

---

# Modèle d'analyse et d'implantation des innovations en milieu de travail

Brahim Meddeb, Ph. D.  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**Pour être compétitive, une entreprise doit offrir à un coût minimum des produits de qualité irréprochable et adaptés aux besoins différenciés et changeants des clients.**

Les deux dernières décennies ont été le cadre de transformations qui ne cessent de bouleverser les systèmes productifs. Une nouvelle configuration du monde des affaires se dessine : elle est marquée par une forte incertitude, une complexité accrue et une instabilité des marchés. Avec la montée de la qualité, la différenciation des biens et services, l'application croissante des nouvelles connaissances scientifiques dans le domaine de la production et la globalisation de l'économie, la concurrence se métamorphose et se joue autrement. Ainsi, pour être compétitive, une entreprise doit offrir à un coût minimum des produits de qualité irréprochable et adaptés aux besoins différenciés et changeants des clients. Dans un tel contexte de turbulence, une turbulence amplifiée par les effets perturbateurs de la récente crise financière, les pratiques traditionnelles de gestion ne sont plus en mesure de garantir une amélioration durable de la performance. En effet, gérer suivant le modèle taylorien-fordien est contre-productif. La rigidité technique, la sur-spécialisation et l'usage uniforme de la force de travail ne permettent pas à l'entreprise de répondre adéquatement et avec efficacité aux exigences variées et volatiles du marché.

Le management, en tant que science et pratique, suscite à nouveau un regain d'intérêt dont les raisons se trouvent dans les changements des modèles productifs. En effet, les organisations expérimentent des innovations pour réformer leurs modes de fonctionnement et leurs structures de production. Les innovations managériales prennent des formes aussi variées

qu'originales. Elles sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion. À l'ère de la complexité, de l'incertitude et de l'information numérique, la théorisation des pratiques managériales, de l'innovation et de l'entreprise connaît un essor considérable. Selon la littérature récente en gestion, l'organisation de demain est appelée à être innovante en développant sa capacité de réaction aux changements, sa capacité de développer l'apprentissage organisationnel et sa capacité d'innover continuellement ses modes de fonctionnement.

Théoriciens, experts et praticiens sont ainsi unanimes : jamais plus qu'aujourd'hui, l'innovation est considérée comme une source importante de gains de productivité et d'avantages concurrentiels. Sur ce point, le Conseil de la science et de la technologie est clair : « Innover, innover dans toutes les fonctions de l'entreprise, gérer stratégiquement ces innovations en tenant compte de la vision globale de l'organisation, transformer l'entreprise en organisation apprenante, voilà les exigences des nouvelles conditions du marché auxquelles doivent désormais répondre les dirigeants d'entreprise. Ils n'ont pas d'autres choix pour tirer leur épingle du jeu. » Compte tenu de ce consensus et cet optimisme, il est donc approprié de proposer un cadre d'analyse permettant de mieux préciser la diversité des innovations et de mettre en relief leur impact sur l'amélioration de la performance.

**L'organisation de demain est appelée à être innovante en développant sa capacité de réaction aux changements, sa capacité de développer l'apprentissage organisationnel et sa capacité d'innover continuellement ses modes de fonctionnement.**

## 1. CADRE D'ANALYSE

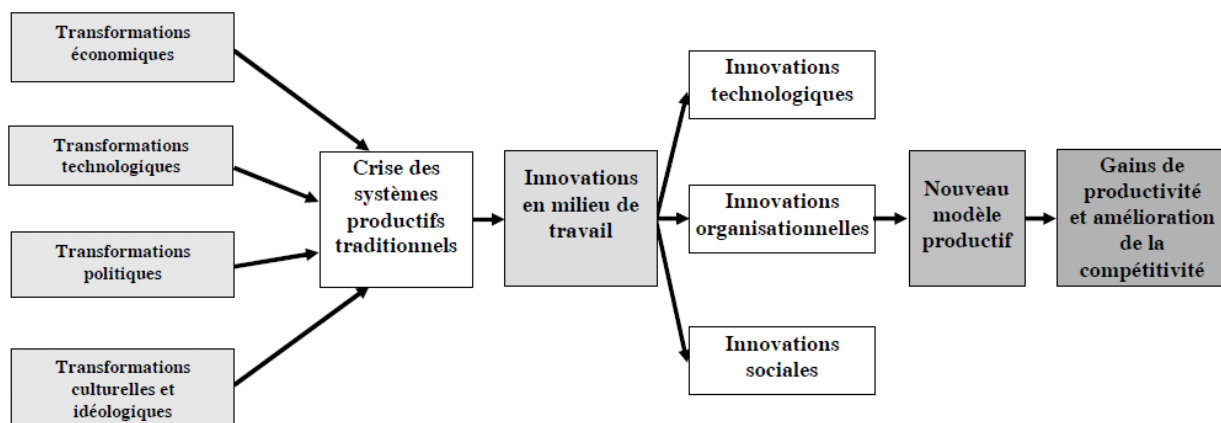
**L'innovation est l'application systématique des connaissances issues de toutes les disciplines scientifiques ou de l'imagination créative à une partie ou à l'ensemble des composantes des flux productifs et commerciaux en vue d'accroître la valeur ajoutée.**

