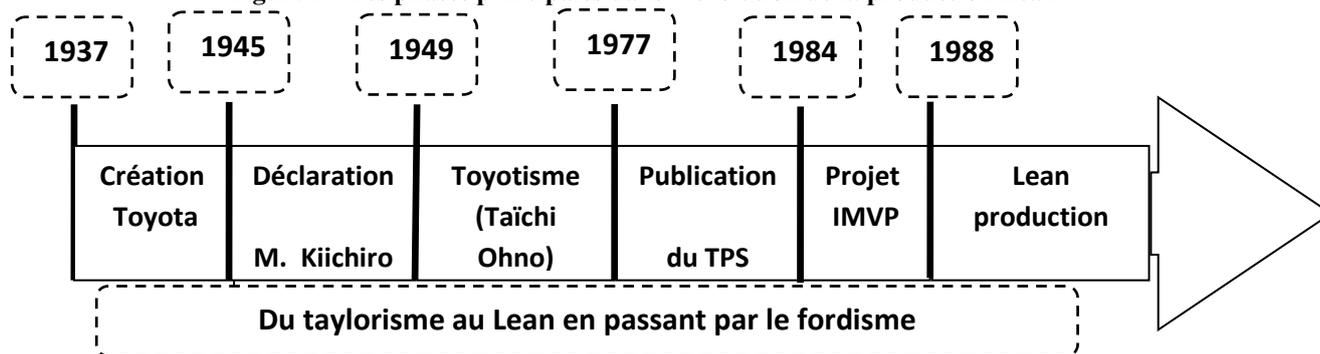
Le premier article académique sur le TPS a été publié par Sugimori et ses collègues 1977 (Sugimori, 1977). Peu à peu le concept Lean commence à se dévoilé notamment par les travaux de **Krafcik** en 1988 (Krafcik, 1988) qui a utilisé pour la premier fois de le terme « production Lean » pour décrire le TPS.

Cusumano ,Kentaro et Nobeoka expliquent dans leurs livre publier en 1998 « ThinkingBeyond Lean » (Cusumano, 1998) les principes du développement de produits allégés basé sur une pensée Lean, qui met l'accent sur moins de tout : moins de personnes, moins de temps, moins de coûts, afin d'améliorer les performances du projet.

Dès la fin des années 1980 la démarche Lean a été appliquée dans l'ensemble du secteur automobile mondial et chez ses sous-traitants. Désormais, la production Lean a réussi à remettre en question les pratiques de production en masse acceptées dans l'industrie automobile, modifiant de manière significative le compromis entre productivité et qualité, mais elle a également conduit à repenser les opérations de fabrication (Holweg, 2007)

Le Lean s'est d'abord développé dans l'industrie automobile dans les années 90, aujourd'hui, il connaît toujours un succès mondial malgré les événements survenus au sein de l'entreprise Toyota à partir de 2010. En effet, l'entreprise Toyota a été contrainte de rappeler massivement plusieurs modèles phares de voitures en raison de dysfonctionnements multiples. Portant ces déboires n'ont pas eu tant de conséquences sur l'application de la philosophie Lean qui reste une solution pour répondre aux enjeux des entreprises actuelles. Le succès du Lean production lui ont fait franchir les frontières du domaine manufacturier pour gagner les industries de process(chimie, agro-alimentaire, les services et même la sphère de la santé), désormais le Lean manufacturing est donc devenu Lean management (Demetrescoux, 2015)

