



HAL
open science

L'engagement négocié, clé d'amélioration continue de la performance des entreprises chinoises ayant adopté le **LEAN management**

Jean Ruffier, Ziyuan Tang

► To cite this version:

Jean Ruffier, Ziyuan Tang. L'engagement négocié, clé d'amélioration continue de la performance des entreprises chinoises ayant adopté le LEAN management. *Traité de Management Socio-Economique*, 681-689, A paraître. halshs-03413519

HAL Id: halshs-03413519

<https://shs.hal.science/halshs-03413519v1>

Submitted on 3 Nov 2021

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

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

L'engagement négocié, clé d'amélioration continue de la performance des entreprises chinoises ayant adopté le LEAN management

Jean RUFFIER et Ziyuan TANG

Introduction

Au cours des quarante dernières années, le rythme de l'introduction des approches managériales modernes n'a cessé de s'accélérer au sein des entreprises chinoises. Toutefois, notre observation montre que les entreprises chinoises ayant adopté le LEAN management (le LEAN) parviennent difficilement à améliorer de manière continue leurs performances. L'objet de ce chapitre est d'explicitier dans un premier temps les causes de cette difficulté, puis de positionner le concept d'engagement négocié, issu de la théorie socio-économique (Savall 1974, 1979 ; Savall et Zardet, 1987), comme une philosophie managériale permettant aux entreprises de développer la motivation des salariés à la recherche d'amélioration continue. Nous en profitons pour illustrer l'effet motivationnel du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable par ce cas de recherche-intervention socio-économique effectuée au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management en Chine.

1. Le KAIZEN, une rupture dans la taylorisation

Le LEAN est généralement perçu par les managers des entreprises industrielles comme une des approches managériales les plus pertinentes pour accroître la performance opérationnelle de l'entreprise. Le principe du LEAN consiste à perfectionner sans cesse la performance économique de l'organisation (Womack et Jones, 1996). Il s'appuie généralement sur la mise en pratique du KAIZEN (amélioration continue) (Liker et Hoseurs, 2008). Cette dernière vise à rendre chaque salarié conscient de sa responsabilité, de sa propre autorité et de sa liberté d'effectuer des améliorations à son niveau (Imai, 1986). Selon nos observations antérieures, l'adoption du LEAN permet aux entreprises chinoises de réaliser une croissance *immédiate* de la performance économique. Toutefois, la croissance *durable* de la performance économique est difficile à maintenir. Le KAIZEN est souvent en contradiction avec les méthodes de management habituellement utilisées en Chine. Selon nos expériences vécues au sein de ces entreprises, nous constatons que, d'une part, les salariés soutiennent assez rarement les améliorations porteuses lorsqu'elles sont menées sous forme descendante et, d'autre part, la motivation des salariés pour effectuer des améliorations à leur niveau est très faible.

Nous appuyant sur Shah et Ward (2003) qui considèrent le LEAN comme un système sociotechnique intégré, nous estimons que la croissance de la performance des organisations LEAN est due principalement à deux facteurs : (1) les concepts instrumentaux du LEAN ; (2) les pratiques de GRH visant à impliquer chaque salarié, tout en respectant les exigences du LEAN. En effet, les développeurs contemporains de l'approche sociotechnique, initiée par Emery et Trist, soulignent la nécessité d'associer ces pratiques de GRH avec les concepts instrumentaux du LEAN (Sawheny et Chason, 2005). Le courant sociotechnique a beaucoup travaillé à l'identification des pratiques de GRH propices à l'adoption du LEAN, à l'augmentation de productivité et à l'innovation incrémentale. Malheureusement, ces travaux de recherche n'expliquent guère le lien entre système technique et système social, ni les conditions d'une motivation des salariés à leur éventuelle implication dans la démarche KAIZEN. Par ailleurs, les auteurs de ces travaux de recherche passent sous silence le fait que l'approche sociotechnique ne remet nullement en cause le paradigme de la soumission¹. Ce silence constitue une sorte d'aubaine, particulièrement en Chine : il donne aux gestionnaires l'illusion de moderniser et d'internationaliser leur management, tout en leur permettant de conserver un mode de fonctionnement directif, considéré comme archaïque par la plupart des penseurs modernes du management. Le taylorisme a permis d'intégrer des nouvelles catégories de personnel dans la production industrielle : une fois cette intégration faite, il devient un frein à l'accroissement des performances des entreprises, en ce qu'il bloque une véritable implication des travailleurs. Quelqu'un qui veut et sait faire quelque chose sera toujours plus efficace que celui qui ne se meut qu'en fonction des ordres qu'on lui donne. Mais accepter de s'appuyer sur la volonté autonome des salariés implique d'abandonner une séparation entre conception et action, c'est-à-dire d'engager des formes de GRH impliquant concertation et consultation, ce qui semble difficile dans les usines chinoises contemporaines.

