Ziyuan Tang

Motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le Kaizen tourné vers l'individu : recherche-intervention dans une entreprise chinoise praticienne du lean management

---

TANG Ziyuan. *Motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le Kaizen tourné vers l'individu : recherche-intervention dans une entreprise chinoise praticienne du lead management,* sous la direction de Marc Bonnet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2019.
Disponible sur : http://www.theses.fr/2019LYSE3026

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France (CC BY-NC-ND 3.0 FR)

Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

N°d'ordre NNT : 2019LYSE3026

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
L'Université Jean Moulin Lyon3

Ecole Doctorale N°486
École Doctorale de Science Économique et de Gestion

Discipline de doctorat : Doctorat en SCIENCE DE GESTION

Soutenue publiquement le 19/06/2019, par :
Ziyuan Tang

MOTIVER LES SALARIÉS CHINOIS À METTRE EN OEUVRE LE KAIZEN TOURNÉ VERS L'INDIVIDU : RECHERCHE-INTERVENTION DANS UNE ENTREPRISE CHINOISE PRATICIENNE DU LEAN MANAGEMENT

Devant le jury composé de :

Bonnet marc	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon3	Directeur de thèse
Noguera florence	Professeur des universités, Université Paul-Valéry Montpellier3	Rapporteure
Besson dominique	Professeur des universités, IAE LILLE, Université de Lille	Rapporteur
Zardet véronique	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon3	Examinatrice
Mira-Bonnardel sylvie	Maître de conférences HDR, École Centrale de Lyon	Examinatrice
Ruffier jean	DR CNRS, Professeur émérite, Université Jean Moulin Lyon3	Examinateur
Zhao wei	Chercheur et enseignant, Université Sun Yat-sen (Chine)	Examinateur
Zhang tong	Responsable logistique, Airbus (Tianjin) Final Assembly (Chine)	Examinateur

Remerciements

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à de nombreuses personnes.

Nos premiers remerciements s'adressent à Monsieur le Professeur Marc Bonnet, Directeur de notre recherche, pour ses conseils méthodologiques et épistémologiques concernant notre thèse, pour le temps très important qu'il nous a consacré tout au long de notre travail de recherche.

Nous tenons à remercier chaleureusement Madame le Professeur Florence Noguera et Monsieur le Professeur Dominique Besson. Nous sommes reconnaissants et honorés de l'intérêt qu'elles portent à notre travail de recherche en ayant accepté d'en être les rapporteurs.

Nous exprimons nos sincères remerciements à Madame le Professeur Véronique Zardet, Madame le Maître de conférence HRD Sylvie Mira-Bonnardel, Monsieur le Professeur Émérite Jean Ruffier et Monsieur le Professeur associé Wei Zhao pour avoir accepté de siéger au sein de ce jury.

Nos remerciements s'adressent également à Monsieur Tong Zhang, pour tous les efforts qu'il a déployés nous permettant d'effectuer notre étude empirique et pour avoir accepté de siéger au sein de ce jury.

Ce travail de recherche n'aurait été possible sans le soutien de l'équipe ISEOR. Nous tenons à remercier Monsieur le Professeur Émérite Henri Savall, pour nous avoir accueillis dans son équipe et pour avoir développé la méthodologie de recherche-intervention socio-économique. Nous tenons à remercier Madame le Professeur Véronique Zardet, pour sa douce pédagogie et pour nous avoir incités à développer un esprit de recherche consciencieux. Nous exprimons également toute notre gratitude à Monsieur Miguel Delattre et à Monsieur Alexis Roche, pour leurs conseils méthodologiques et pour le temps qu'ils nous ont consacré durant le parcours de notre recherche.

Nous remercions Mademoiselle Francine Soulière, Madame Pauline Dutheil et Madame Marie Texier pour la relecture de cette thèse et pour les corrections qu'elles y ont apportées.

Enfin, nos remerciements s'adressent à tous les acteurs de l'entreprise que nous avons rencontrés lors de notre recherche-intervention.

Sommaire

Remerciements 1

Sommaire 2

Introduction générale 3

Première partie : Fondements conceptuels de la recherche 14

Introduction de la première partie 14

Chapitre 1. Le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) : démarche fondamentale pour garantir la durabilité du LEAN management 15

Chapitre 2 : Motiver les salariés : concepts et théories 49

Chapitre 3. Les pratiques de GRH motivantes dédiées au KZI 90

Conclusion de la première partie 116

Deuxième partie : Cadre méthodologique de recherche et étude empirique 119

Introduction de la deuxième partie 119

Chapitre 4. Le cadre méthodologique de la recherche 120

Chapitre 5. La mise en œuvre de l'étude empirique sur le terrain en Chine 139

Conclusion de la deuxième partie 168

Troisième partie : Résultats de recherche, discussion et recommandations managériales 170

Introduction de la troisième partie 170

Chapitre 6. L'état initial de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu 171

Chapitre 7. L'évolution de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse 223

Chapitre 8. Discussion et recommandations managériales pour motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management 267

Conclusion de la troisième partie 289

Conclusion générale 291

Références bibliographiques 302

Table des illustrations 321

Table des annexes 323

Table des matières 324

Introduction générale

Le décollage industriel chinois n'allait pas de soi. Au cours des quarante dernières années (1978-2018), le rythme de l'application des approches managériales davantage modernes et scientifiques n'a pas été ralenti au sein des usines chinoises. Actuellement, le LEAN management est mis en pratique par ces dernières dans l'objectif d'atteindre un niveau supérieur de performance économique et opérationnelle. Toutefois, le manque d'intention de la part des salariés à effectuer des améliorations est un véritable problème au sein des entreprises praticiennes du LEAN management. Notre recherche s'intéresse alors aux pratiques de GRH (Gestion des Ressources Humaines) susceptibles de développer la motivation des salariés à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) au niveau de leur poste de travail.

Dans cette introduction générale, nous exposons dans un premier temps la problématique qui amène à préciser l'objet et le champ de notre recherche, ainsi que notre hypothèse centrale. Ensuite, nous présentons les cadres théoriques et méthodologiques que nous avons mobilisés. Le fil conducteur de notre recherche est développé dans la dernière partie.

0.1 Présentation générale de la recherche

La présentation générale de la recherche a pour objectif d'exposer la problématique générale et les enjeux qui nous amènent à effectuer cette thèse, l'objet et le champ de la recherche, ainsi que l'hypothèse centrale.

0.1.1 La problématique de la recherche

Le LEAN management est fondé sur les principes du Toyota Production System (TPS) et introduit dans l'industrie par les chercheurs américains à la fin des années 1980. Il est aujourd'hui généralement perçu par les chercheurs et les managers d'entreprises industrielles comme une approche managériale des plus pertinentes permettant d'accroître la performance économique et opérationnelle. Ceci est notamment dû aux concepts du LEAN management qui contribuent à développer des structures permettant d'éliminer les comportements non-productifs de la part des salariés au sein des organisations. Le principe fondamental du LEAN management consiste à perfectionner

la performance économique. La concrétisation de cette perfection repose sur la mise en pratique du concept du KAIZEN (amélioration continue) qui a pour effet de garantir le bon fonctionnement du cycle entre maintenance et amélioration. En effet, le KAIZEN peut être considéré comme étant une discipline ayant pour effet de rendre chaque salarié conscient de sa responsabilité, de sa propre autorité et de sa liberté de mettre en œuvre des améliorations à son niveau. Parallèlement, il est composé de différentes démarches (collectives et individuelles) permettant de construire des structures mentales et organisationnelles qui sont propices à l'implication des salariés dans les activités d'amélioration continue.

La démarche du KAIZEN collectif (KC) et la démarche du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) doivent être complémentaires : le KC peut être effectué au niveau du process holistique dans l'objectif de réaliser des améliorations conséquentes, le KZI implique chaque salarié dans la mise en œuvre des améliorations au sein de son poste de travail. Par rapport au KC, le KZI est davantage pertinent pour établir une base continue permettant de garantir la durabilité de l'amélioration, ainsi que des résultats. Toutefois, l'importance du KZI est souvent sous-estimée. Partant des expériences vécues au sein des entreprises praticiennes du LEAN management, nous constatons que les activités d'amélioration continue sont souvent menées sous forme descendante et sont centrées sur des améliorations porteuses de bénéfices économiques importants. Évidemment, cette façon dont les entreprises chinoises pratiquent le KAIZEN, qui consiste à exclure la participation de la plupart des salariés, n'est pas propice à la réduction de la division entre les « pensants » et les « exécutants ». Les bénéfices d'amélioration atteignent le niveau escompté mais sont difficiles à maintenir de manière durable. Pour ceci, nous supposons que la mise en pratique du KZI est indispensable pour les entreprises praticiennes du LEAN management dans la poursuite de la perfection de leur performance économique.

Le LEAN management peut être considéré comme étant un système intégré sociotechnique. L'optimisation des effets du système technique, composé de concepts instrumentaux, dépend de l'intention des salariés de répondre aux exigences du système technique. Ceci justifie la nécessité des pratiques de GRH permettant de développer l'intention des salariés et de faire évoluer leurs comportements. Le mécanisme de ce développement peut s'appuyer sur différents facteurs : motivation, implication, satisfaction et mobilisation. Pour nous, la motivation est le déterminant fondamental du

comportement d'efforts du salarié et de sa performance. L'implication peut être considérée comme étant un facteur de motivation, mais pas forcément *vice versa.* Il est possible de développer la motivation du salarié au travail à travers l'implication et/ou la gestion mobilisatrice. Parallèlement, nous sommes conscients du fait que les salariés peuvent être motivés sans être satisfaits et que la satisfaction n'est pas le déterminant de leur performance. Alors, la motivation est le déterminant fondamental du comportement d'effort du salarié et de sa performance. En effet, si le fait que les entreprises chinoises praticiennes du LEAN management parviennent difficilement à améliorer de manière continue la performance économique est lié à l'absence du KZI, il est également lié à leur négligence du développement de la motivation des salariés au KZI. Ces derniers, par rapport aux générations précédentes, sont plus exigeants sur les conditions de travail et plus instruits. Pourtant, ceci n'a pas été pris en compte par les entreprises. Les modèles organisationnels taylorisés qui, dans le passé, convenaient à la génération de salariés soucieux de s'intégrer dans la production industrielle ne sont aujourd'hui plus adaptés aux salariés de la génération actuelle en Chine. De ce fait, nous supposons qu'il est nécessaire de moderniser les pratiques de GRH qui permettent de motiver cette génération de salariés à la mise en œuvre du KZI.

