

PEUT-ON AMÉLIORER L'IMPLICATION DES SALARIÉS CHINOIS DANS L'AMÉLIORATION CONTINUE À TRAVERS DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ?

Ziyuan TANG
ISEOR, Magellan
IAE Lyon, Université Jean Moulin
(France)

RÉSUMÉ :

Deux objectifs à notre étude : vérifier la contribution des pratiques de management des ressources humaines (MRH) pour impliquer les salariés dans l'amélioration continue et identifier les attentes spécifiques des salariés chinois sur ces pratiques de MRH. Étudiées par les chercheurs occidentaux, elles sont en majorité pertinentes pour mobiliser les salariés chinois, mais les attentes spécifiques des salariés varient en fonction de leur statut. En outre, l'optimisation de leur implication semble nécessiter une pratique conjointe de Communication Individuelle et de Concertation en amont des pratiques de Récompense & Promotion. Nous nous efforcerons de vérifier cette hypothèse et nous souhaitons construire un processus intégral de mise en œuvre de ces pratiques de MRH en Chine.

Mots clés : Pratiques de management des ressources humaines, Implication des salariés chinois, Lean, Amélioration continue, Attentes spécifiques personnelles.

1. INTRODUCTION

Fondé sur les principes du Toyota Production System (TPS), le Lean, historiquement introduit dans l'industrie par des chercheurs américains (Womack et Jones, 1990), est aujourd'hui généralement perçu par les managers d'entreprises industrielles comme l'approche managériale la plus pertinente pour améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise (Liker, 2004). De plus de plus d'entreprises chinoises se lancent dans la mise en œuvre du Lean avec un certain succès. Toutefois, la durabilité de l'amélioration des performances opérationnelles n'atteint pas toujours le niveau escompté dans la mesure où l'engagement des salariés chinois dans la démarche d'amélioration continue est souvent difficile à obtenir.

En effet, les facteurs généraux de succès de l'adoption du Lean sont soigneusement analysés par les chercheurs chinois et occidentaux. La grande majorité de ces facteurs identifiés résident dans l'aspect technique et les autres étant attribuées à la dimension humaine. Quant à savoir laquelle de ces deux dimensions est prédominante, il n'y a pas de consensus clair sur la question. Par

ailleurs, la littérature occidentale reconnaît un certain nombre de pratiques de management des ressources humaines (MRH) propres à améliorer l'implication des salariés dans l'adoption du Lean. Toutefois la contribution de ces pratiques de MRH à l'amélioration continue est peu détaillée. Nos observations suggèrent que ces pratiques de MRH pourraient accroître l'implication des salariés chinois sont dans la démarche d'amélioration continue. Cette recherche a bien pour objectif de les vérifier auprès de salariés chinois dans une entreprise sino-européenne.

Sur la base de 25 entretiens semi-directifs au cours desquels des salariés de différents statuts ont exprimé leurs opinions sur le lien entre les pratiques de MRH et la démarche stagnante d'amélioration continue de leur entreprise, nos résultats permettent de confirmer le rôle indispensable des pratiques de MRH. Seul un vrai management des ressources humaines est propre à avancer dans une connaissance et une satisfaction suffisante des attentes des différentes catégories de salariés. Nous suggérons donc qu'il convient d'employer une adoption conjointe de pratiques de Communication et de Concertation pour réussir à instaurer une amélioration continue aux effets durables.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Lean production

Inspiré par Toyota Production System (TPS), le Lean est considéré comme une approche managériale pertinente basée sur l'amélioration continue (Womack et Jones, 1996 ; Moyano-Fuentes et al, 2012). Cette dernière exige de tous les salariés une implication dans l'amélioration, jour après jour, de leurs opérations physiques et de leur processus (Imai, 1986). L'objectif majeur est d'éliminer les gaspillages types identifiés par Ohno (Ohno, 1978) afin d'augmenter la performance opérationnelle en matière de qualité, de coûts et de délai de livraison (Liker, 2014).

Le Lean est appliqué non seulement par de nombreuses entreprises industrielles, mais également dans les secteurs des services et dans le milieu hospitalier. La contribution des outils d'analyse et de gestion du Lean à l'amélioration des performances est significative (Beauvallet et Houy, 2009). Toutefois, la durabilité d'amélioration est incertaine (Lucey et al, 2005). Les échecs se doivent principalement à la dimension humaine (Sawhney et Chason, 2005). Certes, le Lean est reconnu comme un système combinant une dimension technique et une dimension sociale (Shah et Ward, 2007). Partant de la notion d'optimisation conjointe de l'approche sociotechnique (Emery et Trist, 1965), la performance durable du Lean basée sur la démarche de l'amélioration continue nécessite non seulement la mise en œuvre d'outils d'analyse et de gestion, mais également de pratiques qui permettent d'améliorer l'implication des salariés.

2.2 Lean production et pratiques de management des ressources humaines (MRH)

Le grand axe des recherches centrées sur la dimension sociale porte sur la nécessité d'associer de manière ciblée des pratiques de MRH avec des pratiques techniques du Lean (Forza, 1996 ; Niepce et Molleman, 1996, Biazzo et

Panizzole, 2000). Ces pratiques de MRH ont pour objectif d'améliorer l'implication des salariés (Sawhey et Chason 2005), afin d'aider les entreprises dans l'obtention d'une meilleure durabilité de la performance.