En partant des travaux de Schumpeter, il est possible de distinguer cinq types d'innovations: la fabrication de biens nouveaux, l'ouverture d'un nouveau débouché, l'emploi de nouvelles méthodes de production, l'utilisation de nouvelles matières premières et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail. Le Manuel d'Oslo reprend cette nomenclature, proposée par Schumpeter il y a déjà plusieurs décennies, pour stipuler qu'« une innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » Force est de constater que malgré les diverses possibilités indiquées, il ne s'agit que de situations particulières de transformation sans mettre en relief leur finalité. Pour surmonter cette lacune, ce texte propose une conception plus large et plus pertinente. Ainsi, pour les fins de cette analyse, l'innovation est l'application systématique des connaissances issues de toutes les

disciplines scientifiques ou de l'imagination créative à une partie ou à l'ensemble des composantes des flux productifs et commerciaux en vue d'accroître la valeur ajoutée. L'innovation se traduit ainsi par une modernisation significative soit des ressources matérielles (équipements, matières premières), soit des méthodes d'utilisation des ressources matérielles ou humaines, soit des méthodes de commercialisation, soit du produit offert.

À la lumière de cette définition, l'étude des innovations et de leur capacité à optimiser la performance et la compétitivité de l'organisation repose sur un cadre d'analyse illustré à la figure 1. Selon ce cadre, développé et utilisé par le Carrefour d'analyse des innovations et de soutien aux entreprises (CAISEN), les innovations sont à la base d'un nouveau modèle de gestion en rupture avec la logique taylorienne. Le modèle managérial en émergence repose sur le renouvellement des pratiques de gestion en mettant en œuvre des innovations au sein de l'entreprise. Une attention particulière est ainsi accordée de plus en plus au capital humain et à l'intelligence productive des salariés en mettant en œuvre une gestion flexible du travail. Par opposition à la rigidité du modèle taylorien, une organisation flexible du travail met l'accent sur l'usage varié et plus étendu des compétences des employés quels que soient les postes qu'ils occupent<sup>3</sup>.

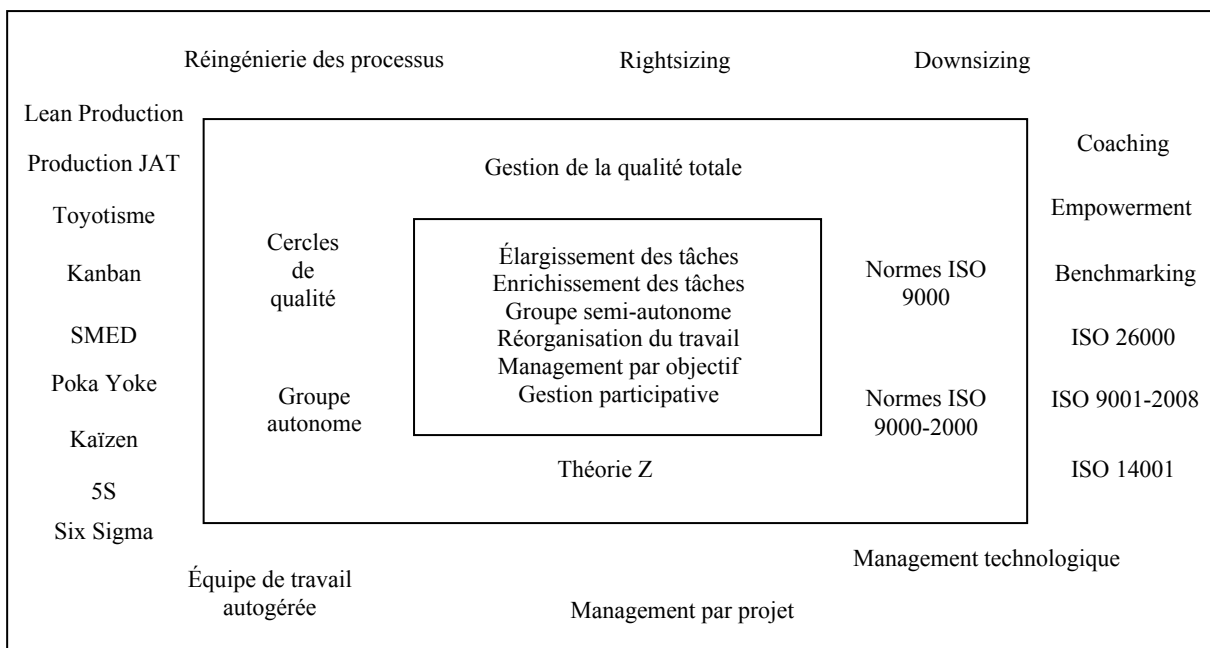
**Figure 1 : Cadre d'analyse des innovations en milieu de travail**