Figure 1 : Les phases principales dans l'évolution de la production Lean



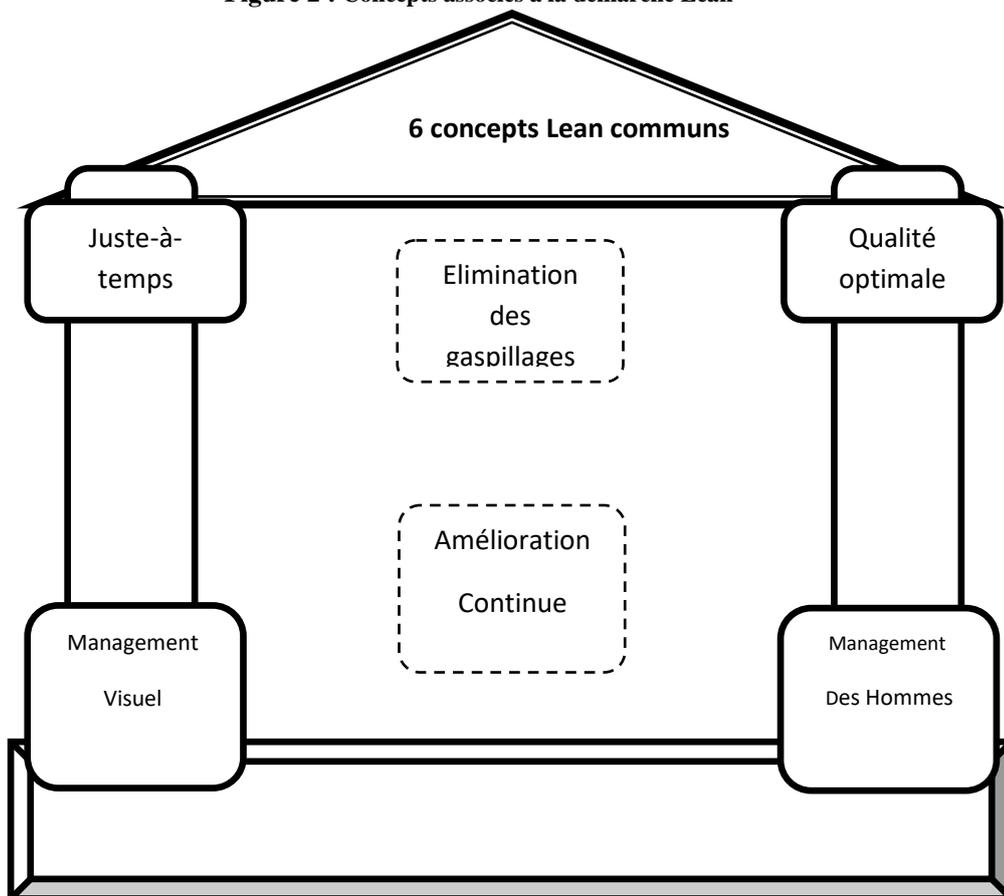
Source : Adapté par les chercheurs de Barbara, Lyonnet (2015). Lean management: Méthodes et exercices. P15

2.2. Lean : définitions et fondements

Ohno le père fondateur du TPS, a identifié huit principes pour décrire son système de production reposant sur les deux piliers qui sont : **le juste-à-temps** et **l'autonomation** (Ohno.1988). En 1994, Womack et Jones, proposent une définition du système Lean dans leur ouvrage intitulé « Lean thinking » basé sur cinq principes cinq concepts (La valeur, la chaîne de valeur ; le flux ; le flux tiré et la perfection (Barbara, 2015). Outre, Moore et Gibbon, chercheurs à université de Manchester, ont utilisé cinq principes différents pour définir le système Lean (La flexibilité, élimination des gaspillages, processus de contrôle, optimisation et utilisation des hommes) (James-Moore, 1997). Alors que Åhlström chercheur à London Business school se base sur (L'élimination des gaspillages, la meilleure qualité, les systèmes d'informations verticales, le principe de multifonctions des équipes, et le notion de « team leader ») (Åhlström, 1998)

A travers la littérature, on peut remarquer qu'il n'y a une grande divergence sur les principes à associer au Lean, cette différence peut causer une certaine confusion sur le plan théorique. Par contre, selon (Lyonnet 2015), il y'a un consensus entre 26 auteurs sur six principes Lean communs : (1) l'élimination des gaspillages, (2) le juste-a-temps, (3) la qualité, (4) l'amélioration continue, (5) le management visuel et (6) le management des hommes.

Figure 2 : Concepts associés à la démarche Lean



Source : Lyonnet (2015). Lean management: Méthodes et exercices. P18

D'après (Shah et Ward 2007, P791), le Lean est défini soit par sa philosophie soit par les différents outils et méthodes. (Shah, 2007) En nous inspirant de ses différents auteurs (Noyé 2002, Shah - Ward, 2003, 2007, Womack- Jones 2009 Bhasin 2012, Lyonnet 2015) nous définissons, dans notre recherche le système Lean de la façon suivante : Un système de management sociotechnique qui implique des changements organisationnels et culturels pour améliorer la performance de l'entreprise. Le Lean repose sur trois pivots majeurs (accroître la valeur créée pour le client, améliorer les performances de l'entreprise, prendre en compte les besoins des collaborateurs). (Didier, 2015)

Outre, Il existe quelques outils de base indispensable au fonctionnement du système Lean pour obtenir des résultats :