Certes, les salariés impliqués sont susceptibles d'adopter des comportements altruistes et de faire des efforts importants pour contribuer au succès de leur entreprise (Mowday et al, 1982; Morrow, 1983). D'après la littérature portant sur les pratiques de mobilisation des ressources humaines (*High involvement practices*), quatre grandes familles de pratiques sont susceptibles d'améliorer de manière significative l'implication des salariés et de les encourager à mettre en œuvre leur contribution : Formation, Récompense financière et non financière, Communication & Information, Participation & Responsabilisation (Baraud-Bidier et al, 2003). Après avoir étudié le processus d'adoption du Lean dans six usines françaises, Dubouloz (2014) met en évidence de la nécessité d'associer ces pratiques de mobilisation des ressources humaines avec des pratiques techniques du Lean (Juste à temps, Kanban, Changement rapide de séries, Réduction de taille des lots, Maintenance productive totale et Management de la qualité totale)

Au regard de la contribution des pratiques MRH à la performance durable du Lean, les résultats fournis par différents chercheurs sont similaires. L'étude de MacDuffie, basée sur 62 entreprises dans le secteur de construction d'automobile, souligne la contribution de pratiques de formation et rémunération à l'amélioration durable en matière de productivité et de qualité au niveau de la pratique de la production flexible (MacDuffie, 1995). Partant des analyses sur le lien entre la performance¹ de 163 entreprises étudiées et l'adoption des trois pratiques techniques du Lean (Juste à temps, Maintenance productive totale, Management de la qualité totale), Cua et al. (2001) mettent en évidence que des pratiques de MRH (Leadership, Planification stratégique, Formation des équipes transversales, Implication des salariés et Communication) ont un effet positif sur l'optimisation de la performance des pratiques technique du Lean. Olivella et al. (2008) indiquent que les pratiques de MRH permettant aux entreprises de maintenir la performance du Lean doivent comprendre : Formation permanente, Participation & Responsabilisation, flexibilité fonctionnelle et Récompense. Dans cette lignée, Bonavia et Marin-Garcia (2011) montrent que la rémunération variable et la promotion flexible permettent aux salariés d'avoir une meilleure motivation dans l'adoption du Lean. En outre, la mise en œuvre de la rotation des postes et l'engagement de la direction de l'entreprise sur la sécurité de l'emploi se révèlent être deux facteurs indispensables pour que les salariés fassent preuve d'initiative dans l'acceptation et la mobilisation des pratiques techniques du Lean (Huselid, 1995).

Si ces pratiques de MRH jouent un rôle de levier lors de l'adoption des pratiques techniques du Lean, elles sont susceptibles de faciliter pour la mise en œuvre de l'amélioration continue. Notre objectif de recherche est d'identifier de manière précise le degré de pertinence des pratiques de MRH au regard des salariés chinois.

¹ Cette performance a été évaluée en 5 mesures: mesures de coûts, de qualité, de délais, de flexibilité, et une mesure pondérée des quatre critères précédents

3. COLLECTE DES DONNÉES

La méthode de notre recherche applique le principe des trois sources de données de Yin (Yin, 1994). L'entreprise que nous avons choisie pour terrain d'expérimentation adoptait la totalité des pratiques techniques du Lean dès le jour de sa fondation. Notre observation à l'intérieur de cette entreprise depuis 2 ans montre que une certaine stagnation de l'amélioration continue. Entre février et mars 2017, nous avons réalisé 24 entretiens semi-directifs individuels avec des salariés de différents statuts (2 Directeurs de départements, 4 Managers, 2 Ingénieurs, 6 Chefs d'équipe et 10 Opérateurs) de différents départements fonctionnels (Assemblage et Logistique).

Ces salariés ont tous eu des expériences vécues du Lean avant leur arrivée dans cette entreprise. Leurs opinions comparatives nous ont permis de mieux comprendre leurs attentes sur les pratiques de MRH associées au Lean. La collecte de données a été réalisée par une prise de note manuelle. Selon Savall et Zardet (2014), « *Cette prise de notes exhaustive est en outre indispensable pour l'exploitation des données qui se fonde sur la mise en évidence de phrases-témoins, c'est-à-dire de phrases dites par les acteurs, selon leur vocabulaire et choisies pour leur caractère illustratif et représentatif* ».

Tous les entretiens semi-directifs ont été réalisés sur le site de l'entreprise où les interviewés travaillent. L'avantage de ce choix de terrain a été de nous permettre de cerner directement l'environnement professionnel de chaque salarié interviewé, et ainsi de mieux comprendre les sentiments qu'ils exprimaient. De plus, notre observation plus large sur les comportements des collègues des personnes interviewées et l'accès aux documents internes de MRH nous ont aidés à conforter le niveau de représentativité du traitement des informations lors de chaque entretien.

4. PREMIERS RÉSULTATS

Suite aux entretiens avec des salariés, nous avons identifié que leur statut hiérarchique joue un rôle important qui influence leur perception sur l'applicabilité de pratiques MRH. Pour ceci, nous avons regroupé leurs statuts de la manière suivante pour présenter nos résultats :

- Cols bleus (O) : Opérateurs
- Cadres Semi-productifs (CE) : Chefs d'équipe
- Cols-blancs (C) : Dirigeants, Managers, Ingénieurs

4.1 Nécessite de communication explicite et dynamique

Les dirigeants tendent à contrôler les informations. Aux yeux des CE et des C chinois, cette logique est très forte dans les entreprises chinoises. Pour eux, la préoccupation la plus importante est de faire coïncider leur mise en œuvre avec les intentions de leur supérieur. En effet, les objectifs quantitatifs imposés par leur supérieur sont généralement insuffisamment explicites pour faciliter la mise en œuvre d'actions ciblées. Concrètement, au moment où les CE et les C font face à une exigence d'augmentation de l'efficacité productive de X%, leur souci est de saisir les intentions de leur supérieur quant aux moyens de mise en œuvre (réduction de budget, suppression d'emploi, achat d'équipements etc.). De ce

fait, la majeure partie du temps de conception des projets d'amélioration continue est consacrée à la communication informelle entre les CE et les C afin de présumer des intentions de leur supérieur et de la direction d'entreprise. Toutefois, les CE et C sont conscients de cet obstacle et ils supposent qu'une communication explicite entre eux et leurs supérieurs pourraient sans doute faciliter la démarche d'amélioration continue.