Par ailleurs, l'analyse présentée ici propose une classification structurée et mieux adaptée à la réalité productive des organisations. Elle suggère ainsi trois catégories d'innovations : les innovations organisationnelles, les innovations technologiques et les innovations sociales au sein de l'entreprise. Le champ des innovations ne couvre donc pas uniquement les changements des pratiques et des méthodes de travail, etc. Il intègre également les innovations technologiques (conception et développement de nou-

veaux produits, implantation de nouvelles technologies, changements de procédés de production, etc.) et les innovations sociales en entreprise (partenariat patronal-syndical, négociation raisonnée, rémunération selon les compétences, aménagement flexible des horaires de travail, nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines). À titre d'exemple, la figure 2 présente les principales innovations organisationnelles expérimentées en milieu de travail au cours des deux dernières décennies.

**Figure 2 : Innovations et renouvellement des pratiques de gestion**



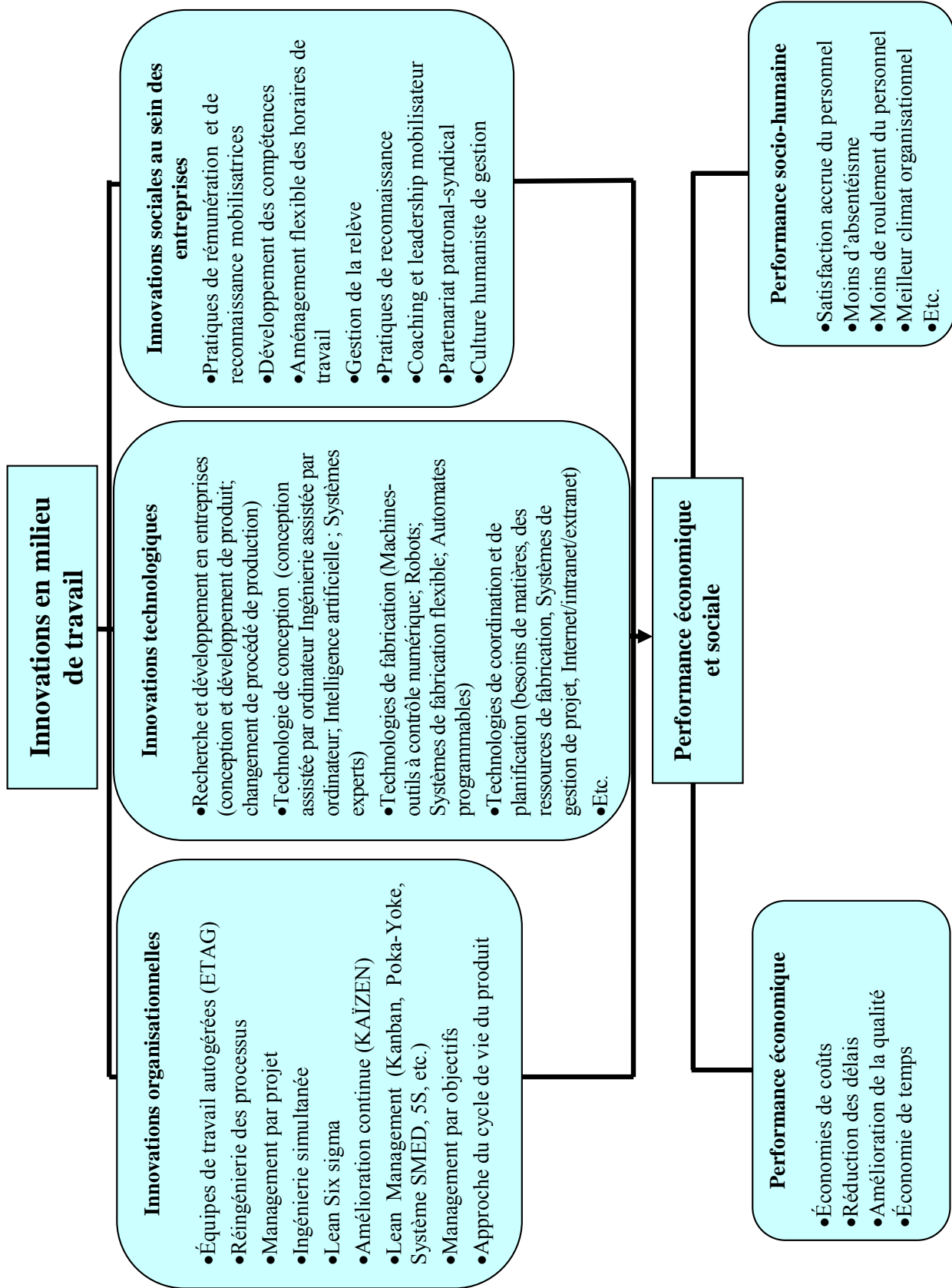
Selon le cadre conceptuel présenté à la figure 3, les innovations technologiques, les innovations organisationnelles et les innovations sociales constituent le socle d'un modèle productif alternatif appelé organisation flexible du travail.