Si notre recherche a pour objectif d'aider les entreprises chinoises praticiennes du LEAN management à parvenir à améliorer de manière continue leur performance économique, elle vise également à produire des connaissances utiles pour l'enrichissement de la littérature. En effet, les travaux portant sur le LEAN management et sur le KAIZEN ont un volume important et peuvent être classifiés en trois catégories :

Catégorie 1 : Lien entre les pratiques de GRH et l'implémentation du LEAN management. Les travaux centrés sur cet aspect se focalisent davantage sur les pratiques de GRH permettant d'impliquer les salariés dans l'application des concepts instrumentaux du LEAN management. Étant l'un des concepts les plus importants de ce dernier, le KAIZEN est rarement évoqué et les pratiques de GRH propices à la mise en œuvre du KAIZEN sont peu étudiées et vérifiées ;

Catégorie 2 : KAIZEN et innovation. Les travaux centrés sur cet aspect ont pour objectif de construire un lien entre le KAIZEN et l'innovation et/ou de prescrire des modèles procéduraux d'innovation. Pourtant, les mesures permettant de développer la motivation des salariés à la mise en œuvre du KAIZEN et/ou à l'innovation sont peu

étudiées. En outre, ces travaux se focalisent davantage sur la démarche KAIZEN collectif. Le KZI est peu étudié ;

Catégorie 3 : Lien entre les pratiques de GRH et l'innovation. Les travaux centrés sur cet aspect tendent à considérer le KAIZEN comme étant un type d'innovation et se focalisent davantage sur les pratiques de GRH permettant d'impliquer les salariés dans des activités innovantes. Pourtant, les impacts du LEAN management sur la motivation des salariés au travail et au KAIZEN sont rarement identifiés et/ou évalués.

Pour les raisons susmentionnées, notre recherche vise à apporter des connaissances sur les comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI, sur les impacts du LEAN management aux yeux des salariés, et sur les pratiques de GRH propices à la motivation des salariés à mettre en œuvre le KZI. Parallèlement, nous sommes conscients du fait que notre recherche est effectuée en Chine. Les résultats de notre thèse peuvent contribuer à l'enrichissement de la littérature sur les facteurs motivationnels des salariés chinois.

0.1.2 L'objet et le champ de la recherche

Partant de la problématique et des enjeux susmentionnés, nous parvenons à déterminer l'objet de notre recherche : les pratiques de GRH permettant de développer la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI au sein des entreprises praticiennes du LEAN management.

La littérature montre que les définitions des pratiques de GRH sont diverses mais similaires. Dans notre recherche, les pratiques de GRH sont considérées comme étant des pratiques spécifiques introduites par l'organisation dans l'objectif d'inciter et/ou d'exciter la motivation des salariés à réaliser les objectifs de performance. Comme les travaux de recherche en sciences de gestion confirment le rôle de la motivation dans la production des comportements d'effort, nous décidons d'étudier les comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI afin d'observer et d'évaluer les effets des pratiques de GRH sur la motivation des salariés au KZI. Parallèlement, l'étude des impacts de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management est indispensable pour comprendre les causes particulières qui limitent la motivation des salariés au KZI, afin d'augmenter le degré de pertinence des pratiques de GRH.

Pour étudier l'objet de notre recherche, notre champ d'investigation doit être notamment limité aux entreprises chinoises qui sont praticiennes du LEAN management. En effet, l'entreprise industrielle au sein de laquelle nous avons effectué notre recherche est spécialisée dans la production de composants aéronautiques. La façon dont elle organise la production et le KAIZEN correspond aux critères majeurs de l'approche taylorienne et fordiste. Elle présente également un haut niveau de maturité de l'application du LEAN management. Les concepts instrumentaux du LEAN management, tels que la standardisation du travail, la production juste-à-temps, la qualité parfaite, le management visuel et le KAIZEN imposé par la direction, ont tous été appliqués depuis le jour de la fondation de l'entreprise. Les pratiques techniques du LEAN management appliquées sont beaucoup nombreuses plus que les pratiques de GRH introduites. L'entreprise est soucieuse de l'arrêt de l'amélioration continue et du manque de motivation des salariés au KZI.

0.1.3 L'hypothèse centrale de la recherche

Afin répondre à la problématique que nous venons d'expliquer dans la partie 0.1.1, nous proposons l'hypothèse centrale suivante :

L'attribution engagée de récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.

Notre recherche a alors pour objectif de vérifier cette hypothèse centrale. Pour ce faire, cette dernière a été décomposée en un corps de sous-hypothèses qui représentent respectivement les idées que nous devons démontrer de manière rigoureuse pour répondre à la problématique et étayer notre hypothèse centrale. Ce corps de sous-hypothèses de notre recherche (cf. Annexe 3) intègre des hypothèses descriptives, des hypothèses explicatives et des hypothèses prescriptives. Les hypothèses descriptives consistent à décrire les phénomènes observés. Elles peuvent être également issues des hypothèses explicatives ou prescriptives vérifiées à travers la confrontation de ces dernières avec la littérature ou la réalité empirique. La formulation des hypothèses explicatives repose, entre autres, sur l'étude théorique. D'une part, elles ont pour

objectif de fournir une explication ou une interprétation de ces phénomènes observés, et d'autre part, elles jouent leur rôle dans l'orientation du développement des hypothèses prescriptives. Ces dernières consistent alors en un essai de prédiction en tant que solution possible. Suivant la progression de notre recherche, les hypothèses prescriptives vérifiées peuvent évoluer en hypothèses descriptives et ainsi permettre de faire émerger de nouvelles hypothèses explicatives et prescriptives. Le corps de sous-hypothèses de notre recherche est développé autour de deux aspects : les impacts de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management sur la motivation des salariés, et les pratiques de GRH susceptibles de stimuler la motivation des salariés au KZI. Notre développement et la vérification de ces hypothèses reposent sur une alternance de démarches déductives et inductives. Dans notre recherche, la partie déductive découle des études théoriques dans les chapitres 1, 2 et 3 qui servent de cadre conceptuel. La partie inductive provient de la mobilisation de la recherche-intervention socio-économique sur le terrain d'observation et affine le cadre conceptuel à partir du chapitre 7.

En résumé, notre recherche porte sur les pratiques de GRH propices au développement de la motivation des salariés au KZI dans un champ qui est limité à l'entreprise chinoise praticienne du LEAN management. Les cadres théorique et méthodologique nous permettant d'étudier l'objet de recherche et de vérifier nos hypothèses sont présentés ci-après.

0.2 Positionnement théorique et méthodologique de la recherche

Afin de garantir la validité scientifique des résultats de notre recherche, il est nécessaire pour nous de positionner notre recherche d'un point de vue théorique et méthodologique. Cette section a donc pour objectif de présenter les principales théories que nous avons mobilisées et le cadre méthodologique que nous avons adopté pour effectuer notre recherche.

0.2.1 Les cadres théoriques de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans l'un des grands axes des recherches en LEAN management : celui centré sur la dimension humaine. Partant de la notion

d'optimisation conjointe de l'approche sociotechnique, nous parvenons à identifier la nécessité d'associer de manière ciblée des pratiques de GRH avec la mise en pratique des concepts instrumentaux du LEAN management. Dans cette lignée, notre recherche s'appuie alors sur deux cadres théoriques majeurs : la théorie socio-économique des organisations et les théories de la motivation au travail.

La théorie socio-économique est mobilisée dans l'objectif d'adopter une vision en science de gestion permettant de comprendre le mécanisme par lequel la mise en pratique du LEAN management peut jouer un rôle dans la perfection de la performance économique de l'entreprise. Selon la notion des coûts-performances cachés de la théorie socio-économique, la performance des organisations est dégradée par les écarts en interaction entre les structures et les comportements humains. La mise en pratique des concepts instrumentaux du LEAN management peut notamment avoir pour effet d'établir, au sein des organisations de production, des structures pertinentes permettant de contrôler et/ou d'orienter les comportements productifs des salariés. De ce fait, la perfection de la performance économique supérieure ne peut être obtenue que par le biais d'améliorations continues sur les structures des organisations, à la condition que les salariés soient motivés pour se soumettre aux comportements d'effort demandés par les structures.

Les théories de la motivation sont composées d'approches classiques telles que les théories des besoins–mobiles–valeurs, les théories du choix cognitif, les théories d'autorégulation–métacognition ; et d'approches qui proposent des solutions concrètes permettant de motiver les salariés à se soumettre aux comportements d'effort. Ces théories nous permettent de comprendre le mécanisme de la motivation des salariés et les facteurs propices à la stimulation de cette dernière. Parallèlement, elles nous aident à identifier et à suggérer les pratiques de GRH propices au développement de la motivation des salariés à la mise en œuvre du KZI.

Les cadres théoriques sont présentés respectivement dans le premier et le deuxième chapitre. Ils sont ensuite mobilisés dans la présentation et la discussion des résultats de notre recherche.

0.2.2 Le cadre méthodologique de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique. Ce choix est d'abord issu de notre conviction d'étude : développer simultanément des

connaissances utiles pour les entreprises et pour l'enrichissement de la littérature. En effet, la recherche-intervention socio-économique nous a conduit à effectuer une alternance entre la recherche en entreprise et le travail en « laboratoire » qui favorise la combinaison de la recherche appliquée et de la recherche fondamentale. Parallèlement, nous sommes convaincus que ces connaissances sont produites à partir de l'interactivité entre le chercheur et les acteurs du terrain. L'immersion de notre part sur le terrain de recherche et l'interaction entre les salariés et nous sont inévitables lorsque nous sommes impliqués dans la mise en œuvre des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Dans cet aspect, l'approche épistémologique de la recherche-intervention socio-économique, qui repose sur la contingence générique, l'intersubjectivité contradictoire et l'interactivité cognitive, joue un rôle dans la limitation de l'influence des interactions lorsque nous nous immergeons au sein du terrain de recherche.

Par ailleurs, nous cherchons à faire évoluer la motivation des salariés au KZI par les pratiques de GRH exposées en hypothèse. La mobilisation de la recherche-intervention socio-économique nous permet d'intégrer cette visée transformative. Afin d'observer et de mesurer de manière précise la transformation en cours au sein des organisations, la recherche-intervention socio-économique propose une approche qualimétrique dans le recueil et l'analyse des données. Dans notre recherche, l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse est alors évalué à travers une triple perspective : (1) qualitative – l'évolution au niveau du type de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auquel les salariés ne sont pas enclins à se soumettre (TCEK) ; (2) quantitative – l'évolution au niveau du nombre de salariés qui ne sont pas enclins à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI (NSCEK) ; (3) financière – l'évolution au niveau de la conséquence économique du TCEK (CECE). Nous mobilisons également les méthodes de la recherche-intervention socio-économique permettant de recueillir les données quantitatives et financières.

En résumé, notre recherche repose sur les cadres théoriques qui sont composés de la théorie socio-économique et des théories de la motivation. Elle est fondée sur le cadre de la recherche-intervention qui intègre entièrement la visée transformative et s'inscrit dans l'approche qualimétique. Le cadre méthodologique général, la façon dont nous effectuons l'étude empirique et les méthodes de recueil et de traitement des données sont présentés en détail dans la deuxième partie de cette thèse.