« Il te donne un objectif, mais tu ne sais ce qu'il (le supérieur) veut vraiment. Tu peux faire un truc très bien, mais si ça ne lui va pas, au final tu perds ton temps pour rien. » (C, M).

« S'il (le supérieur) veut virer deux ou trois personnes et que, de ton côté, tu fais un projet pour réduire la consommation, imagine le ridicule de la situation. » (CE).

« D'abord, le Directeur Général doit préciser ce qu'il veut faire et comment faire, ça permet d'orienter mon choix. » (C, D).

Les O craignent surtout de s'isoler de leurs collègues en exprimant des positions trop tranchées. Ils préfèrent communiquer directement leurs idées à leur supérieur dans un contexte informel. La réaction de ce dernier aux O est un facteur clef de leur implication dans l'amélioration continue.

« Je n'aimerais quand-même pas dire ça devant les autres, je ne sais pas s'ils sont pour ou contre ces idées, je préfère raconter ça à mon chef quand on fume ensemble. » (O)

« Je ne me prends pas trop la tête à savoir si mes idées sont bonnes ou pas, mais j'aimerais vraiment que mon chef me dise rapidement si et pourquoi elles sont bonnes ou non. » (O)

4.2 Rôle mobilisateur des récompenses et promotions

Nous avons identifié que les pratiques de récompense financière sont les plus pertinentes pour inciter les O et les CE à s'engager dans la démarche d'amélioration continue. Toutefois, il a été mis en évidence que la somme des récompenses financières doit être suffisamment importante pour qu'il puisse y sentir un réel changement au niveau du bien-être. En outre, c'est un moyen qui leur permet de sentir que leur contribution a été reconnue par la direction d'entreprise.

« Tu sais pourquoi ça marche pas ici ? Tu as vu combien ils donnent ? Quand j'étais chez X, il y avait une compétition organisée par la direction. On a gagné trois fois cette compétition, chaque fois, avec la récompense qui nous avait été accordée, chacun des membres de mon équipe (et elle comptait 70 personnes) a pu partir en voyage pendant 3 jours. » (CE).

« Avant j'étais chez X, il faut dire que nous étions vraiment motivés, car les récompenses étaient vraiment considérables. Ce n'est pas comme ici, on a proposé un truc l'année dernière, on a eu que 50 yuans par personne au final. Personne ne veut le refaire. » (O).

Les C sont conscients que l'amélioration de la performance et la mise en œuvre du Lean font partie de leurs devoirs respectifs. Toutefois, il nous semble que les C cherchent plus la reconnaissance intrinsèque que la récompense financière. Leur implication repose avant tout sur une meilleure réputation individuelle au sein de l'entreprise.

« Pour que je puisse impliqué à fond dans l'amélioration continue, l'argent n'est pas vraiment important, mais j'aimerais que le DG dise quelques mots sur moi devant tout le monde au moment de l'Assemblée Générale de l'entreprise. » (C, M).

« La simplification des processus fait effectivement partie de mon travail, mais j'aimerais bien que mon chef puisse venir de temps en temps me dire ce que j'ai fait est bien. » (C, I).

« J'insiste toujours sur la pratique du 5S. Au moins quand mes supérieurs passent par chez nous, ils trouvent que l'atelier sous ma direction est bien propre et bien rangé. » (C, M).

D'ailleurs, tous les salariés interviewés (O, CE et C) ont souligné la nécessité d'une mise en œuvre conjointe de mesures disciplinaires et de pratiques de récompense financière collective, car l'effet d'être incité par la récompense financière est susceptible d'être éliminé par des salariés qui restent passifs dans le travail.

« Le problème dans cette entreprise, c'est que l'on peut rien faire avec les gens qui restent passifs dans le travail. Quand les autres pensent à changer des choses, eux ne font rien. C'est une infection, à la fin plus personne ne fait plus rien. » (C, M)

« Chez X, ce n'était jamais comme ça, les brebis galeuses se faisaient tout de suite virer. Ici, on partage la récompense ensemble, mais quand on tente d'améliorer notre travail, certains restent de côté. C'est toujours difficile pour moi de mobiliser les autres subordonnés. » (CE)

« La punition est obligatoire, vraiment. Regarde ce que je fais et ce qu'il fait lui, mais on touche le même niveau de salaire, ce n'est pas juste. » (O)

En ce qui concerne la promotion, le passage du statut de personnel productif à celui de manager est motivant pour l'implication des C et CE. D'un côté, les C et CE considèrent la promotion comme le deuxième facteur permettant de les inciter à répondre aux objectifs de leurs supérieurs ; de l'autre, ils soulignent que la promesse de promotion doit être faite par leur supérieur en amont des projets de l'amélioration. Toutefois, leur incertitude majeure concerne les critères de promotion injustes et l'intervention de la direction de l'entreprise.

« Sans augmentation de salaire ? Il faut une augmentation de poste ! Ni l'un ni l'autre, je ne peux pas m'engager ! » (O).

« Si tu me promets que demain je vais passer d'ouvrier à chef d'équipe, c'est sûr que je vais faire tout ce que tu me demandes... Qui veut rester dans la ligne toute sa vie ? » (O).

« Tu sais qu'il y a un type de managers qu'on qualifie de "parachutistes" dans les entreprises chinoises ? Ils sont des amis de la direction ! Tu penses que tu peux prendre le poste grâce à ton travail ? C'est lui qui va prendre ton poste ! » (CE).

Pour les C, la promotion peut se révéler difficile à obtenir. Ils s'intéressent plutôt à la formation qualifiante. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

« Je ne vais quand-même pas prendre la chaise de DG. Au lieu d'avoir une promotion, j'aimerais être payé pour une formation, comme ça je pourrais avoir une qualification reconnue à la fin. » (C, D).