Les innovations seraient, là où elles sont conçues et mises en œuvre de façon méthodique, à l'origine d'une valeur ajoutée accrue et d'une amélioration substantielle de la performance. Sur ce point, il est possible de distinguer deux gains de performance. Le premier provient des économies essentiellement dues à l'action combinée de plusieurs salariés rigoureusement

coordonnés et orientés vers un objectif commun. Le deuxième gain provient de la rationalisation poussée des moyens de production (amélioration du taux de rendement global des équipements, meilleure vitesse de réponse aux exigences de la demande, réduction des effectifs, réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel, etc.).<sup>4</sup>

**Les innovations seraient, là où elles sont conçues et mises en œuvre de façon méthodique, à l'origine d'une valeur ajoutée accrue et d'une amélioration substantielle de la performance.**

Figure 3 : Modèle conceptuel des innovations et de leur impact sur la performance



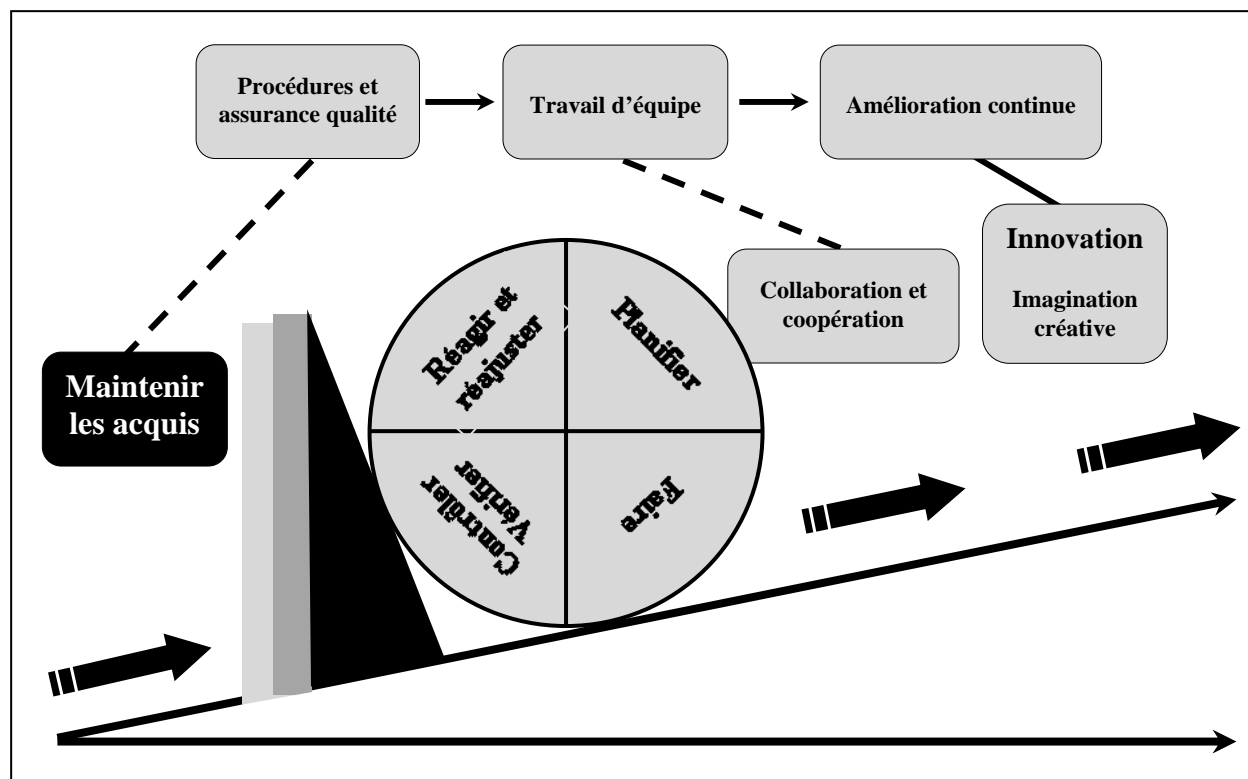
## 2. STRATÉGIE ET APPROCHE D'IMPLANTATION DES INNOVATIONS

**La pratique de l'innovation est une méthodologie orientée vers la recherche continue de l'excellence. Elle repose sur une approche dont les postulats sont très simples : faire mieux qu'hier, moins bien que demain; faire l'effort de ne pas oublier que nous avons déjà oublié; connaître pour agir et transformer.**

L'amélioration de la performance exige des innovations, lesquelles nécessitent certains changements. Vu que tout changement ne se traduit pas inéluctablement en innovation prometteuse de valeur ajoutée, il est donc recommandé d'adopter une approche de conception et de mise

en œuvre des innovations alignée à la stratégie globale, à la mission et la vision de l'organisation. La pratique de l'innovation est une méthodologie orientée vers la recherche continue de l'excellence. Elle repose sur une approche dont les postulats sont très simples : faire mieux qu'hier, moins bien que demain; faire l'effort de ne pas oublier que nous avons déjà oublié; connaître pour agir et transformer. En bref, il s'agit d'une approche d'optimisation systématique de la valeur, une approche axée sur les principes de la Roue de Deming, comme l'illustre la figure 4.