Les Muda (gaspillages) : La chasse aux gaspillages est une activité centrale du Lean management, destinée à la recherche, dans tous types de processus, des activités qui consomment des ressources sans apporter de la valeur. En effet, c'est par leur identification et leur élimination que le processus devient plus riche en valeur ajoutée. En ajoutant aux MUDA les MURA « Irrégularités, Variabilité » et MURI « Pénibilités, Surcharges » on arrive aux 3M, trois formes de « Gâchis » à chasser.

les 3G (Gemba, Gembutsu, et Genjitsu) : traduits par « Le lieu réel », « L'objet réel », « Le fait réel ». Ce principe implique pour un manager d'adopter un comportement qui cherche à « aller sur le terrain », c'est-à-dire voir et analyser comment les choses se déroulent dans les faits avant de prendre une décision (Liker, 2012).

- **Le standard** : La standardisation des activités répond à un triple objectif de maîtrise :

- Tout le monde utilise la méthode optimale pour optimiser la productivité.
- Tout le monde respect le procédé de la sécurité et de la qualité.
- Tout le monde va à la même vitesse, synchronisée sur la demande. (Freymy, 2010)

La standardisation capitalise les meilleures pratiques du moment, aide à stabiliser les processus et, dans le cadre de l'amélioration continue évolue constamment. L'approche japonaise cherche le meilleur moyen, le plus sûr et le plus simple d'atteindre et de maintenir un niveau de qualité défini. Le standard fonctionne selon le cycle de Deming PDCA (Plan-Do-Check-Act) :

- Planifier pour comprendre le problème, résultats et les objectifs souhaités
- La mise en œuvre des solutions proposées. Cette mise en œuvre doit se comprendre comme une phase de test, afin de mesurer la solution en action.
- Le contrôle sert à piloter l'expérience et à mesurer les événements écarts par rapport aux objectifs.

Ajustement et pérenniser les actions d'améliorations en fonction des résultats du contrôle. C'est la phase de mise à jour du standard afin de verrouiller la boucle PDCA.

En effet, le système va introduire que les modifications validées avec certitude que la performance s'en trouve améliorées selon un cycle similaire, le (SDCA) Standardize-Do-Check-Act.

Kaizen : Le mot Kaizen est l'association de deux idéogrammes japonais :

- Le **KAI**, qui signifie « changer ».
- Le **ZEN**, qui signifie « bien » ou « vers le mieux », et se traduit généralement par « amélioration continue ».

Selon (Zangwill, Kantor, 1998, p.911) le Kaizen est une approche collective orientée vers le dépassement de soi (Imai 1986, p.6), qui consiste à rendre les choses meilleures. (Zangwill, 1998)

Les 5S :Prérequis du changement culturel favorable au Lean, permettent de mettre de l'ordre dans l'environnement de travail, d'éviter les MUDA et d'habituer les équipes à la rigueur, autour de règles communs.

Le management Visuel : Aide à rendre évident ce qui est essentiel à la bonne marche de l'entreprise, de détecter sans délai les écarts par rapport à la forme, de transmettre facilement les informations clé.

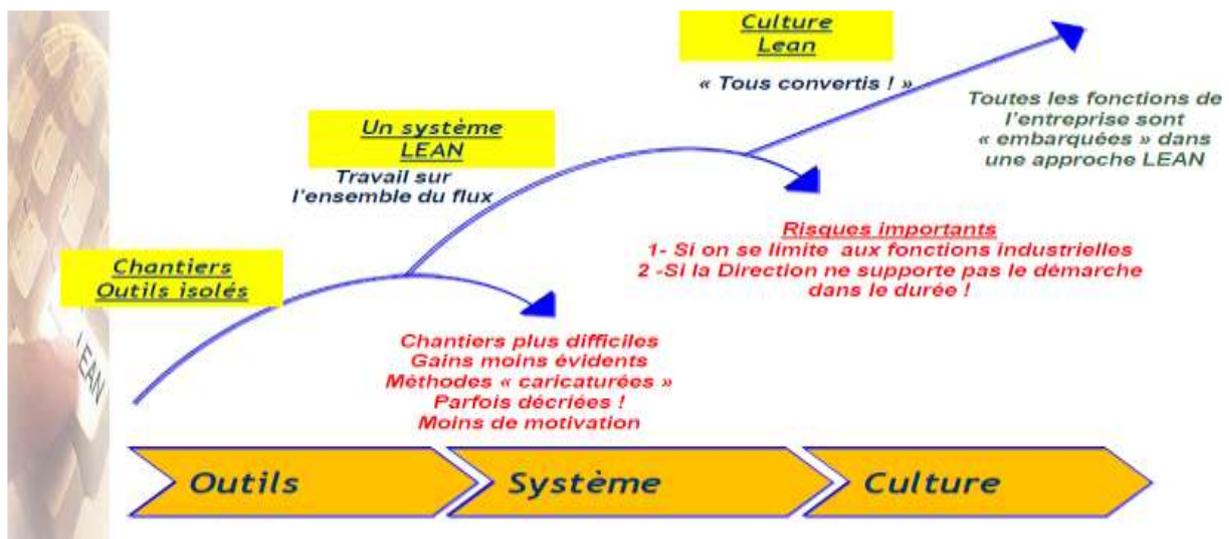
3. du lean à l'apprentissage de nouvelles formes organisationnelles :