« Si mon chef ne change pas l'entreprise, je crois que ça va difficile pour moi d'être augmenté. Donc, je préfère avoir plus de qualifications... » (C, M).

4.3 Exigences sur des formations pragmatiques

Les documents internes et nos discussions avec les interviewés montrent que des formations sans prise en compte des attentes des participants sont peu effectives (C, CE et O).

D'un côté, en restant trop théorique, peu applicables, ces formations reçoivent beaucoup de critiques. Selon les C et les CE, une formation utile doit les aider à résoudre des problèmes concrets du terrain de manière pratique.

« Les formations trop théoriques qui n'ont aucune valeur applicable sont considérées comme une charge pour les salariés, et surtout, c'est du temps perdu. » (C, D).

« Ça fait 10 ans que je suis dans le Lean, aujourd'hui on me fait encore des cours sur les gaspillages, c'est quand-même n'importe-quoi ! Ce dont j'ai besoin, c'est de savoir coordonner le temps cycle. » (C, M).

« Avant quand j'étais chez X, les formateurs étaient tous des membres internes de l'entreprise. Ils connaissent bien nos problèmes et ils pouvaient les régler. Mais c'est différent ici, ils viennent de telle ou telle fac, quand tu poses une question concrète, le type ne sait pas répondre et il te sort des phrases incompréhensibles. » (C, M).

De l'autre côté, les C et les CE ont exprimé de manière très honnête pour affirmer que l'obtention de qualifications reconnues au niveau sectoriel est un facteur primordial de la valorisation d'une formation. Même si la participation à des formations qualifiantes offrant des titres (logisticien expert, Ceinture Noire Six Sigma, etc.) est susceptible d'être un moyen permettant d'améliorer les opportunités de changement d'emploi et/ou de sécuriser l'emploi actuel, elle est considérée, par les directeurs départementaux qui ont peu de marge dans la promotion hiérarchique, comme une récompense très pertinente pour inciter à s'engager sur les objectifs de l'entreprise.

« Ça ne sert à rien d'aller à un cours qui ne débouche pas sur l'obtention d'un certificat. J'aimerais bien que la formation soit reconnue, même si les examens sont durs. » (CE).

« C'est important d'avoir des certificats ! D'abord, si je veux rester ici, tu vois, les gens qui veulent prendre ma place doivent avoir autant de papiers que moi, n'est-ce pas ? Ensuite, si je veux monter, mes certificats vont me permettre de négocier de meilleures conditions. » (CE).

« Les formations que tu vas organiser pour les managers doivent leur permettre à eux d'obtenir des opportunités pour développer leur potentiel. » (C, D)

« Seuls les ingénieurs peuvent recevoir des formations qualifiantes chez nous. C'est quand-même décourageant pour nous. » (C, D).

« Quand j'étais chez X, ils sélectionnaient régulièrement les managers d'élites pour les former au Japon. Comme leur logistique est super reconnue, ces formations sont très utiles sur le CV. Les directeurs travaillaient vraiment fort pour gagner ces occasions. » (C, M).

Les O sont conscients des impacts de la dévalorisation du travail (Savall, 1978) issus de la division technique du travail et ils sont soucieux de la sécurité de leur emploi. Selon eux, l'acquisition de nouvelles compétences directement productives leur permet à eux de sécuriser leur position dans l'entreprise. Etant perçue comme un signe d'engagement de la part de l'entreprise sur la sécurité de

l'emploi, la mise en œuvre de formations techniques et qualifiantes rapporte un bénéfice important qui explique en grande partie le gain de confiance chez les O envers la démarche de l'amélioration continue.

« Demain on est obligé de faire le travail de 5 personnes à 4... On n'a pas d'autre corde à notre arc. Le type qui va partir, il va manger quoi ? » (O).

« Il n'y a jamais ce type de formation chez nous... Je ne veux pas me piéger moi-même. On améliore, on améliore, et le jour on n'a plus besoin de mon poste, je fais quoi ? » (O).

« Si tu me formes pour devenir un électricien ou un mécanicien, je peux très bien te dire comment réduire nombre de chauffeurs, je vais gagner plus à l'assemblage que dans mon secteur actuel (transport). » (O).

« Tant que l'entreprise te propose ce type de formations, c'est quand-même évident qu'elle veut te garder ! Si elle ne te veut plus, pourquoi elle dépenserait encore de l'argent pour toi ? » (O).

De plus, en ce qui concerne les opportunités de mobilité ascendante, les O supposent que les formations les plus pertinentes sont celles que apportent des compétences directement productives. Par conséquent, des formations dédiées spécifiquement à l'usage des pratiques techniques du Lean sont peu susceptibles de retenir l'adhésion des O.

« La formation chez nous n'est pas très utile... C'est que sur le Lean. Quand tu veux aller travailler dans une autre entreprise, leur RH regarde uniquement sur ce que tu sais fabriquer ! Qui s'intéresse à ton Lean ? » (O).

« C'est toujours les 5S ou l'amélioration continue. Aller dans ces cours est vraiment une charge lourde pour nous tous. » (O).

« Au tout début, il y a eu quelques personnes qui prenaient des notes. Mais maintenant, plus personne n'écoute... Ça ne nous permet pas de gagner un centime de plus... On est des opérateurs de base, l'entreprise nous paye pour que nous produisions. » (O).

4.4 Contrôles rigoureux pour reconforter les salariés actifs

Bien que le contrôle dans les usines « tayloriennes » et « toyotisées » fait l'objet des nombreuses critiques dans la littérature, nos résultats montrent que les salariés actifs sont plutôt favorables à la mise en œuvre du contrôle qui leur permet de sentir et de maintenir une certaine justice au sein de l'organisation de production.