**Figure 4 : La Roue de Deming : Ensemble vers l'excellence**



La conception de l'innovation en milieu de travail fait partie d'un processus de management systématique du savoir. Dans les années 60, Drucker, maître penseur en management, a déjà attiré l'attention sur l'importance à accorder à la productivité des travailleurs du savoir en tant que source capitale, voire décisive, de perfor-

mance durable au cours du présent siècle.<sup>5</sup> En raison de l'augmentation croissante de la part relative du travail intellectuel par rapport au travail manuel dans la création de valeur, il est donc recommandé de capitaliser sur les connaissances, les savoir-faire et la matière grise de tous les membres de l'organisation.

## 2.1 Le management des connaissances

**Gérer, cultiver et développer le savoir, lequel est une ressource intangible et imperceptible, relève d'une nouvelle fonction de gestion dont les activités doivent être à l'interface de toutes les composantes et les fonctions d'une entreprise.**

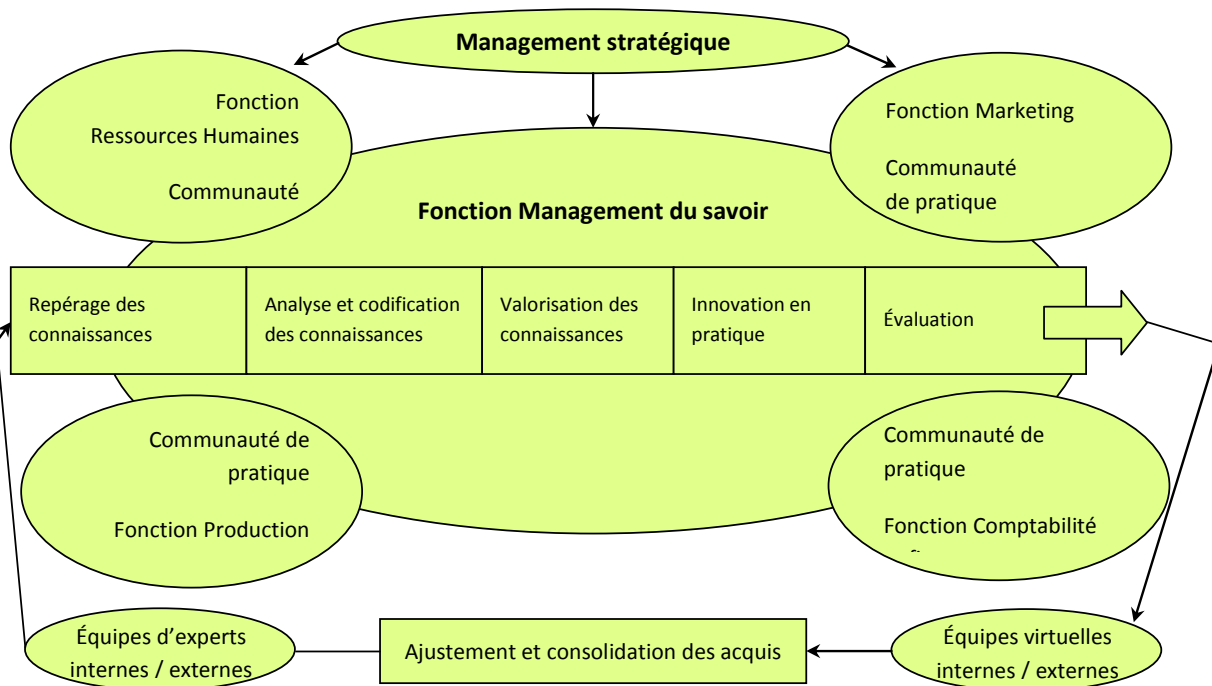
Gérer, cultiver et développer le savoir, lequel est une ressource intangible et imperceptible, relève d'une nouvelle fonction de gestion dont les activités doivent être à l'interface de toutes les composantes et les fonctions d'une entreprise. Le *Knowledge Management* ne peut être une pratique autoritaire et hiérarchiquement contraignante : l'inventivité, la créativité, les idées innovatrices et, surtout, les initiatives des employés ne peuvent en aucun cas être obtenues et mises en application productive par la contrainte ou la pression. Un climat organisationnel basé sur la confiance, la coopération, le partage de valeurs communes et l'intériorisation de la mission de l'organisation est nécessaire à une

gestion fructueuse et efficace des connaissances individuelles et collectives.

La pratique de la gestion du savoir se traduit par un accès libre à l'information et aux connaissances par des échanges interactifs entre les collaborateurs et par un souci réel de mettre en application les idées innovatrices des membres de l'organisation. De manière plus concrète, la gestion efficace du savoir est un processus comportant plusieurs activités telles que présentées à la figure 5.