2. Du paradigme de la soumission au paradigme de l'engagement négocié

Les entreprises visant le LEAN en refusant le KAIZEN n'existent pas qu'en Chine. Leur management pratique une forme de schizophrénie, en attendant une amélioration continue qui découlerait automatiquement de l'adoption des pratiques de GRH connues comme étant « pertinentes » pour motiver les salariés, tout en ne leur octroyant pas une autonomie suffisante pour que ces pratiques soient opératoires. En Chine, cette tendance peut aller jusqu'à un

¹ Le paradigme de la soumission considère que certains hommes sont subordonnés à d'autres dans l'entreprise, et qu'ils doivent donc, *ipso facto*, obéir aux ordres et instructions de ceux qui les dirigent. Ce paradigme débouche sur une dépersonnalisation de la relation de subordination. in Savall et Zardet, 2005

extrême qui consiste à mettre en place une forme de négociation, tout en interdisant toute expression autre que celle du management (Ruffier 2015). Il n'est donc pas surprenant que le management de ces entreprises ne puisse pas s'appuyer sur une implication active des subordonnés dans le processus.

Les résultats de nos travaux successifs (Tang et Ruffier, 2019) montrent que les salariés chinois sont conscients des défauts du paradigme de la soumission : l'adoption du LEAN provoque une augmentation du stress au travail, une réduction de leur autonomie, une dépersonnalisation des tâches, une limitation des compétences utilisées, etc. (Savall et Zardet, 2015). L'impact de ces défauts sur la motivation des salariés chinois est considérable et les salariés deviennent méfiants face à tout changement. De ce fait, la résistance des salariés à la soumission est forte : ils refusent de mettre en œuvre ou de soutenir des actions d'amélioration imposées par la direction de l'entreprise, de signaler les problèmes, de proposer des suggestions, de transmettre leur expérience et savoir-faire, estimant que cela risque d'aggraver leurs conditions de travail ou la sécurité de leur emploi (Tang, 2019). Par ailleurs, dans les cas étudiés, le salarié est capable d'identifier de manière consciente ses besoins et d'avoir des exigences sur le niveau et la durée des récompenses. Il est aussi capable de modifier sa productivité lorsqu'il perçoit un déséquilibre entre la contribution et la récompense. Le paradigme de la soumission ne saurait garantir un niveau de productivité du salarié (Tang, 2019).

À l'opposé du paradigme de la soumission, la théorie socio-économique propose le paradigme de l'engagement négocié qui débouche sur la personnalisation dans la relation au travail (Savall, Péron, Zardet et Bonnet, 2015). L'engagement négocié apparaît comme une philosophie managériale adaptée à l'amélioration continue de la performance globale des entreprises. Cette philosophie managériale reconnaît l'existence d'une désobéissance organisationnelle spontanée et soutient que, par la négociation, il est possible d'obtenir des salariés un véritable engagement dans l'amélioration des performances. Les engagements pris par l'entreprise peuvent être considérés comme étant le facteur clé permettant de développer la motivation du salarié à l'amélioration des performances. La concrétisation de l'engagement négocié repose sur l'élaboration du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) qui contribue à établir une négociation entre le salarié et son supérieur direct, leur permettant de parvenir à un accord sur les objectifs d'amélioration, les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, les récompenses à attribuer au salarié ainsi que les mesures d'évaluation et de contrôle. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les salariés sont exigeants quant à l'équité du rapport récompenses/contributions. La perception par le salarié de l'équité de ce rapport est personnelle et subjective. Il n'est donc pas de système de management pertinent pour tout le monde. Le

CAPN permet précisément d'adapter l'organisation à la perception de chaque salarié, en effectuant des choix qui paraîtront pertinents pour le salarié comme pour son encadrement. Le système sanction/récompense fonctionnera d'autant plus efficacement qu'il sera considéré par tous comme permettant simultanément à l'encadrement et aux employés et ouvriers, d'agir en fonction de leur perception de ce qui est souhaitable.

3. Contribution du CAPN à la motivation du salarié en vue d'une amélioration continue

Notre dernière recherche-intervention a été effectuée au sein d'une entreprise aéronautique du nord-est de la Chine (Tang, 2019), spécialisée dans l'usinage et la peinture des pièces de la carlingue d'avions civils. Elle pratique une version chinoise du LEAN depuis un certain nombre d'années. Mais, comme cela paraît fréquent en Chine, ses méthodes de GRH s'avèrent contradictoires avec les principes du KAIZEN. La mise en place d'un véritable KAIZEN est un véritable problème pour l'entreprise. Nous avons donc proposé à la direction une recherche-intervention en trois grandes étapes : (1) entretiens de diagnostic; (2) élaboration de CAPN ; (3) entretiens d'évaluation. Les résultats de cette étude montrent une contribution effective du CAPN à une implication plus forte des salariés dans la démarche d'amélioration continue (Cf. Tableau1).