« Il faut du contrôle chez nous ! Les supérieurs ne sont jamais très au clair sur ceux qui sont actifs et ceux qui ne font rien. Ils nous traitent tous de la même façon. » (O).

« Le contrôle est aussi une façon pour maintenir la justice dans mon équipe. Si tu es bien actif, tu n'as rien à craindre lors d'un contrôle ; et si tu ne fais pas bien ton travail, et que tu sais que je vais venir vérifier, tu vas forcément faire des efforts pour te rattraper. » (CE).

« Au regard des 5s, il est important pour moi de vérifier régulièrement l'état du changement chez mes subordonnées, mais c'est surtout un moyen pour encourager ceux qui sont bien actifs. » (C, D).

Comme nous avons indiqué dans la sous-partie 4.2, les O ont constaté qu'ils sont souvent démotivés par l'absence de mesures disciplinaires sur des salariés

passifs. Sur ce point, ils ont l'impression que, la sanction des travailleurs passifs est plus motivante encore que la récompense financière.

« Chez X, si tu es la dernière 3 fois de suite, tu ranges tes affaires et tu rentres chez toi... Il n'y a pas ça ici ! C'est pour ça qu'on est tous démotivés. » (O).

« Quand j'étais chez X, les indicateurs étaient bien précis. De plus, mon chef venait au moins deux fois par jour pour vérifier. Pour les collègues actifs, ça c'était très bienvenu. » (O).

« Même s'il (le supérieur) vient 4 fois par jour sur terrain, il y a encore des gens paresseux. Je trouve qu'il (le supérieur) n'est pas assez strict avec eux. Comme ça, il finira par ne plus avoir aucun actif. » (O).

« Regarde Y (un opérateur passif), il ne fait rien mais il n'a jamais de punition pour lui... Quelle que soit la récompense, tant qu'il est là, personne ne veut continuer à travailler davantage. » (O).

A travers ces témoignages, nous constatons que des contrôles rigoureux nécessitent non seulement des méthodes et des indicateurs spécifiques, mais doivent s'accompagner d'une mise en pratique conjointe de mesures disciplinaires particulières. Sur ce point, les C et les CE ont mis en évidence que l'autorité permettant de récompenser des subordonnés actifs et de sanctionner des salariés passifs était la source fondamentale pour optimiser l'effet des contrôles.

« Sans autorité, et/ou sans les conséquences, les contrôles pour moi sont tout pâle, sans aucun sens. » (C, D).

« Pour ce qui est des contrôles, j'ai tous les indicateurs nécessaires, ce n'est pas difficile à obtenir. Le problème est que je n'ai ni carottes ni battons. Tant pis, tout le monde crève de faim, c'est juste au moins. Mais, je n'ai pas les armes pour chasser les mauvais, ce n'est pas juste pour les gens motivés, ça c'est très embêtant. » (CE).

Comme l'amélioration continue est susceptible d'être perçue par la direction comme une activité de production indirecte, les apports à l'amélioration continue seront moins rétribués que ceux qui concernent la production directe. Ceci est considéré par les C et les CE comme un vrai obstacle pour que leurs contrôles soient pertinents au niveau du maintien de la justice dans leurs unités de travail.

« Le Lean, pour moi, est un système strict. Il nécessite donc des contrôles stricts et des mesures (disciplinaires). Maintenant, je n'ai aucune solution pour faire face aux gens passifs chez moi. Je ne peux ni supprimer leurs primes ni les virer... On sait très bien ce n'est pas juste pour les autres, mais je ne peux rien faire. » (C, M).

« L'amélioration continue est inenvisageable ici. Regarde, j'ai le droit transférer un mec à un autre poste de travail si je constate qu'il a fait un truc grave sur l'assemblage. Mais je ne peux pas faire ça s'il refuse d'appliquer les 5S par exemple. Le contrôle sert à quoi dans ce contexte ? » (CE).

« Tant qu'ils finissent l'assemblage à l'heure sans problème de qualité, ils ne se prennent pas du tout la tête avec mes exigences d'amélioration, car ils savent très bien qu'il n'y aura pas de conséquences là-dessus. » (CE).

Par ailleurs, les O ont exprimé clairement leur incertitude sur le sujet d'autorité renforcée. Partant de leurs expériences précédentes vécues dans des usines japonaises et coréennes, ils ont constaté que le renforcement de l'autorité des C

et les CE risquait d'entraîner une structure hiérarchique encore plus stricte dans laquelle les supérieurs exigeraient une obéissance absolue de leurs subordonnés.

« *Les chefs sont super autoritaires chez X. C'est d'abord à lui d'évaluer ta performance, et c'est encore à lui de prendre les décisions te concernant... Il n'y a rien à dire, tu fais tout ce qu'il dit.* » (O).

« *Chez X, ta promotion et tes primes dépendent toutes de ton chef. Ça t'oblige à lui obéir à 100%. S'il n'apprécie pas ce que tu fais, il trouve toujours une raison pour te punir.* » (O).

Selon les O, les contrôles dans un tel contexte leur semblent sont encore plus injustes et ils ouvrent pratiquement des opportunités de corruption aux C et CE.

« *Il te transfère à une poste de travail et il te fixe un objectif que tu pourras jamais atteindre. Comme ça, tu ne valides jamais son contrôle et tu ne touches plus tes primes.* » (O).

« *Ce n'est pas pour rien qu'il y a des gens qui ont des tâches moins lourdes que les autres, ils font des cadeaux à leurs chefs. Chaque poste intéressant a un prix précis.* » (O).

Afin d'éviter ces problèmes, les O souhaiteraient participer à la définition des critères du contrôle, et des modes de récompense. En offrant aux O un accès à la concertation avec leurs supérieurs, cette démarche participative est susceptible de permettre des contrôles plus objectifs et rigoureux.