0.3 Le fil conducteur de la recherche

Afin de présenter de manière synthétique notre logique de démonstration et d'argumentation, cette section a pour objectif d'expliciter le plan général de la thèse.

Première partie : Fondement conceptuel de la recherche

Cette première partie a pour objectif, d'une part, de préciser la définition de chaque notion théorique indispensable dans l'identification de la problématique et dans la formulation de l'hypothèse centrale de notre recherche ; et d'autre part, de présenter le cadre théorique de notre recherche. Elle est composée de trois chapitres.

Le chapitre 1 expose les particularités du LEAN management et les apports du KAIZEN. Il vise à mettre en évidence le rôle fondamental du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) dans la poursuite de la perfection de la performance économique. Ceci crée alors la nécessité de mettre en œuvre des pratiques de GRH permettant de stimuler la motivation des salariés à la mise en œuvre du KZI.

Le chapitre 2 consiste en une présentation du concept de motivation au travail et ses principales théories qui nous permettent de comprendre le mécanisme par lequel nous parvenons à motiver les salariés. Partant de cette base, nous parvenons à identifier les pratiques de GRH propices à la stimulation de la motivation des salariés.

Le chapitre 3 développe une étude croisée entre les pratiques de GRH motivantes et les pratiques de GRH nécessaires pour la mise en œuvre du KZI. Partant des résultats de cette étude et de nos réflexions sur le contexte actuel dans lequel les salariés chinois travaillent au sein des entreprises praticiennes du LEAN management, nous parvenons ensuite à postuler notre hypothèse centrale sur des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à la mise en œuvre du KZI au sein de l'organisation praticienne du LEAN management.

Deuxième partie : Cadre méthodologique de recherche et étude empirique

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter le cadre méthodologique de recherche-intervention socio-économique dans lequel notre recherche s'inscrit. Ensuite, elle expose en détail la façon dont nous effectuons notre étude empirique au sein d'une

entreprise chinoise et les méthodes que nous mobilisons pour recueillir et traiter les données. Elle est composée de deux chapitres.

Le chapitre 4 présente notre cadre méthodologique de recherche et justifie la méthodologie que nous avons mobilisée dans notre recherche. Il contribue à exposer le raisonnement que nous mobilisons pour formuler le corps de sous-hypothèses, les principes épistémologiques de la recherche-intervention socio-économique, l'approche qualimétrique nous permettant d'observer de manière plus précise les transformations issues des pratiques de GRH exposées en hypothèse, et les processus de recueil et d'analyse des données.

Le chapitre 5 débute par une présentation de l'entreprise ayant servi de terrain d'observation. Dans cette partie, nous décrivons la façon dont l'entreprise organise la production industrielle et le niveau de maturité de sa pratique du LEAN management. La deuxième partie du chapitre a pour objectif d'exposer de manière précise le processus de déroulement de notre étude empirique. Elle présente également les méthodes que nous mobilisons pour recueillir et analyser les données qualimétriques.

Troisième partie : Résultats de recherche, discussion et recommandations managériales

Cette troisième partie a pour objectif de présenter les résultats de notre recherche-intervention, nos réflexions et suggestions fondées sur les phénomènes problématiques que nous avons observés durant notre recherche-intervention au sein de l'entreprise. Elle est composée de trois de chapitres.

Le chapitre 6 a pour objectif de présenter l'état initial de la motivation des managers et des ouvriers pour la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) et d'identifier les causes majeures qui anéantissent la motivation des salariés (managers et ouvriers). Cet état initial de la motivation des salariés est évalué à travers des paramètres qualimétriques (TCEK[1], NSCEK[2] et CECE[3])

[1] Paramètre qualitatif TCEK : types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les salariés ne sont pas enclins à se soumettre
[2] Paramètre quantitatif NSCEK : nombre de salariés qui ne sont pas enclins à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI
[3] Paramètre financier CECE : conséquence économique du TCEK

Le chapitre 7 a pour objectif de présenter l'évolution de la motivation des managers et ouvriers chinois pour la mise en œuvre KZI et expliquer l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse qui entraîne cette évolution de la motivation. Cette évolution de la motivation des salariés est également observée à travers des paramètres qualimétriques (TCEK, NSCEK et CECE).

Le chapitre 8 est destiné aux managers d'entreprises praticiennes du LEAN management qui souhaitent améliorer la performance économique et sociale de leur structure en Chine par la démarche du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI). À travers une discussion sur les problèmes que nous avons identifiés durant notre étude d'expérimentation sur le terrain, ce chapitre vise à proposer nos recommandations managériales propices au développement de la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI.

Enfin, la conclusion générale présente une synthèse des résultats de notre recherche-intervention. Ceci nous permet de vérifier l'hypothèse centrale de notre recherche et de déterminer son degré de validation. En outre, la conclusion générale expose également les limites et les perspectives de notre recherche.

Première partie : Fondements conceptuels de la recherche

Introduction de la première partie

La première partie de notre thèse a pour objectif de poser les fondements conceptuels de la recherche. Ils seront répertoriés en trois chapitres.

Le chapitre 1 expose les particularités du LEAN management et les apports du KAIZEN, il vise à mettre en évidence le rôle fondamental du KAIZEN tourné vers l'individu dans la poursuite de la perfection de la performance économique.

Le chapitre 2 consiste en une présentation du concept de motivation au travail et ses principales théories qui nous permettent de comprendre le mécanisme par lequel nous parvenons à motiver les salariés.

Le chapitre 3 vise à postuler des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à s'efforcer de mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu au sein de l'organisation praticienne du LEAN management.

Chapitre 1. Le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) : démarche fondamentale pour garantir la durabilité du LEAN management

Chapitre 2. Motiver les salariés : concepts et théories

Chapitre 3. Les pratiques de GRH motivantes dédiées au KZI

Chapitre 1. Le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) : démarche fondamentale pour garantir la durabilité du LEAN management

Introduction

Ce premier chapitre expose les particularités du LEAN management et les apports du KAIZEN. Il vise à mettre en évidence le rôle fondamental du KAIZEN tourné vers l'individu dans la poursuite de la perfection de la performance économique.

La section 1.1 introduit le LEAN management et explique son mécanisme de perfection de la performance économique à travers des approches théoriques des organisations.

La section 1.2 explique en détail la démarche du KAIZEN tourné vers l'individu et elle illustre son rôle indispensable et fondamental dans la mise en œuvre du KAIZEN qui maintient la durabilité du LEAN management.

1.1 Le LEAN management : origine, définition et concepts instrumentaux

1.2 Le KAIZEN tourné vers l'individu : démarche fondamentale et garante du LEAN management

1.1 Le LEAN management : origine, définition et concepts instrumentaux

Fondé sur les principes du Toyota Production System (TPS), le LEAN management, historiquement introduit dans l'industrie par des chercheurs américains (Womack et Jones[4], 1990), est aujourd'hui généralement perçu par les managers d'entreprises industrielles comme une approche managériale des plus pertinentes pour améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise (Liker[5], 2004). La pensée de l'approche LEAN est majoritairement basée sur la philosophie et la démarche KAIZEN (Womack et Jones[6], 1996 ; Moyano-Fuentes et Sacristán-Díaz[7], 2012) qui exige de tous les salariés qu'ils améliorent, jour après jour, leurs opérations physiques et leur processus (Imai[8], 1986).

1.1.1 Origine du LEAN management : Toyota Production System (TPS)

En s'appuyant sur la recherche relative au système de production japonais, Krafcik[9] a utilisé pour la première fois le terme « LEAN » en 1988 pour décrire le TPS qu'il a expérimenté dans la coentreprise entre Toyota et General Motors en Californie aux USA. En effet, l'émergence du TPS remonte à la fin des années 1940 au Japon et elle a été conduite dans un contexte de crise. En 1945, Kiichiro Toyoda (1894-1952), fondateur du groupe Toyota, a dit qu'il était essentiel de rattraper l'industrie automobile américaine en 3 ans afin que l'industrie automobile du Japon puisse survivre (Ohno[10], 1978). Pour répondre à ce besoin d'augmentation de la productivité chez Toyota, alors que le Japon se trouvait en grand déficit de ressources productives (Gao[11], 1997), Taichi Ohno, ingénieur chez Toyota et père du TPS, a accordé une importance primordiale à l'élimination des gaspillages, considérée comme le point de départ du TPS. Ohno[12] a

---

[4] 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

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

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

[7] Moyano-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

[8] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, China Machine Press, 1ère édition 2012 version chinoise, p1-28, 1ère édition 1986

[9] Krafcik, J.F. (1988), *Triumph of the Lean Production System*, Sloan Management Review, 30(1), p41-52

[10] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, *Beyond Large-Scale Production*, 1988 by Taylor & Francis Group, LLC, English translation by Productivity Press, p3

[11] Gao, B. (1997), *Economic Ideology and Japanese Industrial Policy: Developmentalism from 1931 to 1965*, Shanghai People's Publishing House, p3-59

[12] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*: *Beyond Large-Scale Production*, Op.cit., p18-20

identifié et classé 7 types de gaspillages (nous reviendrons sur ce point en détail en 1.1.3.1) : (1) Surproduction ; (2) Attentes ; (3) Transport et manutentions inutiles ; (4) Processus excessif ; (5) Surstock ; (6) Déplacements et gestes inutiles ; (7) Production de pièces défectueuses.

Selon Ohno[13], afin que le TPS qui se fonde sur l'élimination absolue des gaspillages soit soutenu, il est important de mettre en œuvre deux concepts qui sont considérés comme ses deux piliers majeurs : la production « juste-à-temps » et l'autonomation.

Le concept de la production « juste-à-temps » signifie « *in a flow process, the right parts needed in assembly reach the assembly line at the time they are needed and only in the amount needed* » (Ohno[14], 1978). Partant de la réflexion sur les limites de la production en masse par grands lots, Ohno était conscient des gaspillages entrainés dans les systèmes Tayloriens et Fordistes (Holweg[15], 2007). La production « juste-à-temps » que Ohno a mise au point chez Toyota a donc bien pour objectif d'éliminer les gaspillages en terme de surproduction et de surstock.

L'autonomation vise à réduire au maximum les gaspillages en terme de production de pièces défectueuses et de surproduction. Elle peut être décrite comme « *intelligent automation* » ou « *automation with a humain touch* » (Ohno[16], 1978). Le concept d'autonomation trouve son origine dans l'invention de Sakichi Toyoda qui consiste à équiper l'ensemble des machines d'un système d'arrêt automatique lorsqu'une anomalie est détectée. Par ailleurs, les salariés de Toyota sont également tenus d'arrêter la ligne de production lorsqu'un incident se produit.