Dysfonctionnement	<i>Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces</i>	<i>Manque de mesures propices à la disposition des outillages de fixation</i>	<i>Retard dans la détection de production des pièces défectueuses</i>	<i>Manque de mise à jour des instructions du travail</i>	<i>Standard de la disposition des outils inadapté à la production</i>	<i>Total</i>
Montant des coûts cachés en Février : (Yuan/jour)	141.75	42	614.25	28.65	56.7	883.35
Montant des coûts cachés en Août : (Yuan/jour)	47.25	0	614.25	19.09	28.35	708.94
Amélioration (Yuan/jour)	94.5	42	0	9.65	28.35	174.41

Tableau 1: Conséquences économiques de l'évolution de l'amélioration continue

Nous expliquons ces résultats par la combinaison d'une meilleure perception de l'action managériale, d'un plus grand intéressement des salariés aux résultats, du sentiment d'une plus grande justice dans le rapport rétribution/contribution, et, surtout de leur plus grande autonomie.

3.1 Donner du sens à l'organisation

Pour la direction et les managers, l'élaboration du CAPN implique un engagement à ne pas sanctionner une personne à l'origine d'un dysfonctionnement. Cela permet une plus grande transparence des salariés et une discussion plus ouverte et sereine sur les causes de ces dysfonctionnements. En Chine, il est habituel de sanctionner l'auteur d'un dysfonctionnement indépendamment des raisons qu'il donne à son action. Le contraire est souvent considéré comme une preuve de faiblesse de l'autorité. Il va de soi que cela pousse les auteurs de ces dysfonctionnements à cacher ces derniers, ce qui ne facilite pas leur réduction. De ce fait, le choix de ne pas sanctionner, mais de chercher ensemble la manière de venir à bout des dysfonctionnements est perçu par les salariés chinois comme une ouverture considérable : soudainement l'organisation apparaît davantage conçue comme un moyen d'obtenir des performances que comme un moyen d'écrasement des salariés. Pour les ouvriers, le CAPN constitue un engagement crédible de l'entreprise. Les salariés se trouvent face à un futur moins risqué et plus prévisible, notamment en matière de rémunération et de stabilité de leur emploi. C'est ce que nous appelons donner du sens à l'organisation.

3.2 Augmenter l'expectation

L'expectation renvoie à la perception du salarié de la probabilité d'atteindre un objectif donné lorsqu'il déploie des efforts en ce sens. Cette expectation du salarié repose sur des caractéristiques personnelles (compétence, aptitude, expérience et confiance en soi, etc.) et sur la difficulté perçue à atteindre l'objectif. Nous considérons que l'élaboration du CAPN donne à chaque salarié l'occasion de négocier avec leur supérieur et de fixer des objectifs que les salariés penseront d'autant plus pertinents qu'ils leur semblent atteignables. Le CAPN permet de fixer des récompenses souhaitées par les salariés, au prix d'efforts qui leur semblent à leur portée. Le salarié agit d'autant plus volontiers qu'il a l'expectation d'une récompense valant l'effort à fournir. Parallèlement, l'élaboration du CAPN aide les managers à avoir une meilleure vision des attitudes futures des salariés, ainsi qu'à mieux anticiper l'atteinte ou non des objectifs d'amélioration continue. A cet égard, l'élaboration du CAPN a pour effet de réduire les incertitudes de la planification.

3.3 Accroître la justice organisationnelle

L'élaboration du CAPN implique les salariés dans le processus de prise de décision. Ils peuvent accepter, modifier ou refuser ce que propose leur supérieur. Dans les interviews, les salariés chinois reconnaissent la pertinence de cette approche. Ils en attendent une plus grande justice distributive. Les interviews ont montré également que le sentiment que certains soient

exagérément récompensés est très démotivant : en donnant un caractère contractuel et transparent à l'établissement des récompenses, on réduit le sentiment de décisions arbitraires. Le management, de son côté, parvient à un meilleur contrôle collectif, tout en réduisant ses possibilités de jouer les uns contre les autres.

3.4 Développer l'autonomie au travail

L'élaboration du CAPN contribue à établir un processus participatif qui implique le salarié dans les décisions d'améliorations, dans le choix des indicateurs d'évaluation et de contrôle. Sur ce point, l'élaboration du CAPN est considérée par les salariés chinois comme une pratique qui, d'une part, permet d'augmenter la liberté d'action dans la gestion de leur activité et, d'autre part, contribue à développer le sentiment d'être initiateur de leur action. Ils se perçoivent responsables de leurs propres comportements. Ils sortent de fait de la soumission, laquelle implique qu'ils ne se mettent en mouvement que pour suivre des ordres précis.