3.1 Le Lean et l'amélioration continue :L'homme au cœur de la démarche Lean :

Selon la littérature managériale spécialisée, le Lean est un système censé créer une dynamique d'apprentissage organisationnel (A.Stimec, 2018). En effet, la pensée Lean est avant tout une révolution cognitive qui conduit inévitablement à une révolution organisationnelle. Il s'agit d'apprendre à penser et à agir différemment afin d'appréhender différemment les problèmes de l'entreprise et de chercher de meilleures voies, inexplorées, nouvelles, innovantes pour les résoudre, avec l'ensemble des collaborateurs et non contre eux. (M.Ballé, 2018)

Bien que le Lean Management repose sur des systèmes et des procédés, c'est aux ressources humaines qu'il doit sa réussite, et place ainsi le facteur humain au cœur de la démarche d'amélioration .Parallèlement , Il s'agit de modifier la culture de l'organisation de manière à ce qu'elle soit en mesure de développer des processus continus d'apprentissage et d'amélioration axés sur la qualité comme le montre la figure suivante

Figure 3 : stades de maturité de la culture lean



Source :J.Kosta(2014) « l'excellence opérationnelle » colloque performance industrielle ,Bercy , p14

Dans ce sens, l'adaptation du Lean Management mise sur les compétences interpersonnelles comme la communication, la gestion de l'information et la collaboration entre les différentes parties prenantes (internes et externes). Donc l'exploitation des compétences techniques permet l'identification des anomalies et l'optimisation des procédés. L'entreprise accède à un niveau optimum de l'utilisation complète des compétences du personnel. (L.bezzaze, 2015) En effet, dans

la philosophie Lean, ce sont les personnes qui apportent la vie au système en travaillant, en communiquant et en participant à la résolution des problèmes en ayant un regard plus attentif au modèle. Mais encore, le Lean Management encourage, appuie et exige la participation des employés ; de ce fait, il faut penser à la boîte noire de l'organisation, à son savoir et à son savoir-faire afin de protéger ces acquis.

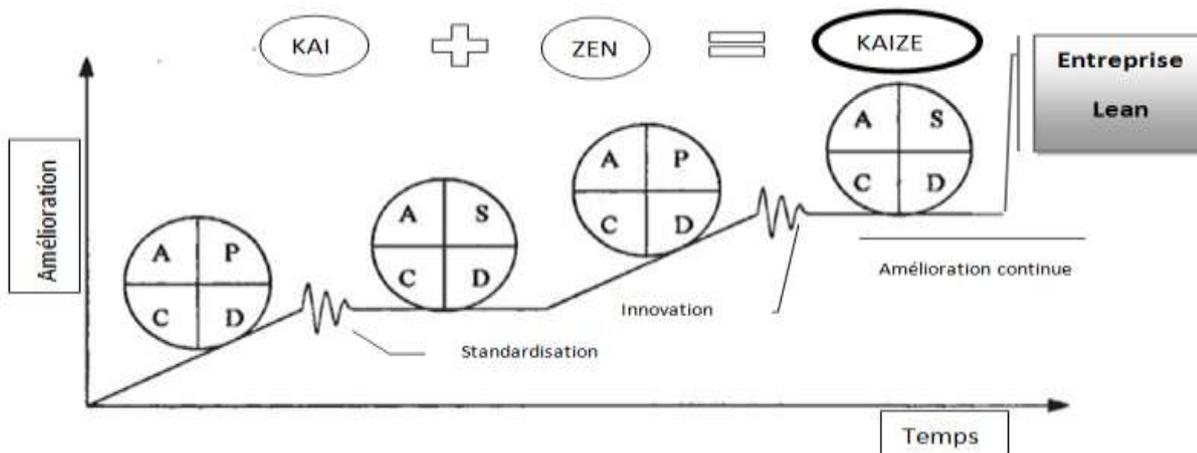
Autrement dit, la grande innovation de la pensée Lean est l'amélioration des compétences individuelles et du travail en équipe. Mais il est important de préciser que le véritable apprentissage ne se limite pas à apprendre à faire mieux ce que nous savons déjà faire, il s'agit également de découvrir que nous devons apprendre ce que nous ne savons pas encore ce qui requiert des esprits ouverts et curieux bien sûr, mais également des cœurs généreux.