Comme nous l'avons évoqué, le TPS a émergé dans la période d'après-guerre alors que l'industrie automobile japonaise se trouvait en grand déficit de ressources productives. L'achat de machines hautement performantes et le recrutement d'une quantité suffisamment importante de salariés à compétence unique, qui auraient permis d'établir une échelle de production en masse aussi puissante que celle de l'industrie automobile américaine, étaient inenvisageables pour l'industrie automobile japonaise (Ohno[17], 1978). Les gestionnaires de Toyota ont pris conscience, d'une part, de l'avantage de ce

[13] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Op.cit., p4
[14] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Op.cit., p4
[15] Holweg, M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*, Journal of Operations Management, 25(2), p420-430
[16] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Op.cit., p6
[17] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Op.cit., p10

système de production en masse américain quant à la durée d'apprentissage et, d'autre part, des gaspillages inévitables dans ce système de production : le surstock.

Le concept de la standardisation du travail avait deux objectifs majeurs : faire évoluer harmonieusement la performance opérationnelle de chaque salarié et éliminer les surstocks. Ce concept se concrétise dans un premier temps par la mise au point d'un « standard work sheet » qui couvre l'ensemble des éléments (matériel, opérateurs, machines) liés à une opération donnée. Ensuite, il convient de compléter le « standard work sheet » par trois éléments : le temps cycle, la séquence du déplacement et le stock encours.

- Le temps cycle est le temps alloué à la fabrication d'une pièce donnée. Il se calcule en divisant le temps opérationnel quotidien par la quantité des pièces à produire. La mise en œuvre du temps cycle rend possible la rotation du personnel entre les différents postes de travail répétitif. Ceci permet de réduire la durée d'apprentissage chez les nouveaux salariés et d'établir un contexte favorable au développement de compétences polyvalentes. Les écarts de performance individuelle entre les différents salariés peuvent être minimisés.
- Par séquence du déplacement, nous entendons l'ordre des opérations qui trace le déplacement des matériels portés par les salariés durant leurs opérations (transport, montage, démontage, etc.).
- Le stock encours signifie le stock matériel minimum circulant entre les différents postes de travail pour procéder aux opérations. La réduction du surstock se fait à travers la rationalisation de la séquence du déplacement et la minimisation du stock encours.

Les concepts du Toyota Production System (TPS) que nous avons choisis de présenter dans cette partie sont ceux qui nous paraissent les plus pertinents pour montrer l'influence du contexte particulier du Japon d'après-guerre sur l'émergence du TPS. Partant de la notion d'optimisation conjointe (Emery et Trist[18], 1965), il est évident que ce contexte a eu aussi un effet sur les salariés de Toyota. Les concepts propres au TPS japonais font partie de la manière dont on travaille habituellement au Japon. Nous reviendrons sur ce point plus en détail (cf. chapitre 3). Certes, le TPS repose également sur d'autres concepts que nous allons présenter dans la partie suivante.

[18] Emery, F. E. et Trist, E .L. (1969), *Socio-technical Systems*, In F.E. Emery (ED), Systems Thinking, Vol.1, p429, Penguin Books Ltd, Harmondsworth

1.1.2 Définition du LEAN management

Suite à la publication du premier article académique sur le TPS (Sugimori et al[19]., 1977) et de l'ouvrage japonais intitulé « Toyota Production System » (Ohno[20], 1978), la publication de l'ouvrage de Womack et ses collaborateurs (Womack et al[21]., 1990), qui présente une série de résultats issus du programme de l'IMVP[22], a attiré l'attention des gestionnaires et des chercheurs sur la performance du système toyotiste de production au plus juste. En 1994, Womack et Jones ont repris le terme « LEAN », inventé par Krafcik, dans leur ouvrage intitulé « Lean thinking: Banish Waste and Creat Weahth in Your Corporation » (Womack et Jones[23], 1994). La popularisation du LEAN a largement bénéficié de la publication de cet ouvrage, dans lequel Womack et Jones sont parvenus à mettre en lumière l'importance d'appliquer de manière systémique le LEAN management dans toute organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité.

La définition de Womack et Jones dans cet ouvrage est l'une des plus citées dans les travaux menés sur le LEAN (Holweg[24], 2007). Selon ces deux auteurs, le LEAN management consiste en une philosophie gestionnaire et une démarche managériale basée sur cinq concepts : définir la valeur[25], identifier les sources de gaspillage, obtenir le flux par la production juste-à-temps, tirer le flux et viser la perfection, tout en maintenant une pratique d'amélioration continue. (Womack et Jones[26], 1994). L'approche de cette définition à travers l'identification des concepts instrumentaux qui lui sont associés est devenue un courant majeur dans les recherches menées sur le LEAN management.

Les huit concepts du TPS mis en évidence par Ohno[27] : l'élimination des gasplillages, la production juste-à-temps, le Kanban, l'amélioration continue, l'autonomation,

---

[19] Sugimori. Y. et al., (1977), *Toyota Production System and kanban system Materialisation of just-in-time and respect-for-humain system*, International Journal of Production Rsearch, 15(6), p553-564

[20] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Op,cit

[21] Womack, J. et al., (1990), *The machine that changed the Work*, Rawson Associates, New York

[22] International Motor Vehicle Program (IMVP), vise la construction d'un benchmark global des usines dans le monde

[23] Womack, J.P. et Jones, D.T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon and Schuster, New-York

[24] Holweg, M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*, Journal of operations management, p420-430

[25] cette valeur se définit comme ce que le client est disposé à payer pour satisfaire son besoin (Womack et Jones, 1994)

[26] Womack, J. P. et Jones, D. T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simplified Chinese Translation by China Machine Press, 2015, p7

[27] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, China Railway Publishing House, 1ère édition version chinoise, Op.cit.

standardisation du travail, contrôle visuel et travail en équipe, ont également inspiré beaucoup de chercheurs.

Partant du concept d'élimination des gaspillages et du principe de contrôle, la définition de James-Moore et Gibbon[28] a ajouté un autre concept : celui de l'optimisation des hommes, et celle d'Åhlström[29] a ajouté le concept de multifonction des équipes et la notion de « team leader ». Bruun et Mefford [30] ont défini le LEAN management à partir des concepts de réduction de stock et d'amélioration continue, alors que Drew et son équipe[31] ont souligné l'importance de la standardisation du travail.

Par ailleurs, d'après Shad et Ward[32], le LEAN management peut être défini selon des concepts tels que : la production et la livraison juste-à-temps, le système de production (flux) tiré, le changement rapide de production, la réduction des tailles de lots, la maintenance préventive, le management de la qualité totale, l'amélioration continue, et les équipes de travail inter-fonctionnelles.

Les résultats de la recherche de Lyonnet[33], issus d'une large revue de littérature basée sur 26 auteurs référents, ont montré qu'il est possible d'établir un consensus relatif autour de la définition du LEAN management et que l'ensemble des concepts associés au LEAN peuvent être regroupés en 6 grands concepts communs : (1) Élimination des gaspillages, (2) Production juste-à-temps, (3) Qualité totale, (4) Amélioration continue (KAIZEN), (5) Management visuel et (6) Management des hommes.

Parallèlement, d'autres chercheurs tentent de compléter la définition du LEAN management par l'approche sociotechnique développée par Emery et Trist[34]. Ces chercheurs ont observé que les concepts instrumentaux sont sans doute indispensables pour établir le système technique du LEAN management, et ils tiennent à mettre en lumière que le LEAN management doit reposer sur un système social qui lui est associé. Ce dernier comprend notamment des pratiques et politiques visant à faire évoluer le

---

[28] James-Moore, S. M. et Gibbons, A. (1997), *Is Lean manufacture universally relevant? An investigative methodology*, International Journal of Operations & Production Management, 17(9), p899-911

[29] Åhlström, P. (1998), *Sequences in the Implementation of Lean Production*, European Management Journal, 16(3), p327-334

[30] Bruun, P. et Mefford, R. N. (2004), *Lean production and the Internet*, International Journal of Production Economics, 89(3), p247-260

[31] Drew, J. et al., (2004), *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*, Palgrave MacMillan, New York

[32] Shah, R. et Ward, T. (2003), *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance,* Journal of Operation Management, 21, p129-149

[33] Lyonnet, B. (2010), *Lean manufacturing in the screw cutting sector: assessment of maturity level*, International Journal of Rapid manufacturing, 1(3), p256-277

[34] Emery, F. E. et Trist, E. L. (1969), *Socio-technical Systems*, In F.E. Emery (ED), Systems Thinking, Vol.1, p429, Penguin Books Ltd, Harmondsworth

comportement humain (Biazzo[35], 2002) dans le but de répondre aux exigences du système technique. Dans cette veine, Flynn et ses collaborateurs[36] ont indiqué le rôle essentiel de la pratique de formations dans le LEAN management, alors que Matsui[37] a focalisé sur la contribution remarquable de la pratique d'amélioration sur la conscience et la compétence des salariés. MacDuffie[38], Cua et ses collaborateurs[39], Olivella et ses collaborateurs[40], Bonavia et Marin-Garcia[41], et Dubouloz[42] ont montré que le LEAN management repose également sur des pratiques de gestion des ressources humaines (Rémunération, Promotion, Formation, Communication, etc.) qui lui sont associées. Dans cet aspect, nous retenons la définition du LEAN management proposée par Shad et Ward[43] : « *Lean production is an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by currently reducing or minimizing supplier, customer, and internal variability* ».

Notre objectif de recherche consiste à aider des entreprises chinoises à réaliser la démarche du LEAN en faisant évoluer la motivation des salariés dans la mise en œuvre d'amélioration continue. Nous focalisons donc sur les impacts du LEAN management sur les salariés, ainsi que sur les pratiques de GRH associées au LEAN et visant à motiver les salariés. Pour ceci, en nous basant sur différents éléments conceptuels, nous définirons le LEAN management de la manière suivante :

- Le LEAN management est une philosophie gestionnaire qui consiste à éliminer les gaspillages tout en maintenant une pratique d'amélioration continue ;
- Le LEAN management est un système intégré sociotechnique ;

---

[35] Biazzo, S. (2002), *Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory*, Business Process Management Journal, (8)1, p42-52

[36] Flynn, B.B. et al., (1995), *Relationship between JIT and TQM: practices and performance*, The Academy of Management Journal, 38(5), p1325-1360

[37] Matsui, Y. (2007), *An empirical analysis of Just-in-time production in Japanese manufacturing companies*, International Journal of Production Economic, 108(1-2), p153-165

[38] 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

[39] 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

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

[41] 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

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

[43] Shah, R. et Ward, T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Journal of Operations Management, 25(4), p785-805

- Le système technique du LEAN management repose majoritairement sur 6 concepts instrumentaux : (1) Élimination des gaspillages, (2) Production juste-à-temps, (3) Qualité totale, (4) Amélioration continue (KAIZEN), (5) Management visuel, et (6) Management des hommes ;
- Le système social du LEAN management comprend des pratiques de GRH visant à faire évoluer le comportement des salariés pour faire face aux exigences du système technique.