Toutefois, en cas d'absence d'engagement de la direction sur le renouvellement éventuel de leurs contrats de travail, les salariés se refusent à travailler sur le dysfonctionnement dont la conséquence économique est la plus importante (Cf. Tableau 1). Ils sont conscients du fait que leurs compétences sont limitées aux seules tâches qu'ils ont apprises : un développement de l'interchangeabilité des salariés est donc susceptible d'aggraver la sécurité de leur emploi. Ce sont ici des manques de capacité de décision de la direction locale qui, d'après nous, limitent les effets du CAPN, quand bien même ces derniers sont déjà conséquents.

Cette difficulté ne nous semble pas spécifique à cette entreprise. En Chine, seul le parti communiste a le droit de constituer des organisations d'expression des intérêts de quelque groupe social qui soit. Le parti a pour mission d'améliorer la situation des salariés, mais le choix des moyens est l'affaire du parti et non des salariés. Négocier des rétributions avec des groupes de salariés devient donc une affaire délicate. L'autonomie donnée ici aux salariés correspond à une émancipation souhaitable de ces derniers, à condition qu'elle se limite bien au cadre étroit d'améliorations ponctuelles, à l'intérêt économique évident pour l'entreprise.

Conclusion

De nombreux travaux menés tant par des chercheurs chinois qu'étrangers ont montré une évolution des ouvriers chinois, lesquels deviennent plus instruits, plus exigeants, et moins susceptibles d'adhérer au paradigme de la soumission. Notre travail confirme ici que le paradigme de la soumission n'est plus adapté aux salariés chinois de la génération actuelle. L'absence de remise en cause de l'organisation taylorienne par les entreprises LEAN explique

l'incapacité de ces dernières à s'engager résolument dans une démarche d'amélioration continue. En Chine, de nombreuses entreprises hésitent à opter pour des pratiques GRH en rupture avec un mode de décision vertical. Y parvenir nécessite un changement profond de mode de pensée des managers chinois, mais aussi des théoriciens chinois. Il faut admettre que le mode dictatorial pratiqué par les instances gouvernementales, jusqu'aux niveaux les plus bas de la société, n'est pas ici facilitant. Mais *a contrario*, notre étude prouve qu'il est possible et intéressant pour les entreprises chinoises de se lancer dans des démarches négociées, comme ici avec la mise en place d'un CAPN.

Cette démarche constitue pour les salariés chinois, mais aussi pour leur management une rupture bien sûr, mais cette rupture est bien susceptible de réduire la conflictualité au sein des entreprises chinoises, car elle permet aux salariés et à leur hiérarchie de s'entendre sur des objectifs productifs communs, ainsi que sur les moyens d'atteindre ces objectifs. Les réserves de productivité qui pourraient ici se voir débloquent sont considérables. De même les changements d'attitude qu'implique la généralisation de philosophies managériales, comme celle présentée ici, nous paraissent plus en ligne avec une recherche de l'innovation propre aux entreprises de haute technologie que cherche à promouvoir ce pays.

Références

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

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, J. K. et Hoseus, M. (2009), *Human resource development in Toyota culture*, International Journal of Human Resources Development and Management, 10(1), p34-50.

Ruffier, J. (2015), *Les grèves en Chine : acteurs, développement, travail*, In Froissart, C. Travail, luttes sociales et régulations du capitalisme dans la Chine contemporaine, Presses universitaires du Septentrion, p87-97.

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

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

Tang, Z. Y. (2019), *Motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu : recherche-intervention dans une entreprise chinoise praticienne du LEAN management*, Thèse de doctorat, Université de Lyon.

Tang, Z. Y. et Ruffier, J. (2019), *Qu'est-ce qui anéantit la motivation des ouvriers chinois à mettre en œuvre le Kaizen tourné vers l'individu au sein des usines praticiennes du Lean management en Chine*, Colloque organisé par l'Academy of Management, division Management Consulting, ISEOR, IAE Lyon et Université Jean Moulin, Lyon, juin.

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

Références générales SEAM

Savall 1974 enrichir le travail humain

Savall 1979 reconstruire entreprise

Savall et Zardet 1987 maîtriser les coûts et les performances cachées

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Contribution de la théorie socio-économique à l'audit social*, Université d'été de l'IAS.

Savall, H. et Zardet, V. (2015), *Reflecting on Conventional Wisdom : Learning From the Database*, In Bruno, F. et Savall, H. *The Socio-Economic Approach to Management Revisited : The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century*, Information Age Publishing, Inc, p29-53.

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

Savall, H. et Zardet, V. (1987, 2015), *Maîtriser Les Coûts et les Performances Cachés*, ECONOMICA, 6^{ème} édition, 2015, p.264.