**Un climat organisationnel basé sur la confiance, la coopération, le partage de valeurs communes et l'intériorisation de la mission de l'organisation est nécessaire à une gestion fructueuse et efficace des connaissances individuelles et collectives.**

**Figure 5 : Processus du management du savoir**



---

Les activités réalisées se font grâce aux équipes virtuelles, aux communautés de pratique et aux communautés d'experts provenant des diverses fonctions de gestion de l'entreprise ou de ses réseaux d'intelligence économique externes. À la lumière de la figure 5, il est aussi aisé de constater qu'un management efficace du savoir nécessite la pratique de l'innovation suivant une démarche raisonnée qu'il convient de décrire.

### **Le processus d'innovation**

L'innovation n'est pas le résultat du hasard. Sur ce point, Louis Pasteur disait que « le hasard ne sourit qu'aux esprits bien préparés ». L'innovation est donc le produit d'un processus systématique et structuré. En s'inspirant du système Shingo, ce processus est modélisé en tant que démarche de pensée scientifique comportant plusieurs étapes<sup>6</sup>.

#### **Étape 1 : Incubation d'une culture d'innovation**

**La fonction "management du savoir" doit être décentralisée et démocratisée. Elle est l'affaire de tous les acteurs qui adoptent des manières fondamentales de penser et d'agir de façon créative.**

La première étape, de nature préliminaire, consiste à jeter les bases d'un comportement managérial plus attentif à l'intelligence productive des salariés et à leur esprit inventif. Il s'agit donc de développer auprès du personnel des modes de pensée et des attitudes favorables à l'initiative, à la prise de risque et à la participation active. C'est une étape où l'effort se concentre sur la sensibilisation des gestionnaires et des salariés à s'impliquer collectivement pour créer des nouvelles connaissances en vue de leur application immédiate. La formation du personnel et l'acquisition de nouvelles compétences relatives aux approches de créativité et de résolution scientifiques de problèmes sont indispensables. Tel que précisé précédemment, la fonction "management du savoir" doit être décentralisée et démocratisée. Elle est l'affaire de tous les acteurs qui adoptent des manières fondamentales de penser et d'agir de façon créative.

#### **Étape 2 : Identification des opportunités**

La deuxième étape concerne l'identification des problématiques dont la résolution éventuelle se traduirait par des progrès spectaculaires. Conformément aux objectifs stratégiques découlant d'une vision réactualisée de l'organisation, il s'agit de mettre en relief et de bien baliser les opportunités d'amélioration et d'innovation. À cette fin, il est recommandé de toujours remettre en question le statu quo et de découvrir les dysfonctionnements, les anomalies et le gaspillage là où on ne les anticipe pas.

#### **Étape 3 : Investigation des opportunités**

La troisième étape met l'accent sur la compréhension rigoureuse de la situation existante en la décrivant telle qu'elle est et non telle qu'on la perçoit. Saisir l'essence d'une problématique est une condition nécessaire afin d'éviter les solutions superficielles et éphémères. En utilisant les techniques appropriées (méthode interrogative ou des « cinq pourquoi », le brainstorming, la technique du groupe nominal, etc.) il sera donc possible de saisir l'écart entre la situation existante et la situation souhaitée ou possibilité d'innovation. Dès que les opportunités sont priorisées, il faut examiner de façon critique leurs forces, faiblesses et pertinence. Les participants à la démarche d'investigation sont ainsi appelés à déployer un effort de réflexion scientifique et de modélisation grâce à des méthodes de créativité (méthode associative, technique analogique, technique du concassage, etc.) et à des techniques de résolution des problèmes (*Value Stream Mapping*, diagramme d'Ishikawa, méthode de Pareto, *Benchmarking*, etc.)

**Les participants à la démarche d'investigation sont ainsi appelés à déployer un effort de réflexion scientifique et de modélisation grâce à des méthodes de créativité (méthode associative, technique analogique, technique du concassage, etc.) et à des techniques de résolution des problèmes (*Value Stream Mapping*, diagramme d'Ishikawa, méthode de Pareto, *Benchmarking*, etc.)**

#### Étape 4 : Invention des pistes de progrès

La quatrième étape consiste à approfondir les hypothèses et pistes d'amélioration élaborées à l'étape précédente en vue de concevoir des projets concrets d'innovation. L'ingéniosité et l'esprit inventifs des employés sont à l'œuvre au cours de cette phase. Des tests, des essais et expérimentations diverses sont réalisés avec la conviction qu'il n'existe pas une unique meilleure méthode pour atteindre une seule fin. L'argumentation logique accompagnée d'un raisonnement positif rend l'impossible possible et débouchera sur des découvertes, inventions ou idées nouvelles à appliquer en contexte réel.