Il ne faut pas confondre le management des hommes qui est le 6ème concept dans le système technique du Lean management avec des pratiques de GRH. Le concept instrumental du management des hommes regroupe les principes de travail en équipe et de multifonction des équipes. Il nécessite que les chefs d'équipes transfèrent leurs expériences et connaissances. Pour nous, c'est une exigence du système technique. Nous reviendrons sur ce point dans la partie suivante (cf. 1.1.3).

1.1.3 Concepts instrumentaux du LEAN management

Les travaux visant à présenter et/ou à analyser les concepts instrumentaux du LEAN management sont nombreux et variés. Pourtant le mécanisme par lequel ces concepts instrumentaux parviennent à éliminer les activités non-productives des salariés reste encore peu étudiés. Pour cette raison, nous cherchons à illustrer ce mécanisme et à mettre en évidence le rôle indispensable de l'amélioration continue dans la concrétisation des concepts instrumentaux qui composent le système du LEAN management.

Le LEAN management est considéré comme l'une des approches les plus pertinentes permettant aux organisations de production d'obtenir une performance opérationnelle supérieure en matière de coûts, de qualité et de délai de livraison (Liker[44], 2004). De ce fait, cette performance peut être définie par *l'approche économique* : une des quatre grandes approches du thème « performance » développées par Morin et ses collaborateurs[45]. Partant du concept d'élimination des gaspillages, concept fondamental du LEAN management, la performance économique des organisations de production pratiquant le LEAN management, que nous désignerons par « organisations

[44] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, Op.cit., p3-15

[45] Morin, E., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal

praticiennes », consiste notamment en l'atteinte des objectifs productifs au moindre coût.

Partant de la définition de Shah et Ward[46], qui considère le LEAN management comme un système intégré sociotechnique, et du principe de l'approche sociotechnique développée par Emery et Trist[47], nous pouvons observer que la performance économique supérieure des organisations praticiennes est maintenue par deux facteurs : les concepts instrumentaux du LEAN management et les pratiques permettant aux salariés de travailler tout en respectant les exigences de concepts instrumentaux. Si nous supposons que les pratiques sont suffisamment pertinentes et que les salariés se comportent correctement, la performance économique supérieure des organisations praticiennes dépend entièrement des concepts instrumentaux du LEAN management. Pourtant, quel est le mécanisme de ces concepts instrumentaux grâce auxquels les organisations praticiennes parviennent à atteindre une performance économique supérieure ?

Selon le principe de la théorique socio-économique élaborée par Savall[48] et développée par son équipe de recherche, la performance des organisations[49] est dégradée par les écarts en interaction entre les structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques, et mentales) et les comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité, et collectifs) (Savall et Zardet[50], 2010). Partant de ce principe et reprenant l'hypothèse que nous avons évoquée dans le dernier paragraphe, nous supposons qu'une performance économique supérieure ne peut être obtenue que par une amélioration pertinente des structures des organisations, à la condition que la réaction des salariés consiste toujours à effectuer les activités productives demandées par les structures. Dans ce contexte, l'apport de concepts instrumentaux du LEAN management consiste notamment à établir dans les organisations praticiennes des structures plus pertinentes pour contrôler et orienter les activités productives des salariés.

---

[46] Shah, R. et Ward, T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Op.cit, p785-805

[47] Emery, F. E. et Trist, E. L. (1969), *Socio-technical Systems*, op.cit., P429

[48] Savall, H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, Paris

[49] La performance des organisations, du point du vue de la théorie socio-économique, compose la performance économique et la performance social, sur ce point, voir *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés*, Savall, H et Zardet, V, 1987

[50] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés*, Economica, Collection : Gestion, 5ème édition, 1ère édition 1987, p15-17

1.1.3.1 Elimination des gaspillages

Selon Green[51], Mehri[52], Eklund et Berglund[53], le concept d'élimination des gaspillages représente une forte caractéristique de l'exploitation physique et mentale, car il oblige chaque salarié, d'une part, à effectuer uniquement des activités productives lors de ses opérations quotidiennes et, d'autre part, à être conscient de son devoir d'apporter ses propres solutions pour éliminer les gaspillages à son propre niveau. L'option de ces auteurs illustre, à certains égards, l'influence du concept d'élimination des gaspillages sur la structure mentale des organisations praticiennes qui est susceptible d'amener les salariés à éliminer leurs activités non-productives. Le choix du terme « activités non-productives » plutôt que « comportement contre-productif » (Sackett et DeVore[54]) ou « comportement dysfonctionnel » (Griffin et ses collaborateurs[55]) a pour objectif d'éviter la dimension intentionnelle du comportement et de ne pas confondre avec d'autres notions théoriques du comportement. Partant de la définition de Womack et Jones[56] de la notion de gaspillage, les activités non-productives peuvent être considérées comme l'ensemble des actions non créatrices de valeur pour le client. Selon l'idée de Ohno[57], les activités non-productives sont notamment des actions qui entraînent des gaspillages en terme des ressources productives. Parmi les huit types de gaspillages, dont sept types sont issus du TPS et un huitième type a été ajouté par Liker[58] en 2004 (cf Tableau 1), les activités non-productives consistent donc en des déplacements et gestes inutiles, le transport et des manutentions inutiles, la production de pièces défectueuses, et la non-exploitation de la créativité.

---

[51] Green, D. (1999), *THE DARK SIDE OF LEAN CONSTRUCTION: EXPLOITATION AND IDEOLOGY*, Proceedings IGLC – 7, The 7th conference of the International Group of Lean Construction, University of California, Berkeley, USA, 1999, p21-32

[52] Mehri, D. (2006), *The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System*, Academy of Management Perspectives, May 2006, p21- 42

[53] Eklund, J. et Berglund, P. (2007), *REACTIONS FROM EMPLOYEES ON THE IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION*, Department of Management and Engineering, Division of Industrial Ergonomics and Helix, Linkoping University, http://www.arbetsliv.eu/nes2007/papers/A53_Eklund.pdf

[54] Sackett, P. R. et DeVore, C. J. (2001), *Counterproductive behaviors at work*, In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) Handbook of industrial, work and organizational psychology, 1, p145-164, London, UK:Sage

[55] Griffin, R., O'Leary-Kekky, A. et Collins, J. (1998), *Dysfunctional work behaviors in organizations: Violent and deviant behavior*. Elsevier Science/JAI Press, 1998

[56] Womack, J.P. et Jones, D.T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Op.cit., p84-86

[57] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, Op.cit., p18-20

[58] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New york

Types de gaspillages	Définition	Exemple typique de gaspillage
Déplacement et Geste inutile	*Tout déplacement et geste qui ne contribue pas directement à l'ajout de valeur au le produit fini*	*Recherche d'outils, de pièces et d'information ; Contrôle ; Vérification et Manipulation supplémentaire pour la fabrication*
Attente	*Temps alloué à l'attente d'éléments non-valables*	*Attente de matériel, d'information, de contrôle, de reprise*
Production de pièces défectueuses	*Fabrication de produits défectueux ou devant être rectifiés*	*Erreur de conception, de fabrication, de contrôle ; Défaut répétitif*
Transport et Manutentions inutiles	*Transport de matériel ou d'information sans apport de valeur ajoutée pour le client final (Tout transport est un gaspillage par essence)*	*Organisation inefficiente de flux matériel ; Transport répétitif*
Surproduction	*Production en flux poussé, donc supérieur au besoin*	*Stock encours trop important, Production de pièces non commandées ; Production plus tôt ou plus rapide que ce qui est requis pour la prochaine étape*
Surstock	*Conservation de plus de matière et de composant que le minimum requis pour réaliser le travail*	*Excès de stock encours, de produit fini, de matière première*
Processus excessif	*Toute action dans le processus de fabrication qui n'est pas requise pour satisfaire le besoin du client*	*Actions inutilement nombreuses pour parvenir au résultat souhaité*
Non-exploitation de la créativité	*Perte des opportunités d'amélioration en ne prenant pas en compte les idées des salariés*	Réalisation des opérations pouvant être améliorées ; Erreur répétitive, Faible productivité

Tableau 1 : Définition et exemple de gaspillage
(D'après Ray et al, 2006[59], Traduit par Tang, 2017)

Certes, l'élimination d'activités non-productives n'est pas un concept original du TPS ou du LEAN management. L'analyse scientifique développée par Taylor[60], qui consiste en un chronométrage de chaque tâche et en une étude des gestes « juste nécessaires » à la réalisation de tâche, a été reconnue comme une méthode qui propose d'augmenter la productivité en éliminant les activités non-productives (Wren et Bedeian,[61] 1994). Par la suite, la parcellisation horizontale des tâches et le travail à la chaîne, introduits par Ford[62] dans son système de « production en masse», ont permis une réduction

[59] Ray, B., Ripley, P. et Neal, D. (2006), *Lean manufacturing – a systematic approach to improving productivity in the precast concrete Industry*, PCI Journal, 51(1), p62-71
[60] Taylor, F. W. (1911), *The Principe of Scientific Management*, New York : Harper & Brothers
[61] Wren, D. et Bedeian, G. (1994), *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sonc, INC. Chineses Simplified version (2014) by China Remin University Press, p145-146
[62] Ford, H. (1926), *Masse Production*, Encyclopedia Britannica, 13ème édition, p821-823

considérable des déplacements inutiles des salariés. Le point commun entre l'approche taylorienne et l'approche fordiste est que les éliminations d'activités non-productives ont toutes été établies de manière descendante (demandées par la direction) par les ingénieurs (Wren et Bedeian[63], 1994 ; Ohno[64], 1978). Pourtant, en ayant repris partiellement l'approche taylorienne et l'approche fordiste, le LEAN management préconise la contribution de chaque salarié à l'élimination des activités non-productives à son niveau. Pour ce faire, il est recommandé à chaque salarié de définir lui-même le standard de son travail (temps cycle de production, séquence de déplacement et stock encours associé), et c'est à lui de mettre en œuvre ses propres solutions pour éliminer ses activités non-productives tout en mobilisant la pratique de l'amélioration continue (Ohno[65], 1978).

1.1.3.2 Production juste-à-temps

Dans la structure organisationnelle fordiste basée sur le travail à la chaîne, les activités productives doivent d'abord comprendre l'ensemble des activités exécutives permettant de maintenir en toutes circonstances la continuité des flux matériels, car cette continuité est le facteur fondamental pour réduire les coûts productifs dans une organisation de production fordiste (Xie[66], 2007). Bien que la parcellisation horizontale des tâches soit susceptible de conduire les salariés à bien manier leur opération individuelle et à se spécialiser à sa tâche, il reste toujours difficile de synchroniser le rythme de production. De ce fait, l'écart de productivité individuelle conduit à un niveau important de stock encours et à la surproduction. (Cette difficulté, issue du non-alignement des objectifs de production entre chaque salarié et de l'écart des capacités productives individuelles, contraint à niveau important de stock encours, et à la surproduction) (Xie et Huang[67], 2005).