En synthèse, le "Lean" se présente historiquement comme un système d'apprentissage collectif développé au fil du temps et sur la base de l'expérience collective : "*Le 'lean' est un système d'apprentissage, pas un système technique*" (Alves et al. 2012: 230). Concrètement, la méthode de progrès continu : "ce que l'on voit sur un site Toyota résulte de nombreux cycles d'apprentissages, et diffère d'un site à l'autre, car des organisations différentes ont des cycles d'apprentissage différents, dans ce sens, c'est justement le processus d'apprentissage qui compte et non les outils techniques. (Lorino, 2014) pour toutes les raisons citées ci-dessus, la position de l'homme doit être revue. Ce dernier doit être au cœur du système, Il ne doit plus être un allongement des machines et outils, mais doit être plus impliqué dans la rédaction de ses propres modes opératoires, de ses procédures et de l'organisation de son environnement de travail, qui se concrétise par le changement de la posture managériale qui passe du management directif au management implicatif. C'est d'ailleurs l'un des piliers du Lean qui est fondé sur une véritable délégation et un vrai pouvoir de décision des collaborateurs sur leur périmètre de travail. Cela passe aussi par des routines managériales d'observation, d'écoute et de suivi d'efficacité de l'organisation. Dans ce sens, l'implication de la direction est donc primordiale.

Elle doit communiquer sur sa stratégie, faire adhérer les collaborateurs aux projets de l'entreprise et mettre à la disposition des équipes les moyens pour réussir leur transformation. (C.Colette, 2015)

Dans le même contexte, et comme nous l'avons déjà précisé plus haut ; la méthode KAIEZN permet également d'améliorer la compétence en éliminant tous types de MUDA qui implique une amélioration continue de la performance de l'entreprise en terme de QCD (qualité, coût, délais) à travers un système d'apprentissage collectif, grâce d'une part à la standardisation qui permet de réduire la variabilité dans le but de résoudre des problèmes de production ; sans négliger d'autre part le rôle de l'innovation et l'amélioration continue qui servent à faire progresser l'entreprise constamment en améliorant : la productivité, le rendement des équipes et la qualité du produit comme le montre la figure suivante

Figure 4 : KAIZEN, processus d'amélioration continue.



Source : Adapté par les chercheurs, inspiré des références suivantes :
 - Demetrescoux, R. (2015). La boîte à outils du Lean. Dunod.
 - Lyonnet (2015). Lean management: Méthodes et exercices.
 - Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017).
 Service. <https://fr.kaizen.com>

3.2. apprendre dans un contexte lean :

Devenir une entreprise lean grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (kaizen) est l'un des 14 principes du lean management, dans ce sens ce dernier place le capital humain au centre de la démarche lean (M.Bouton, 2013). En effet, la dimension systémique du lean est un important point d'attention, car elle invite les entreprises à dépasser le modèle traditionnel pour mieux définir leurs enjeux de performance et de conditions de travail en sortant du prescriptif et en s'adaptant à leur propre contexte et besoins (M.Ourari, 2017). De ce fait, cette approche favorise l'apprentissage et encourage le partage de connaissances entre les individus au sein des équipes, et entre les équipes au sein de l'organisation, pour accélérer la dissémination de l'apprentissage. Cela suppose la création des structures organisationnelles qui favorisent les échanges, la communication, et encouragent les individus à dialoguer. Mais il est important de préciser que tous les apprentissages ne se transmettent pas d'une équipe à l'autre car il n'y a pas : deux situations, deux équipes identiques, les caractères et les compétences sont variables, en conséquence, l'apprentissage d'une équipe n'est pas toujours applicable à une autre équipe.

En synthèse, le "lean" se présente historiquement comme un système d'apprentissage collectif développé au fil du temps et sur la base de l'expérience collective : "Le 'lean' est un système d'apprentissage, pas un système technique" (Alves et al. 2012: 230). L'essentiel n'est pas dans les recettes productives qui régissent le "quoi faire", donc c'est le processus d'apprentissage qui compte et non les outils techniques.