« *Pourquoi il est autoritaire ? C'est parce que c'est lui qui fixe tes indicateurs. Si on le fait ensemble, je ne vais pas accepter un truc irréalisable. C'est sûrement un truc acceptable pour nous deux.* » (O).

« *A mon avis, ce serait mieux si l'on pouvait discuter avant que les contrôles soient mis en route... Parce que l'on peut prévoir sur quoi les contrôles vont se faire. Ça faciliterait les choses pour tout le monde.* » (O).

« *Si on était tous d'accord dès le début, il ne pourrait quand-même pas abuser de son autorité avec moi... Moi aussi, si je ne validais pas son contrôle à la fin, je n'aurais rien à dire.* » (O).

Ces résultats montrent que les attentes spécifiques varient en fonction du statut des salariés. La mise en œuvre générale de pratiques de MRH inadaptée à ces attentes est peu contributive pour mobiliser les salariés dans l'amélioration continue. Pour ceci, nous proposons une analyse explicative de cet échec et certaines suggestions dans la partie suivante.

5. ANALYSE ET DISCUSSION

Si la mise en œuvre des pratiques de MRH est censée produire un effet positif pour impliquer les salariés chinois dans l'amélioration continue, il est donc important de comprendre dans quelle logique les salariés chinois consentent à faire des efforts. Parmi les propos tenus par les salariés interviewés, deux phrases-témoin ont particulièrement retenu notre attention : « *Sans augmentation de salaire ? Il faut une augmentation de poste ! Ni l'un ni l'autre, je ne peux pas m'engager...* » et « *Pour que je puisse impliqué à fond dans l'amélioration continue, l'argent n'est pas vraiment important, mais j'aimerais que le DG dise quelques mots sur moi devant tout le monde au moment de l'Assemblée Générale de l'entreprise...* ». Nous constatons que le rendement personnel (matériel et/ou immatériel) est le facteur majeur qui conditionne les efforts des salariés chinois

pour s'impliquer dans l'amélioration continue. Cette logique nous semble être en harmonie avec le concept de la théorie des attentes de Vroom (1964) qui sous-entend que l'effort des salariés à allouer à la réalisation d'un résultat se fait en fonction du rendement envisageable. De ce fait, l'entreprise doit s'engager auprès des salariés à leur accorder des récompenses appréciées en retour de l'accomplissement de leurs missions. Il est donc essentiel que des pratiques de Communication parviennent à mettre en évidence l'engagement à l'avance (Savall et Zardet, 2010) de la part de l'entreprise afin de renforcer la confiance chez les salariés, car la confiance peut être considérée comme la source de motivation et la condition d'un engagement durable et efficient des salariés (Savall, Zardet, Péron et Bonnet, 2015).

Dans notre cas, l'engagement à l'avance de la part de l'entreprise est établi à travers certaines pratiques telles que les compétitions sélectives sur des projets d'amélioration continue. Toutefois, celles-ci ne permettent pas de gagner l'engagement de la part des salariés puisque ces derniers perçoivent ces récompenses comme étant sous-proportionnées par rapport à l'effort demandé et comme ne témoignant d'aucune reconnaissance de la part de l'entreprise. Rappelons-nous les avis des salariés sur la récompense que nous avons traités dans la sous-partie 4.2 : les O et CE trouvent que la récompense financière accordée à l'amélioration continue n'est pas suffisante ; l'implication des C repose, avant tout, sur une meilleure réputation au sein de l'entreprise ; les C et CE préfèrent des formations qualifiantes permettant d'accéder à des titres et les O préfèrent des formations qualifiantes permettant de maîtriser de nouvelles techniques, etc. Les récompenses inadaptées à ces diverses attentes offrent un rendement peu pertinent aux yeux des salariés. D'ailleurs, selon Imai (1986), au moment de l'amélioration continue tournée vers l'individu, chaque salarié peut prendre certaines décisions de manière autonome lorsqu'il s'agit par exemple du choix d'un objectif, de la définition d'un cycle ou de la manière de procéder. Nous suggérons que l'amélioration continue tournée vers l'individu présente une forte caractéristique de personnalisation, et que chaque salarié doit avoir ses propres exigences de rendement dans sa réalisation personnelle de l'amélioration continue. Partant du concept Virus TFW de l'approche socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 2005), la séparation entre la fonction de GRH et la fonction productive n'est pas avantageuse pour découvrir ce qui est valorisé par chaque salarié et pourrait l'encourager à réaliser des activités d'amélioration continue. De ce fait, des pratiques de Communication Individuelle deviennent indispensables pour prendre connaissance des attentes de chaque salarié, ainsi que des activités d'amélioration continue que chaque salarié est prêt à mettre en œuvre.

Parallèlement, ayant été inspiré par les principes d'élaboration du Contrat d'activité Périodiquement Négociable (CAPN) issus du management socio-économique (Savall et Zardet, 2010), nous tenons à souligner deux raisons majeures pour lesquelles la délégation du pouvoir de négociation aux C et aux CE opérationnels seront favorables pour optimiser les bénéfices de pratiques de Communication Individuelle. La première raison est issue de la nécessité du pilotage des activités d'amélioration continue. Bien que l'amélioration continue puisse être réalisée de manière personnelle au sein du propre domaine de chaque salarié, certaines activités d'amélioration continue sans être pilotées risquent de produire des effets nuisibles aux opérations en amont et/ou en aval. Pour ceci,

nous suggérons que l'autorité pour encadrer et pour valider les objectifs peut être déléguée aux supérieurs hiérarchiques directs (C et CE) au moment de la concertation entre le supérieur et le subordonné. En outre, en ouvrant l'accès aux intentions précises de leur supérieur, ce type de négociation permet aux subordonnés de se mettre en action de manière consciente et motivée. La deuxième raison est issue de la nécessité d'établir un sentiment d'équité permettant de renforcer l'implication des salariés. Comme nous avons indiqué dans la sous-partie 4.4, le manque d'autorité se traduisant par l'incapacité à accorder des récompenses ou à attribuer des sanctions est considéré par les C et CE comme la cause racine de la difficulté à maintenir l'équité à travers les pratiques de Contrôle. Nous suggérons donc que l'autorité permettant de récompenser et de sanctionner peut être déléguée aux C et CE au moment du contrôle de l'accomplissement des objectifs. Pour éviter les problèmes issus d'une autorité renforcée, la concertation pour définir les objectifs à atteindre et la modalité du contrôle est sans doute indispensable au moment de la négociation entre le supérieur et le subordonné.