Le concept de production juste-à-temps repose sur le principe de la production en flux tiré et son apport consiste à rendre la structure organisationnelle du travail à la chaîne plus pertinente au travers d'une introduction de la relation client-fournisseur entre

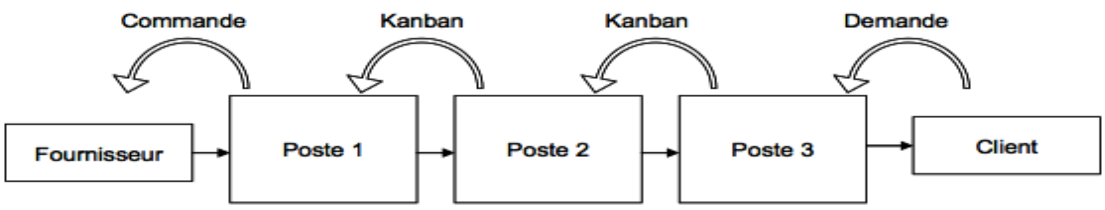
[63] Wren, D. et Bedeian, G. (1994), *The Evolution of Management Thought*, Op.cit., p145-146
[64] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, Op.cit., p98-101
[65] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, Op.cit., p98-101
[66] Xie, F. (2007), *Capitalist labor processes: Transformation from Fordism to Post-Fordism*, Journal of Renmin University of China, Vol2, p64-70
[67] Xie, F. et Huang, L. (2005), *Fordism, Neo-Fordism and Post-Fordism – On Evolution of Production Mode in Developed Capitalist Countries*, Techning and Research, Vol8, p36-42

chaque maillon de la production. Cette relation permet, d'une part, aux salariés d'auto-contrôler leurs activités productives en se référant aux besoins du poste en aval et, d'autre part, aux organisations praticiennes de mieux synchroniser le rythme de production unitaire.

La concrétisation du concept de production juste-à-temps s'appuie surtout sur la mise en œuvre du Kanban. Il s'agit un outil pour indiquer l'ordre de fabrication et l'ordre de transport qui suit six règles d'utilisation (Ohno[68], 1978).

- Le poste aval se rend en amont afin d'y retirer la quantité nécessaire indiquée sur le Kanban ;
- Le poste fabrique la quantité retirée telle qu'elle est portée sur la fiche Kanban et dans l'ordre des retraits ;
- Ne rien produire ni transférer sans un Kanban ;
- Un Kanban doit obligatoirement accompagner le produit ;
- Stopper immédiatement la production lorsqu'un problème de qualité est détecté ;
- Exiger la perfection absolue à chaque poste de travail, s'efforcer de réduire le nombre de Kanban en circulation.

Le fonctionnement de Kanban est présenté par la figure 1.



- Le poste 3 consomme les produits provenant du poste 2. Chaque fois qu'il utilise un container de pièces, il détache de celui-ci une carte Kanban qu'il renvoie au poste 2. Cette carte Kanban constitue pour le poste 2 un ordre de fabrication.
- Quand le poste 2 a terminé la fabrication du container, il attache à celui-ci un Kanban. Le container est alors acheminé vers le poste 3.

Figure 1 : Fonctionnement du Kanban
(Adapté de Lyonnet[69], 2010)

[68] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, Op.cit., p27-29
[69] Lyonnet, B. (2010), *Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, p27

Comme montré dans la figure 1, la mise en œuvre du Kanban permet de renforcer la structure organisationnelle qui relie chaque poste de travail dans la parcellisation horizontale des tâches. Ceci se fait à travers une distribution linéaire des objectifs à chaque poste de travail impliqué : contrairement à la production de masse dans laquelle chaque salarié exécute son travail en silo, la production en flux tiré implique que chaque salarié satisfasse les besoins du poste en aval. De plus, afin d'éviter la rupture de production, alors que le stock encours circulant entre chaque poste de travail est censé être minimisé, chaque salarié doit s'efforcer de maintenir et/ou d'améliorer ses activités productives individuelles tout en ayant pour référence celle du poste en aval.

1.1.3.3 Qualité parfaite

L'évolution de la notion de « qualité » est décrite en cinq étapes majeures : Contrôle produit, Maîtrise de la qualité, Assurance de la qualité, Management de la qualité, et Management de la qualité totale (Molet[70], 2006). Des auteurs telsque Womack et Jones[71], Liker[72], ont défini le concept de qualité parfaite comme une stratégie visant à obtenir une satisfaction du client au moindre coût. Ce qui, pour d'autres auteurs, reviendrait à une qualité totale. Cette définition est très similaire à la définition que nous avons donnée de la performance économique dans la partie précédente (cf. 1.1.3.2). Les autres auteurs telsque Ohno[73], Piper et McLachlin, [74]Chat et al[75], Drew et al[76], et Shah et Ward[77] ont focalisé sur des pratiques plus concrètes liées à la notion de qualité parfaite. Ces pratiques sont nombreuses et elles peuvent être classées en deux groupes : Détection des dysfonctionnements et Résolution des dysfonctionnement (cf. tableau 2).

[70] Molet, H., Ballot, E., Dutreuil, J. et al. (2006), *Système de production et de logistique*, Hermès Sciences Publications, Paris
[71] Womack, J. P. et Jones, D. T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Op.cit.
[72] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, Op.cit., p3-15
[73] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, Op.cit., p3, p45-46, p127-128
[74] Piper, C. et McLachlin, R. (1990), *Just-in-time production: eleven achievable dimensions*, Operations Management Review, 7(3/4), p1-8
[75] Chan, J., Samson, D. et Sohal, A. (1990), *An integrative model of Japanese manufacturing techniques*, International Journal of Operation and Production Management, 10(9), p37-56
[76] Drew, J. et al., (2004), *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*, Springer
[77] Shah, R. et Ward, T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Op.cit., p785-805

Pratique	Définition	Utilité			
		P	D	R	A
Autonomation	*Système d'arrêt de production lorsqu'une anomalie est détectée : permet d'éviter la production défectueuse en série*		☒		
Fiche de travail standardisé	*Règles de production conçues et améliorées par ceux qui exécutent le travail*		☒		☒
5 pourquoi	*Méthode de résolution de problèmes basée sur la répétition cinq fois « pourquoi » pour identifier la cause racine*			☒	
Flux pièce à pièce	*Production par lot d'une seule unité qui demande à chaque salarié de devenir son propre contrôleur qualité et de résoudre les problèmes à son niveau*		☒	☒	
Rapport A3	*Fiche permettant de guider l'utilisateur dans sa démarche de résolution de problèmes*			☒	
Poka-yoke	*Dispositifs anti-erreur visant à éviter ou à signaler les erreurs tout en rendant celles-ci évidentes.*	☒			
5S	*Méthode pour organiser le lieu de travail dans le but de réduire les variabilités de production défectueuse*	☒			☒

(P : Prévention ; D : Détection ; R : Résolution ; A : Amélioration)

Tableau 2 : Pratiques majeures liées à la qualité parfaite
(Tang, 2018)

Comme le montre le tableau 2, le concept de qualité, appuyé sur des pratiques qui lui sont associées, vise à conduire les salariés à mener leurs activités en veillant à la prévention, à la détection, à la résolution des dysfonctionnements, et à la mise en place de procédures pour éviter la récurrence des défauts. Ceci se réalise surtout à travers la mise en œuvre de l'autonomation qui permet de modifier la structure technologique de la production en masse dans laquelle l'arrêt de la chaîne est strictement interdit (Xie[78], 2007). L'apport de cette modification sur la structure technologique consiste notamment à offrir à chaque salarié la possibilité de s'impliquer dans la détection de la production défectueuse. Parallèlement, la mise en service des dispositifs anti-erreur peut être considérée comme un renforcement de la structure physique dans laquelle la marge d'erreur humaine est largement réduite. Par ailleurs, la structure technologique a été consolidée par l'utilisation de flux pièce à pièce permettant de construire une sous-structure personnelle pour chaque salarié dans laquelle il est orienté vers la résolution des problèmes à son niveau. Elle est également consolidée par l'ensemble des méthodes

[78] Xie, F. (2007), *Capitalist labor processes: Transformation from Fordism to Post-Fordism*, Op.cit., p64-70

et outils visant à conditionner de manière rigoureuse les activités productives des salariés dans la concrétisation du concept de qualité parfaite.

1.1.3.4 Management visuel

Le concept de management visuel consiste en l'utilisation d'indications visuelles pour garantir le bon déroulement des activités. Pour y parvenir, il est nécessaire d'employer des informations immédiatement visibles et indicatives permettant aux salariés de prendre conscience du standard à utiliser et de l'existence possible des écarts (Liker[79], 2004 ; Houy[80], 2008).

Les dispositifs participant au management visuel peuvent être regroupés en 2 catégories : les outils d'affichage permettant de visualiser des indicateurs productifs (Kanban, signal visuel ou sonore en cas de production défectueuse, indicateur de performance, objectifs de production, suggestions d'améliorations) et les pratiques visant à souligner le standard du travail (5S, affichage de standards de travail, indication de circuits de flux). L'apport des dispositifs de la première catégorie consiste notamment à développer la structure technologique d'une organisation de production dont l'objectif principal est de coordonner et de synchroniser les activités productives des salariés. L'apport des dispositifs de la deuxième catégorie consiste à établir une structure physique plus étroite dans laquelle les activités non-productives identifiées (telles que les gestes et déplacements inutiles, et la manutention inutile) sont censées être évitées.

1.1.3.5 Management des hommes

Contrairement à la production en masse dans laquelle la structure organisationnelle visant à l'optimisation de productivité exige que chaque salarié soit cantonné à sa propre tâche, le LEAN management met en lumière l'importance de l'apport du comportement en groupe d'activité à la perfection de la performance économique (Ohno, 1978). De ce fait, le travail en équipe et la multifonction d'équipe sont devenus deux approches majeures pour concrétiser le concept de management des hommes.

---

[79] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, Op.cit., p3-15

[80] Houy, T. (2008), *Articulation entre pratiques managériales et système d'information : construction d'un ideal type de modélisation*, Thèse de doctorat, Télécom ParisTech

Ces approches ont toutes deux pour but de développer la structure organisationnelle de manière à ce que les salariés soient reliés en groupes d'activités. Parallèlement, le comportement en groupes d'activités propices à l'amélioration de la performance économique est guidé par une sous-structure organisationnelle qui privilégie le transfert d'expérience et de connaissance du travail au sein de chaque groupe d'activité (Liker[81], 2004).