En effet, selon (Garvin, 2008), l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui le « seul avantage concurrentiel durable » pour une entreprise. Il est défini comme « un effort collectif qui vise à augmenter, d'une manière continue et active, les connaissances et les compétences individuelles et organisationnelles » (Senge, 1990).

4. l'intelligence économique, un vecteur pour le système lean:

Le commissariat général du plan 1994, définit L'IE comme suit: « L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. » (Martre, 1994).

Cette définition nous permet d'envisager une certaine complémentarité entre le système d'intelligence économique et le système Lean. En effet, les deux systèmes visent à améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise par une approche qui s'appuie sur les capacités cognitives, collectives des collaborateurs (employés, partenaires et managers).

L'intelligence économique intervient dans le passage de la connaissance à l'action afin de soutenir le processus décisionnel, à travers une démarche axée sur les besoins des utilisateurs. En parallèle, le système Lean favorise l'utilisation de l'intelligence des collaborateurs et leurs créativité afin de résoudre les problèmes apparus à temps, et selon une démarche d'amélioration continue (KAIZEN). Cela impose une fluidité de circulation d'information à travers les différents niveaux d'entreprises pour analyser les faits à la source avant de prendre une décision.

Le système d'intelligence économique et le système Lean s'articulent autour de la prise de décision par consensus (GenchiGenbutsu) selon une démarche d'amélioration continue. (Badets, *Prise en compte du facteur humain pour pallier les limites des démarches Lean: proposition d'un modèle de performance et d'une méthodologie d'accompagnement*, 2016). Ce principe de base implique les différents collaborateurs dans la proposition des solutions d'amélioration au décideur (Liker 2012, p.302). Dans ce sens, le système d'intelligence économique va permettre au décideur de consulter l'avis de l'ensemble des collaborateurs concernées par le problème afin d'arriver à un consensus vis-à-vis de la solution proposée selon les objectifs définis par l'entreprise. Part la suite, le système Lean va introduire que les modifications validées par la direction avec certitude que la performance s'en trouve améliorées. Cela va permettre d'ajuster les standards de production en fonction des axes de développement tracé par l'entreprise afin de mettre en œuvre sa stratégie de façon cohérente.

L'interaction entre l'intelligence économique et le Lean implique l'association de deux principes : l'amélioration continue et la prise de décision par consensus. Cette vision implique une décentralisation des décisions opérationnelles à des groupes de travail considéré comme les mieux placés pour identifier et résoudre les problèmes rencontrés. Cela repose sur un échange permanent d'information entre les décideurs, chefs d'équipe, et les équipes de travail. Pour cela il faut développer un système d'apprentissage poussant les collaborateurs à adopter un comportement Kaizen standardisés. Ainsi, dans cette approche l'homme est considéré comme une ressource centrale dans le processus de résolution de problème afin d'optimiser la décision de manière autonome en termes de qualité, coûts et délai. (Alves, 2012)

L'intelligence économique constitue un vecteur pour le système Lean parce qu'elle permet de coordonner entre les différentes actions isolées des équipes de travail à travers une démarche basée sur des réflexions collectives, cela suppose :