De manière systémique, nos suggestions pour optimiser les effets des pratiques de MRG dédiées à améliorer l'implication des salariés dans l'amélioration continue peuvent être résumées en 5 points :

- Des pratiques de Communication doivent mettre en évidence l'engagement à l'avance de la part de l'entreprise pour renforcer la confiance des salariés ;
- Des pratiques de Communication Individuelle peuvent être introduites pour une meilleure prise de connaissance sur les attentes spécifiques de chaque salarié et pour établir une concertation concernant les objectifs ;
- Des pratiques de Concertation peuvent être introduites sous la forme d'une négociation entre le supérieur et le subordonné pour définir les activités à mettre en place et pour éviter les problèmes issus de l'autorité renforcée ;
- La délégation de l'autorité d'encadrement et de validation des objectifs dans les pratiques de Concertation est susceptible d'être avantageuse pour piloter les activités d'amélioration continue ;
- La délégation de l'autorité permettant de récompenser et de sanctionner dans des pratiques de Contrôle est susceptible d'être avantageuse pour maintenir un certain degré d'équité.

6. CONCLUSION

Si les pratiques de MRH recommandées par les auteurs occidentaux sont susceptibles d'être pertinentes pour impliquer les salariés dans l'adoption des pratiques techniques du Lean, nos résultats montrent que ces pratiques de MRH peuvent être également avantageuses pour la démarche de l'amélioration continue, à la condition que la mise en œuvre de ces pratiques de MRH soit adaptée aux attentes spécifiques des salariés. Ces attentes sont présentées dans le tableau 1.

Salariés Pratiques MRH	Attentes spécifiques des salariés		
	C	CE	O
Communication	<i>Connaissance des intentions de leurs supérieurs avant la mise en œuvre des actions</i>		<i>Informelle ; Retour rapide et pertinent des infos</i>
Récompense & Promotion	<i>Reconnaissance intrinsèque</i>	<i>Récompense financière suffisamment importante Montée des statuts professionnels</i>	
	<i>Promotions équitables ; Formation qualifiée avec titres</i>		<i>Formation qualifiée aux techniques</i>
	<i>Mesures disciplinaires pour maintenir la justice</i>		
Formation qualifiée	<i>Avec titres</i>		<i>Avec acquisition de techniques</i>
Contrôle	<i>Mesures disciplinaires pour maintenir la justice</i>		
	<i>Récompenser des salariés actifs et Sanctionner des salariés passifs</i>		<i>Participation à la définition des critères de contrôle</i>

Tableau 1 : Attentes spécifiques des salariés sur les pratiques de MRH associées à l'amélioration continue

Nous avons identifié que des pratiques de Récompense & Promotion sont considérées par tous les salariés interviewés comme le facteur primordial pour les inciter à s'engager dans la démarche de l'amélioration continue. D'ailleurs, il est important de souligner que, dans le contexte de récompense collective, l'optimisation des effets de l'incitation nécessite en particulier une mise en œuvre conjointe de mesures disciplinaires. Les formations dédiées à l'apprentissage du Lean et/ou de l'amélioration continue nous semblent d'avoir peu de contribution au niveau de l'implication des salariés. Pour ces derniers, les formations doivent produire des bénéfices permettant de sécuriser leur emploi et/ou d'ouvrir des opportunités de changement d'emploi. Il est donc intéressant d'introduire des formations qualifiantes dans des pratiques de la Récompense & Promotion, car ceci est supposé être aussi pertinent qu'une récompense financière pour encourager les salariés.

Nous avons identifié que des pratiques de Récompense & Promotion sont considérées par tous les salariés interviewés comme le facteur principal susceptible les inciter à s'engager dans la démarche de l'amélioration continue. D'ailleurs, il est important de souligner que, dans le contexte de récompense collective, l'optimisation des effets de l'incitation nécessite en particulier une mise en œuvre conjointe de mesures disciplinaires. Les formations dédiées à l'apprentissage du Lean et/ou de l'amélioration continue nous semblent d'avoir peu de contribution à l'implication des salariés. Pour ces derniers, les formations doivent produire des bénéfices permettant de sécuriser leur emploi et/ou d'ouvrir des opportunités de changement d'emploi. Il est donc intéressant d'introduire des formations qualifiantes dans des pratiques de la Récompense & Promotion, car

ceci est supposé d'être aussi pertinent qu'une récompense financière pour encourager les salariés.

Les attentes spécifiques varient en fonction du statut de salariés. Dans notre cas, elles n'ont pas été prises en compte par l'entreprise au moment de la mise en œuvre des pratiques de MRH et la démarche de l'amélioration stagne à présent. Certes, l'optimisation des effets sur l'implication des salariés dans la démarche de l'amélioration continue nécessite une adaptation des pratiques de MRH aux attentes spécifiques des salariés. Pour ceci, il est tentant d'adopter des pratiques de Communication Individuelle permettant d'améliorer la prise de connaissance sur les attentes spécifiques de chaque salarié, afin que l'ensemble des pratiques de MRH soit mis en œuvre manière ciblée.