Comme nous l'avons évoqué au début de cette partie, nous pensons que les concepteurs du LEAN management imaginent que les salariés effectuent naturellement les activités productives demandées par les structures des organisations praticiennes du LEAN. De fait, la performance économique du LEAN est bien due à la qualité des concepts instrumentaux (cf. Tableau 3). Il est évident que la prise en compte effective des motivations des salariés serait encore plus efficiente.

Concepts instrumentaux	**Types de structures consolidées**	**Mécanisme de l'obtention de performance économique supérieure basé sur le contrôle et l'orientation des activités productives des salariés**
Elimination des gaspillages	*Mentale*	Rendre conscient chaque salarié de la notion de gaspillage et de son devoir de les éliminer
Production juste-à-temps	*Organisationnelle*	Amener chaque salarié à maintenir et améliorer sa performance individuelle en fonction du besoin de son client interne
Qualité parfaite	*Organisationnelle*	Impliquer chaque salarié dans l'amélioration (prévention, détection, résolution de problème) de la qualité
	Technologique	
Management visuel	*Physique*	Amener chaque salarié à éviter les activités non-productives déjà identifiées
	Technologique	
Management des hommes	*Organisationnelle*	Faciliter le transfert des expériences et des connaissances afin de mettre en œuvre l'amélioration

Tableau 3 : Mécanisme de concepts instrumentaux du LEAN management
(Tang, 2018)

Comme le montre le tableau 3, le mécanisme d'obtention d'une performance économique supérieure repose sur les structures des organisations praticiennes renforcées par les concepts instrumentaux, et ces structures permettent de contrôler et d'orienter les activités productives des salariés.

[81] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, Op.cit., p3-15

En général, les auteurs considèrent que le LEAN management s'appuie sur six concepts fondamentaux. Nous avons limité ce chapitre à cinq d'entre eux : Elimination des gaspillages, Production juste-à-temps, Qualité parfaite, Management Visuel, et Management des hommes. Le 6ème concept, le KAIZEN, a une importance primordiale dans le LEAN management. Pour cette raison, nous tenons à le présenter séparément dans la partie suivante.

Rappelons avant de présenter le KAIZEN, que le LEAN souffre d'une conception trop techniciste, oubliant que les ouvriers ne se contentent pas d'obéir aux instructions et, qu'il importe de tenir compte de leur volonté. Ils sont aussi des humains qui peuvent avoir des motivations différentes de celles qu'imaginent les concepteurs.

1.2 Le KAIZEN tourné vers l'individu : démarche fondamentale et garante du LEAN management

La perfection de la performance économique dans les organisations praticiennes du LEAN management repose sur un cycle entre maintenance et amélioration. Le KAIZEN serait donc le concept visant à garantir le bon fonctionnement de ce cycle (Manos[82], 2007) au travers de modes spécifiques d'amélioration continue. Ce concept correspond à l'association de deux termes : « KAI » signifiant changer et « ZEN » signifiant améliorer (Newitt[83], 1996), et il se traduit par une amélioration continue englobant tous les salariés (Imai[84], 1986). Le KAIZEN est reconnu comme étant la philosophie du LEAN management (Womack et Jones[85], 1994), le facteur de succès du TPS (Nemoto[86], 1987 ; Yasuda[87], 1991), et une démarche d'amélioration graduelle au moindre coût (Al Samdi[88], 2005). Le KAIZEN joue un rôle primordial qui fait progresser le LEAN management (Nicholas et Soni[89], 2005 ; Burch[90], 2008 ; Liker et Hoseus[91], 2008), et le KAIZEN tourné

[82] Manos, A. (2007), *The benefits of Kaizen and Kaizen events*, Quality Progress, 40(2), p47

[83] Newitt, D. J. (1996), *Beyond BPR & TQM – managing through processes: is Kaizen enough?* Proceedings Industrial Engineering, Institution of Electric Engineers, London, p1-38

[84] Imai, M. (1986), *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*, Op.cit., p17

[85] Womack, J.P. et Jones, D.T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Op.cit.

[86] Nemoto, M. (1987), *Total Quality Control for Management: Strategies and Techniques from Toyota and Toyota Gosei*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

[87] Yasuda, Y. (1989), *Toyota no soi kufuteian Katsudo (40 years, 20 million ideas, The Toyota Suggestion System), Japan Management Association, Tokyo*

[88] Al Samdi, S. (2009), *Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities*, Competitiveness Review: An International Business Journal, 20(6), p203-211

[89] Nicholas, J. M. et Soni, A. (2005). *The portal to Lean production: Principles and practices for doing more with less*, CRC Press

vers l'individu contribue à établir un fondement solide garantissant cette progression (Imai[92], 1986).

Le principe de la théorie du management socio-économique développée par Savall et Zardet[93] implique que l'amélioration de la performance se fait au travers de la minimisation de l'écart des interactions entre la structure et les comportements humains. Dans l'hypothèse de la partie précédente, les salariés sont supposés être capables d'adopter tous types d'activités orientées par la structure. Dès lors, l'amélioration de la performance économique ne peut être réalisée qu'à travers l'amélioration des structures de production, en se basant sur l'ensemble des concepts instrumentaux qui conditionnent et orientent les activités productives des salariés. Le mécanisme du KAIZEN repose en effet sur cette logique. Le KAIZEN cible des améliorations, petites et graduelles, au niveau des équipements existants et des éléments qui leur sont associés (Standard du travail, Méthode, et Outil, etc.) (Sienbenborn[94], 2005). Le KAIZEN regroupe un ensemble de moyen de pousser les salariés à entrer dans une démarche d'amélioration continue. Ces améliorations visent d'abord la performance économique, mais peuvent, si cette performance est assurée, améliorer les conditions de travail. Les améliorations produites par le KAIZEN ont vocation à s'intégrer dans les procédures et modes opératoires, et donc à être ensuite imposées par l'organisation aux salariés.

1.2.1 Philosophie KAIZEN

La philosophie KAIZEN est d'abord reconnue pour son originalité relative au contrôle qualité d'inspiration japonaise. Sous cet aspect, la philosophie KAIZEN est considérée comme un développement des idées de contrôle qualité au sein des organisations de production japonaises dans les années 1960 et les années 1970 (Sawada[95], 1995) et elle repose sur un ensemble de principes, de méthodes et d'outils dédiés à l'amélioration de

---

[90] Burch, M. (2008), *Lean longevity: Kaizen events and determinants of sustainable improvement*, University of Massachusetts Amherst

[91] Liker, J. K. et Hoseus, M. (2008), *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*, McGraw-Hill, London, p63

[92] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p103-113

[93] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés*, Economica, Op.cit., p15-17

[94] Siebenborn, T. (1992), *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université de Savoie

[95] Sawada, N. (1995), *The Kaizen at Toyota Production System*, CHU-SAN-REN Quality Control Course Nagoya, No.6, p1-38

la qualité. La recherche de Hino[96] réalisée au sein de Toyota a mis en lumière l'importance de la philosophie KAIZEN au niveau de la qualité et de la profitabilité. Cheser[97], Brunet et New[98] ont montré que la philosophie KAIZEN est l'un des facteurs les plus pertinents dans les entreprises performantes japonaises.

Par ailleurs, de nombreux travaux cherchent à définir la philosophie KAIZEN. Ces définitions sont nombreuses mais similaires. De ce fait, nous pouvons les regrouper en fonction des caractéristiques identifiées par les différents auteurs : amélioration petites et graduelles (Suzaki[99], 1987 ; Ghalayini et al[100], 1997), élimination des gaspillages et/ou des coûts (Womack et Jones[101], 1994 ; Williams[102], 2001), élément du management de qualité totale (Schroeder et Robinson[103], 1991 ; Hellsten et Klefsjö[104], 2000), outils et méthodes (Bessant et Caffyn[105], 1994 ; Abdolshah et Jahan[106], 2006), innovation incrémentale (Bessant et Caffyn[107], 1994 ; Ortiz[108], 2009).

Notre regard sur la philosophie KAIZEN est d'avantage orienté sur son apport au niveau de la structure mentale au sein de l'organisation praticienne. De ce fait, le KAIZEN est reconnu comme une philosophie managériale qui considère le management comme étant le maintien et l'amélioration du standard de travail (Imai[109], 1986). Selon Imai, des améliorations ne peuvent être réalisables qu'à la condition que le standard de travail

---

[96] Hino, S. (2006), *Inside the Mind of Toyota*, Productivity Press, New York, NY

[97] Cheser, R. N. (1998), *The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing*, International Journal of Technology Studies, 27(2), p19-27

[98] Brunet, A. et New, S. (2003), *Kaizen in Japan: an empirical study*, International Journal of Operation & Production Management, 23(12), p1426-1446

[99] Suzaki, K. (1987), *The new manufacturing challenge-techniques of manufacturing systems*, John Wiley and Sons, Inc., New York

[100] Ghalayani, A. et al, (1997), *An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*, International Journal of Production Economic, 48(2), p20-25

[101] Womack, J. P. et Jones, D. T. (1994), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Op.cit.

[102] Williams, M. (2001), *Maximum cost reduction minimum efforts*, Manufacturing Engineer, 80(4), p179-182

[103] Schroeder, D. et Robinson, A. (1991), *America's most successful export to Japan-continuous improvement programmes*, Sloan Management Review, 32(3), p67-81

[104] Hellsten, U. et Klefsjö, B. (2000), *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*, The TQM Magazine, 12(4), p238-244

[105] Bessant, J. et Caffyn, S. (1997), *High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement*, International Journal Technology Management, 12(1), p7-28

[106] Abdolshah, M. et Jahan, A. (2006), *How to Use Continuous Improvement Tools in Different Life Periods of Organization*, IEEE international Conference on Management to Innovation and Technology, Vol 2, p772-777

[107] Bessant, J. et Caffyn, S. (1997), *High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement*, Op.cit, p7-28

[108] Ortíz, C. (2009), *Kaizen and Kaizen Event Implementation: Kaizen Kaizen Event Impleme*, Pearson Education, 2009

[109] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p1-8

soit établi et respecté par les salariés (Imai[110], 1986). L'amélioration du standard de travail a toujours pour objectif d'éliminer durablement les gaspillages (Cheser[111], 1989). Sous cet aspect, la philosophie KAIZEN repose sur deux principes majeurs susceptibles de construire une structure mentale propice à orienter chaque salarié dans des activités d'amélioration.