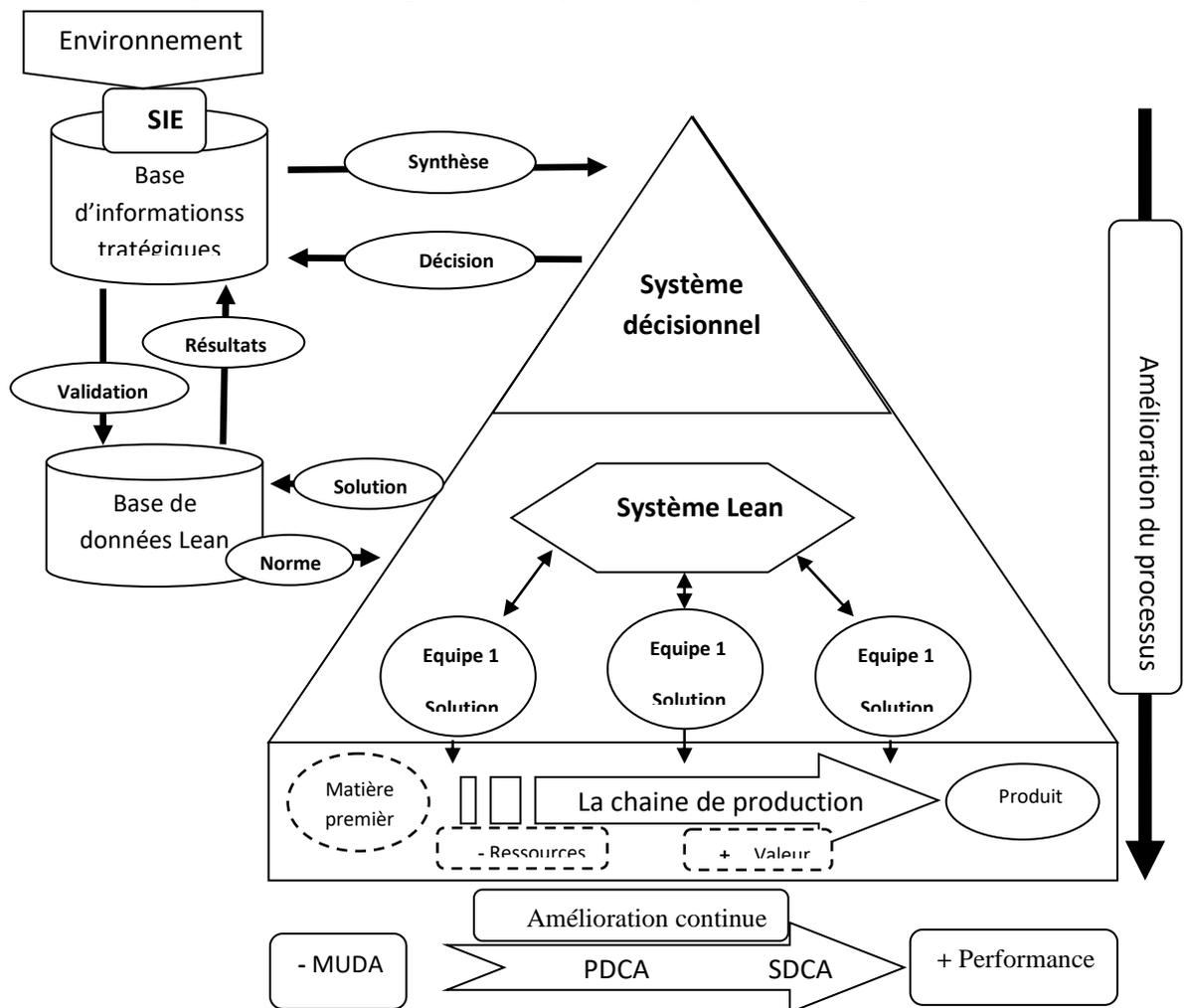
- La mise en place d'un sens du dialogue, prémisses de l'intelligence collective afin de déterminer la répartition des pouvoirs formels, le degré de participation, le degré d'autonomie de la prise de décision.

- Le recensement des complémentarités de savoir et de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises, dans une logique de compétence et une coordination efficace des activités.
- Une culture collective de l'information et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation. (Levet, J. L. 2001 P 77,88).

5. discussion des résultats :

Le principal but de cet article est de mettre en évidence le rôle de l'intelligence économique dans le système Lean . En effet, ces deux notions s'articulent autour de la prise de décision par consensus selon une démarche d'amélioration continue. Suite à notre revue de littérature , nous avons pu établir le modèle suivant qui optimise la performance de l'entreprise dans un contexte Lean mesurée par QCD (qualité, coût, délais) en se basant sur les apports de l'intelligence économique afin de faciliter le flux d'information de l'entreprise en réduisant les MUDA et de Comme résultat de notre travail, nous avons proposé un modèle de performance qui mit en évidence le rôle du système d'intelligence économique comme un vecteur du système Lean.

Figure 5 : Modèle de performance par l'intelligence économique



Source : Etablis par les chercheurs

Dans ce modèle, apparaît le rôle de l'intelligence économique comme un système stratégique qui contribue à l'amélioration continue de la performance par la maîtrise de l'information. D'après notre modèle le rôle du système d'intelligence économique est de déterminer le périmètre décisionnel pour système Lean afin de permettre une autonomie opérationnelle. Cela implique la définition des variables décisionnelles selon les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette démarche va permettre de coordonner entre les différentes actions isolées des équipes de travail à travers des décisions par consensus basé sur des réflexions collectives. En parallèle, le système Lean favorise l'utilisation de l'intelligence des collaborateurs et leurs créativité afin de résoudre les problèmes quotidiens par une démarche d'amélioration continue (KAIZEN).