Nos résultats montrent que la mise en œuvre conjointe des mesures disciplinaires fait consensus chez les C, les CE et les O. Ceci nous permet de mettre en évidence que si des pratiques de MRH permettent de maintenir la justice au sein des usines, elles sont notamment avantageuses pour renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, car ces derniers souffraient, en dehors des usines, d'une inégalité sociétale encore plus radicale du fait de la transition sociale chinoise (He, 1998). Les O soulignent leur inquiétude relative à l'obéissance absolue forcée par un système strictement hiérarchique. Pourtant, la répartition de l'autorité entre les C et les O ne nous semble pas nécessairement nuisible à la motivation et l'implication des O, si des pratiques de Concertation entre les supérieurs et les subordonnés soient introduites, visant à définir les objectifs à atteindre et à négocier les formes de récompense. Par conséquent, nous constatons que des pratiques de Concertation doivent être nécessairement introduites en amont des pratiques de Récompense & Promotion et de Contrôle, afin d'optimiser leurs effets sur l'implication des salariés dans la démarche d'amélioration continue.

Nous sommes conscient que le travail sur un cas unique est la limite majeure de notre de recherche. Nos résultats risquent d'être fortement influencés par les aspects singuliers de l'entreprise sino-européenne. Il serait donc intéressant de vérifier nos résultats dans des travaux prochainement effectués dans des entreprises sino-japonaises, nationales et privées, etc. En effet, nous considérons les entreprises sino-européennes praticiennes du Lean comme le terrain majeur dans lequel nous nous efforçons d'améliorer l'implication des salariés chinois. Dans la ligné de cette perspective, nous chercherons à construire un processus intégral permettant de conduire la mise en œuvre des pratiques de MRH dans un contexte Lean en Chine.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Baraud-Didier V. et Guerrero S. et Igalens J. (2003), *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 47(2003), p2-13

Beauvallet, G. et Houy, T. (2009), *L'adoption des pratiques de gestion Lean : Cas des entreprises industrielle*, Revue française de gestion, N°197, p 83-106

Biazzo, S. et Panizzolo, R. (2000), *The assessment of work organization in Lean production: the relevance of the worker's perspective*, Integrated Manufacturing Systems, 11(1), p6-15

Boniva, T. et Marín-García, J.A. (2011), *Integrating human resource management into Lean production and their impact on organizational performance*. International Journal of Manpower 32(8), p923-938

Cua, K. O., McKone, K. E. et Schroeder. R. G. (2001), *Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance*, Journal of Operations Management, 19(6), p675-694

Dubouloz, S. (2014), *Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : Une combinaison gagnante*, Revue française de gestion, (238), p59-85

Emery, F. E. et Trist, E. L. (1969), *Socio-technical Systems*, in *Systems Thinking*, F.E. Emery, Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Forza, C. (1996), *Work organization in Lean production and traditional plants. What are the differences?* International Journal of Operations & Production Management, 16(2), p42-62

Huselid, M.A. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38(3), p635-672.

Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Jappas Competitive Success*, China Machine Press, 1^{ère} édition 2012 version chinoise, p1-28, 1^{ère} édition 1986

Liker, K. (2004), *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill, New York NY, p3 -15

Lucey, J. et Bateman, N. et Hines, P. (2005), *Why major Lean transitions have not been sustained*. Management Services, 49(2), p9-13

Morano-Fuentes, J. et Sacristán-Díaz, M. (2012), *Learning on Lean: a review of thinking and research*, International Journal of Operations & Production Management, 32(5), p551-582.

MacDuffie, J. P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: Organization logic and flexible production systems in the world auto industry*, Industrial and Labor Relations Review, 48(2), p197-221.

Morrow, P. C. (1983), *Concept redundancy on organizational research: the case of work commitment*, Academy of management review, 8(3), p486-500

Mowday, R. T. et al, (1982), *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, Academic Press

Niepce, W. et Molleman, E. (1996), *Characteristics of work organization in Lean production and sociotechnical systems: a case study*, International Journal of Operations & Production Management, 16(2), p77-90

Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, China Railway Publishing House, 1^{ère} édition version chinoise, p10, p63-64, p97-99, 129 -130, 1^{ère} édition 1978

Olivella, J., Cuatrecasas, L. et Gavilán, N. (2008), *Work organization practices for Lean production*, Journal of Manufacturing Technology Management 19(7), p798-811

Savall, H. (1978), *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, DUNOD, 2^{ème} édition, 1^{ère} édition 1975, p16 - 31

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, ECONOMICA, Traduit en anglais : Dynamics and Challenges of Tetranormalization ; IPA (Etats-Unis) 2013

Savall, H. et Zardet, V. (2014), *Maîtriser Les Coûts et les Performances Cachés*, ECONOMICA, 5^{ème} édition, 1^{ère} édition 2010, p264

Savall, H., Péron, M., Zardet, V. et Bonnet, M. (2015), *Le Capitalisme Socialement Responsable*, Edition EMS, MANAGEMENT & SOCIETE, 2015

Sawhney, R. et Chason, S. (2005), *Human behavior based exploratory model for successful implementation of Lean enterprise*. Performance Improvement Quarterly, 18 (2), p76-96

Shah, R. et Ward, P.T. (2003), *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*, Journal of Operations Management, 21(2), p129-149

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons

Womack, J.P. et Jones, D.T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster, New-York

Womack, J.P. et Jones, D.T. (1990), *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris (1992), Edition original *The Machine that Changed the World*, Macmillan

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 3^{ème} édition, 1^{ère} édition, 1994

何清涟. (1998), *现代化的陷阱 : 当代中国的经济社会问题*, (*Pièges de modernisation : les problèmes économiques et sociaux de la Chine contemporaine*), China Toray, 1^{ère} édition, Version en chinois