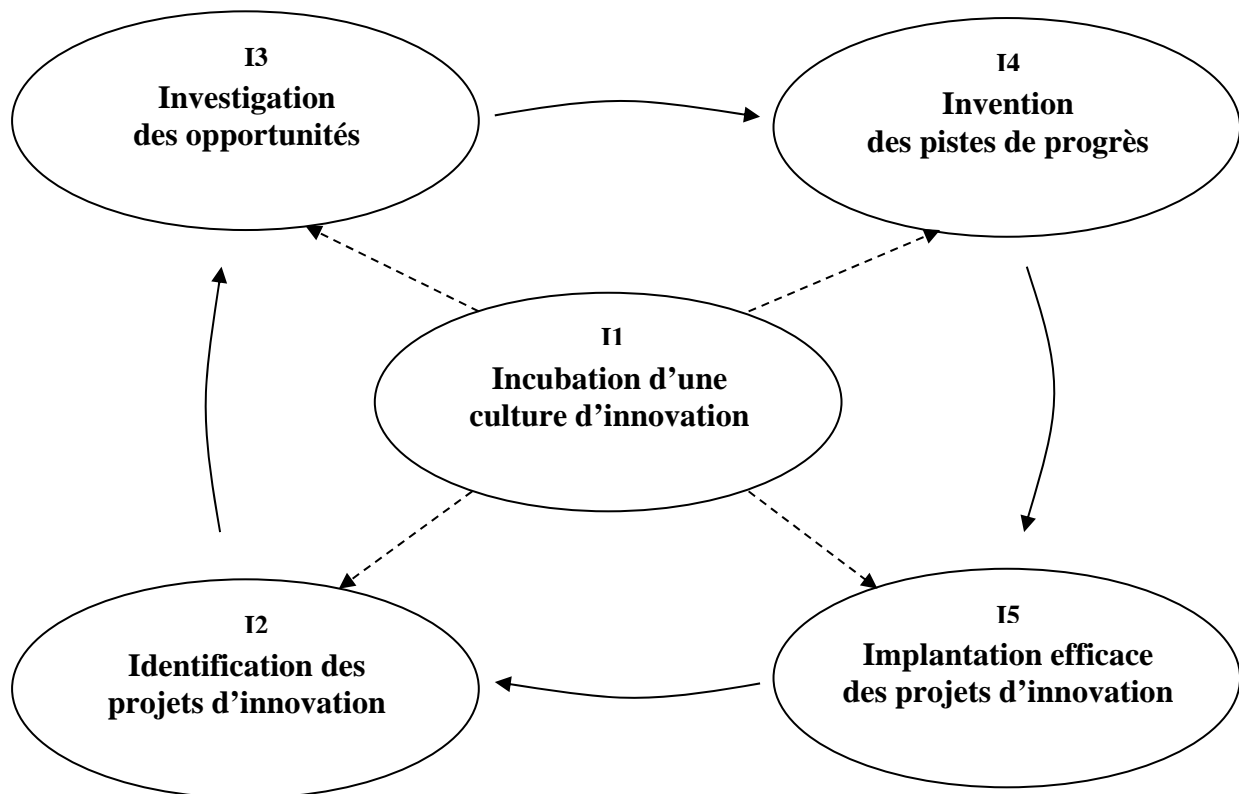
#### Étape 5 : Implantation des projets d'innovation

Au cours de la dernière étape, il s'agit de mettre en œuvre les pistes d'amélioration couronnées de succès après itération et expérimentations.

Pour qu'elle devienne une pratique courante ayant des retombées positives au sein de l'organisation, une innovation doit être acceptée et intériorisée par tout le personnel. Sur ce point, il est important de gérer l'inquiétude des collaborateurs, l'incompréhension des enjeux et surtout les forces d'inertie, des forces qui poussent les employés à conserver leurs anciennes habitudes de travail.

Le développement des compétences du personnel et les ajustements ou correctifs à mettre en place en fonction des difficultés émergentes en cours d'implantation sont des pré-requis à la viabilité d'une innovation. En résumé, la pratique de l'innovation est un processus dynamique non linéaire dont la modélisation repose sur la méthode des 5I, telle qu'illustrée à la figure 6.

Figure 6 : Le processus d'innovation : la méthode des 5I





---

Selon la méthode des 5I, élaborée pour des fins de synthèse, une culture organisationnelle axée sur l'innovation mobilise les connaissances dans l'action individuelle ou combinée des acteurs à travers tous les autres stades du processus. Une fois intériorisée, cette culture permet à l'organisation de secréter ses propres succès et progrès. De même que les plantes assurent leur croissance et épanouissement en s'orientant spontanément vers la lumière du soleil, les organisations assurent leur survie en adoptant

l'innovation en tant que pratique courante et effective.

**Une culture organisationnelle axée sur l'innovation mobilise les connaissances dans l'action individuelle ou combinée des acteurs à travers tous les autres stades du processus. Une fois intériorisée, cette culture permet à l'organisation de secréter ses propres succès et progrès.**

## CONCLUSION

**L'innovation doit être le résultat d'une démarche structurée faisant partie intégrante d'un processus de management systématique du savoir. La pratique de l'innovation doit aussi reposer sur une approche d'optimisation de la valeur.**

À la lumière de l'analyse proposée dans cet article, l'innovation en milieu de travail s'impose aujourd'hui plus que jamais. Pour faire face à l'instabilité et à la complexité de l'environnement, les organisations sont contraintes de repenser et de réformer leur mode de fonctionnement en mettant en œuvre des innovations technologiques, organisationnelles et sociales. Sur ce point, le modèle proposé suggère que les innovations, là où certaines conditions sont remplies, sont à l'origine de gains de performance et d'avantages concurrentiels durables. D'abord, l'innovation doit être le résultat d'une démarche structurée faisant partie intégrante d'un processus de management systématique du savoir. La pratique de l'innovation doit aussi reposer sur une approche d'optimisation de la valeur et de recherche continue de l'excellence. En d'autres termes, il faut faire aujourd'hui mieux qu'hier, mais moins bien que demain.