Nous tenons à préciser que cet article est un travail préalable à une étude empirique où on essayer des tester le fonctionnement de notre modèle dans un échantillonnage d'entreprises algérienne. Cette étude empirique sera axée sur hypothèse H0 : La relation entre le Lean et la performance est basée sur une décisions stratégique intelligente.

6. Conclusion:

Face à un marché de plus en plus concurrentiel, l'entreprise Algérienne est mise en carrefour se mettre au niveau ou disparaître. Devant cet enjeu, elle est appelée à se doter d'un système permettant d'améliorer rapidement sa performance. Dans cette entrave stratégique, l'interaction entre l'intelligence économique et le Lean apparaît comme un mode de management permettant d'améliorer le processus décisionnel en faveur d'une l'efficacité opérationnelle. En effet, notre modèle proposé démontre l'impact de cette articulation sur la performance et la compétitivité de l'entreprise dans une dimension organisationnelle et décisionnelle.

Références bibliographiques :

- A.Stimec(2018) « est ce que le lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ?l'impact de l'amélioration continue »revue de gestion des ressources humaines ,université de Rennes.
- Åhlström, P. (1998). Sequences in the implementation of lean production. *European Management Journal*, 16(3).
- Alves, A. C., Dinis-Carvalho, J., & Sousa, R. M. (2012). Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. *The Learning Organization*, 19(3).
- Badets, P. (2016). Prise en compte du facteur humain pour pallier les limites des démarches Lean: proposition d'un modèle de performance et d'une méthodologie d'accompagnement (Doctoral dissertation, Bordeaux).
- Barbara, L. Y. O. N. N. E. T. (2015). *Lean management: Méthodes et exercices*.
- C.Colette(2015) « lean ,parou commencer »les cahiers ECAM de l'excellence professionnelle ,Paris.
- Cusumano, M. A., Nobeoka, K., & Kentaro, N. (1998). *Thinking beyond lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota and other companies*. Simon and Schuster.
- Demetrescoux, R. (2015). *La boîte à outils du Lean*. Dunod.
- Didier, G., Caroly, S., & Mangione, F. (2015). L'organisation en leanmanufacturing et la relation santé-performance: une revue de la littérature. In 51ème congrès de la SELF.
- Fremy, O., de Cheffontaines, C., Chassende-Baroz, E., & Fontanille, O. (2010). *Pratique du lean: Réduire les pertes en conception, production et industrialisation*. Dunod.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of operations management*, 25(2).

- Imai, M. (1986). Kaizen (Vol. 201). New York: Random House Business Division.
- J.Kosta(2014) « l'excellence opérationnelle » colloque performance industrielle ,Bercy .
- James-Moore, S. M., & Gibbons, A. (1997). Is lean manufacture universally relevant? An investigative methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9).
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41.
- L.bezzaze (2015) « analyse de l'impact du lean management sur la performance des organisations : une méta-analyse » mémoire pour l'obtention du grade de maitre en sciences de gestion, université du québec.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*. McGraw-Hill.
- Lyonnet, B. (2010). Amélioration de la performance industrielle: vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc (Doctoral dissertation, Université de Savoie).
- M.Ballé ,D,Jones ,J.Chaise.al(2018) « la stratégie lean » editioneyrolles ,paris.
- M.Bouton, M.Masodebrieu,D.Gillier(2013) « les méthodes d'organisation du travail : le lean en question » revue de la qualité de vie au travail, n°351.
- M.Ourari(2017) « lean et idées reçues , comment mettre en place une démarche lean management pérenne » mémoire d'intelligences économique, université de technologie Compiegne .
- Martre, H. (1994). *Intelligence Economique et Stratégie des entreprises*, travaux du groupe dirigé par Henri Martre pour le Commissariat Général du Plan. Paris, La documentation Française.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. crc Press.
- P. Lorino(2014) « La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management" » ESSEC Workingpaper ,document de Recherche ESSEC / Centre de recherche de l'ESSEC.
- Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S—a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 34(3).
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25(4).
- Shimizu, J., Yamazaki, S., & Sakaguchi, S. (1999). Induction of tumor immunity by removing CD25+ CD4+ T cells: a common basis between tumor immunity and autoimmunity. *The Journal of Immunology*, 163(10).
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *The International Journal of Production Research*, 15(6).
- Taylor, F. W. (1957). *La direction scientifique des entreprises*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148
- Womack, J. P., Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Zangwill, W. I., & Kantor, P. B. (1998). Toward a theory of continuous improvement and the learning curve. *Management Science*, 44(7), 910-920.