Vu que l'innovation est à l'origine d'une valeur ajoutée accrue, il est de la responsabilité de l'organisation d'avoir un comportement acceptable sur le plan éthique et social. En effet, la valorisation, la reconnaissance de l'effort des employés et le partage équitable des gains

d'efficacité sont des principes à mettre sérieusement en œuvre pour éviter le dérapage et le désenchantement. Par ailleurs, si l'organisation a un ADN qui la prédispose à innover, il ne faut pas négliger les conditions externes, lesquelles sont indispensables. On pense notamment aux systèmes national et régional d'innovation dont les composantes influencent considérablement les comportements des entreprises en matière d'innovation.

Le modèle d'analyse à la base de ce texte a été utilisé dans le cadre de plusieurs projets d'intervention et d'études sur le terrain au sein de plusieurs organisations privées et publiques. En employant les procédures méthodologiques de la recherche-action, il a ainsi été possible de confirmer la validité empirique, mais aussi de contribuer à la transformation des pratiques de gestion et à l'optimisation de l'efficacité productive en milieu de travail. Les résultats de ces projets d'intervention portent cependant à croire que l'innovation effectivement innovante et améliorante résulte d'une dynamique psychosociale positive entre les acteurs et d'un climat organisationnel propice à la coopération des salariés et à la mobilisation de leur intelligence productive dans le processus d'innovation. ■

**L'innovation effectivement innovante et améliorante résulte d'une dynamique psycho-sociale positive entre les acteurs et d'un climat organisationnel propice à la coopération des salariés et à la mobilisation de leur intelligence productive dans le processus d'innovation.**

---

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Jonker, J. et Eskildsen, J. (2009). *Management Models for the Future*. Berlin: Springer; Drucker, P. (1999a) *L'avenir du management*. Paris : Éditions Village.

<sup>2</sup>Conseil de la science et de la technologie (2006). *Pour une gestion stratégique de l'innovation dans le secteur manufacturier*. Gouvernement du Québec.

<sup>3</sup>Planta, M. et Vaona, A. (2007). « Innovation and Productivity in European Industries. » *Economic of Innovation and New Technology*, vol. 16 no 7, 485-499.; Gera, S. et Gu, W. (2004). L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises. *International Productivity Monitor*, Aut., n° 9, pp. 44-60.; Camison, C. et Lopez, A.V. (2010). «An Examination of the Relationship between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: the Mediating Role of Innovations » *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 30, no 8, pp 853-870.; Leech, D. et Scott, J. (2008). « Intelligent Machine Technology and Productivity Growth. » *Economic of Innovation and New Technology*, vol. 17, no 7-8, pp. 677-687.

<sup>4</sup>Meddeb, B. (2009). Analyse des innovations et de leurs impact sur la performance. Document de travail, Laboratoire CAISEN, Université du Québec à Chicoutimi.; Tang, J. et Le, C.D. (2007). « Multidimensional Innovation and Productivity » *Economic of Innovation and New Technology*. Vol. 16, no 7, 501-516.; Theriou, G. et Chatzoglou, P. (2008). « Enhancing Performance through Best HRM Practices, Organizational Learning and Knowledge Management » *European Business Review*, vol. 20, no 3, pp. 185-207.

<sup>5</sup>Davenport, T.H., Thomas, R.J. et Cantrell, S. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 1.; Drucker, P. (2000). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, nov-déc., pp. 69-79.; Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: the Biggest Challenge. *California Management Review*, vol. 41, n° 2, pp. 79-94.

<sup>6</sup>Shingo, S. (1990). *Le système Shingo : les clés de l'amélioration de la production*. Paris : Les Éditions d'Organisation.; Jarrosson, B. et Gavriloff, I. (2001). *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas : la créativité au service des organisations*. Paris : Dunod; Beckman, S.L. (2007). « Innovation as a Learning Process » *California Management Review*, Vol. 50, no 1, 25-56.; Drucker, P.F. (1985). « Les sept sources de l'innovation systématique chapitre 2, *Les Entrepreneurs*. Paris : L'Expansion/Hachette.; Denervaud, I. et Chatin, O. (2009). *L'ADN de l'entreprise innovante*. Paris : Pearson Education France.; Brinkinshaw, J. et Mol, M. (2007) *Giants*

*Steps in Management: Innovations that Change the Way you Work*. Prentice Hall.; Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (2007). *Défi Innovation*. Gouvernement du Québec.