Cette orientation trouve ses racines dans le principe suivant : « *Le KAIZEN est l'affaire de chacun » (Imai[112], 1986)*. De manière plus concrète, s'agissant d'une discipline qui permet de rendre chaque salarié conscient de sa responsabilité, ce principe exige de lui qu'il maintienne le standard de travail et élimine les gaspillages à son niveau (Brunet and New[113], 2003). Prolongeant cette idée, Lillrand[114] a indiqué que ce principe permettait à chaque salarié de reconnaître sa propre autorité et sa liberté à mettre en œuvre des améliorations à son niveau. De plus, ce principe est complété par le concept de zéro défaut. Le concept de zéro défaut vise à impliquer chaque salarié dans la prévention de la production défectueuse tout en le convaincant de la valeur associée à son travail, et il incite chaque salarié à effectuer automatiquement et spontanément des améliorations continues sur le standard de son travail (Brunet et New[115], 2003). Le deuxième principe énonce que des améliorations pertinentes sont, en pratique, apportées en menant des investigations minutieuses pour détecter les problèmes (Chen et Wu[116], 2004). Ce principe tend à mettre en lumière, dans l'esprit du salarié, d'une part, son obligation d'utiliser avec rigueur les outils et les méthodes qui sont associés au KAIZEN et, d'autre part, sa nécessaire adaptation à tous les types de démarches KAIZEN (Suárez-Barraz et al[117], 2011).

---

[110] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p55-63

[111] Cheser, R. N. (1998), *The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing*, Op.cit., p19-27

[112] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p17

[113] Brunet, A. et New, S. (2003), *Kaizen in Japan: an empirical study*, Op.cit., 23(12), p1426-1446

[114] Lillrank, P. (1995), *The transfer of management innovation from Japan*, Organization Studies, 16(6), p971-989

[115] Brunet, A. et New, S. (2003), *Kaizen in Japan: an empirical study*, Op.cit., 23(12), p1426-1446

[116] Chen, I. et Wu, W. (2004), *A news Focus on Overcoming the Improvement Failure*, Technovation, Vol 24, p585-591

[117] Suárez-Barraza, F., Ramis-Pujol, J. et Kerbache, L. (2011), *Thoughts on KAIZEN and its evolution: Three different perspectives and guiding principles*, International Journal of Lean Six sigme, 2(4), p288-308

1.2.2 Instruments associés au KAIZEN

Les instruments (méthodes/outils) sont essentiels pour réaliser l'amélioration et en tirer des avantages durables. L'effet positif des instruments consiste notamment en une consolidation de la structure technologique au sein de l'organisation praticienne, garantissant la rigueur des activités d'amélioration. Sous cet aspect, le cycle PDCA (la roue de Deming) est considéré comme la méthode fondamentale d'amélioration indiquant les 4 étapes à suivre pour tous types de démarches KAIZEN (Narusawa et Shook[118], 2007) : (1. Plan) *dresser le plan d'amélioration des pratiques actuelles* ; (2. Do) *appliquer ce plan* ; (3. Check) *vérifier si l'amélioration est désirée* ; (4. Act) *empêcher le retour de la situation antérieure et institutionnaliser l'amélioration en tant que nouvelle pratique à améliorer à son tour* (Imai[119], 1986).

Stade de PDCA	Etape de résolution des problèmes	Outils et Méthodes associés
Plan (Planifier)	Définition du problème	Diagramme de Pareto, Histogramme, Observation
	Analyse du problème	Ordinogramme, Histogramme, Graphe & Feuille de contrôle, 5 pourquoi
	Identification des causes	Diagramme causes-effets, Histogramme, Graphe & Feuille de contrôle, Diagramme de Pareto et de dispersion
	Projeter des contre-mesures	Matrice de critère, Ordinogramme
Do (Faire)	Application des contre-mesures	Ordinogramme, Graphe & Feuille de contrôle, Diagramme de Pareto
Check (Vérifier)	Confirmation du résultat	Graphe & Feuille de contrôle, Diagramme de Pareto,
Act (Réagir)	Normalisation du résultat	Feuille de contrôle, Processus de mesure, 5S, Formation

Tableau 4 : Cycle de résolution de problèmes
(Tang, 2008, basé sur Imai[120], 1986)

La mise en pratique du cycle de résolution des problèmes, méthode inspirée et développée du cycle PDCA, a en effet pour objectif de guider en toute rigueur les

[118] Narusawa, T. et Shook, J. (2009), *Kaizen Express: fundamentals for you lean journey*, Lean Enterprise Institute
[119] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p59
[120] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p72

activités d'amélioration à travers sept étapes de résolution des problèmes et des méthodes/outils à mobiliser à chaque étape (cf. Tableau 4).

Le cycle de résolution des problèmes peut être considéré comme le processus fondamental des démarches KAIZEN qui repose surtout sur les standards du travail. Selon Imai, l'amélioration de la performance économique doit être maintenue par la normalisation du résultat d'amélioration en terme de standard de travail. Selon lui encore, la perfection de cette performance repose toujours sur des améliorations qui ont commencé par une remise en question du standard de travail (Imai[121], 1986). Ceci rejoint bien le mécanisme du KAIZEN que nous avons évoqué au début de section la 2 (cf.1.2.1). De ce fait, les démarches KAIZEN, par l'introduction du cycle de résolution de problèmes et de l'ensemble d'outils et de méthodes qui leur sont associés, apportent au sein des organisations praticiennes une structure technologique standardisée et rigoureuse permettant de garantir la pertinence des activités d'amélioration de chaque salarié.

1.2.3 Démarches KAIZEN

L'amélioration continue est souvent considérée comme une démarche clef du LEAN management (Lillrank[122], 1995) inspirée de la culture japonaise (Recht et Wilderom[123], 1998 ; Yoneyama[124], 2007). Pourtant, des travaux portant sur l'originalité de l'amélioration continue ont indiqué qu'elle n'est pas une démarche spécifiquement japonaise (Cusumano[125], 1988 ; Dinero[126], 2005 ; Holweg[127], 2007). L'argument majeur de ces travaux est basé sur la mise en pratique du système de suggestion et du contrôle qualité au sein des organisations occidentales : programme de suggestion mis en œuvre dans la marine britannique en 1770 (Graban &Swartz,[128] 2012) ; programme de « Hundred-headed brain » mis en œuvre chez Lincoln Electric en 1915 (Schroeder &

[121] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p59
[122] Lillrank, P. (1995), *The transfer of management innovation from Japan*, Op.cit., p971-989
[123] Recht, R. et Wilderom, C. (1998), *Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems*', International Business Review, 7(1), p7-22
[124] Yoneyama, E. (2007), *Phenomenology of life, Zen and management*, Society and Business Review, 2(2), p204-217
[125] Cusumano, M. A. (1988), *Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry*, Sloan Management Review, 30(1), p29-39
[126] Dinero, D. A. (2005), *Training Within Industry: The Foundation of Lean*, New York, NY: Productivity Press
[127] Holweg, M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*,Op.cit., p420-430
[128] Graban, M. et Swartz, J. E. (2012), *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*, Tayler & Francis

Robinson[129], 1991) ; développement du standard britannique de contrôle qualité en 1935 (Morrision[130], 1958) ; implémentation aux Etats-Unis du « American Z1 Standard – Guide for Quality Control » en 1941 (Ishikawa[131], 1990), etc. La démarche d'amélioration occidentale a été introduite au Japon dans les années 1900 et elle a été intensivement mise en pratique au sein des organisations industrielles japonaises après la guerre de 1945 (Saha[132], 1994). Partant de réflexions sur les principes de la démarche d'amélioration occidentale (Poe[133], 1991), les praticiens japonais ont cherché à développer des démarches plus pertinentes pour eux (Kono[134], 1982). Ce faisant, l'industrie japonaise a connu dans les années 1960 et 1970 une croissance considérable grâce à la mise en pratique de démarches d'amélioration continue (Aoki[135], 2008), et ces dernières sont reconnues comme étant des démarches KAIZEN.

Les démarches d'amélioration occidentales au sein des organisations de production traditionnelles (tayloriennes et fordistes) sont souvent critiquées en raison de leur effet nuisible sur la participation des salariés (Hull et al[136], 1988). Dans de telles organisations, les activités d'amélioration sont menées sous forme descendante (demandées par la direction) (Graban et Swartz[137], 2012) et elles sont centrées sur des améliorations porteuses de bénéfices économiques importants (Recht et Wilderom[138], 1998). De ce fait, la réalisation des améliorations nécessite toujours l'accord de la direction, et à cause de la division entre les « pensants » et les « exécutants », les améliorations sont rarement apportées par les initiateurs (Nihon HR Kyōkai[139], 1995).

---

[129] Schroeder, D. et Robinson, A. (1991), *America's most successful export to Japan-continuous improvement programmes*, Op.cit., p67-81

[130] Morrison, J. (1958), T*he lognormal distribution in quality control, Journal of the royal statistical society*, 7(3), p 160-172

[131] Ishikawa, K. (1990), *Introduction to Quality Control*, "Dai-3-pan Hinshitsu Kanri Nyumon, 3rd edition, Translated by Loftus, J. H. London: Chapman & Hall

[132] Saha, A. (1994), *Culture and the development of technology in Japan*, Technology in Society, 16(2), p225-241

[133] Poe, R. (1991), *The new discipline: unleash group intelligence in your company*, Success, July-august 80

[134] Kono, T. (1982), *Japanese management philosophy: Can it be exported?* Long Range Planning, 15(3), p90-102

[135] Graban, M. et Swartz, J. E. (2012), *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*, Op.cit.

[136] Hull, F., Azumi, K. et Wharton, R. (1988), *Suggestion Rates and Sociotechnical Systems in Japanese versus American Factories: Beyond Quality Circles*, IEEE, Transactions on Engineering Management, 35(1), p11-24

[137] Graban, M. et Swartz, J. E. (2012), *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*, Op.cit.

[138] Recht, R. et Wilderom, C. (1998), *Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems*', Op.cit., p7-22

[139] Nihon HR Kyōkai (1995), *The Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement: The Kaizen Teian Approach*, CRC Press

Les démarches KAIZEN peuvent être considérées comme une correction des démarches traditionnelles (Tamura [140], 2006). Elles visent à construire une structure organisationnelle propice à la participation de l'ensemble de salariés au sein de l'organisation (Terziovski[141], 2002) et peuvent développer l'autonomie des salariés au travail. (Besson et Haddadj[142], 2000). De ce fait, les activités d'amélioration sont menées, d'une part sous forme ascendante pour des petites améliorations quotidiennes reposant sur le système de suggestion individuelle, et d'autre part sous forme descendante pour des améliorations importantes à mettre en œuvre par des groupes d'amélioration (Bessant et Francis[143], 1999). Parallèlement, chaque salarié est considéré comme étant le pensant et l'exécutant et il est autorisé à effectuer des petites améliorations à son niveau de travail. L'accord de la direction n'est nécessaire que pour la mise en œuvre des améliorations importantes (Croker et al[144], 1984), et même dans un tel contexte, chaque salarié est encouragé à apporter sa contribution intellectuelle au perfectionnement de son exécution (cf. Figure 2).

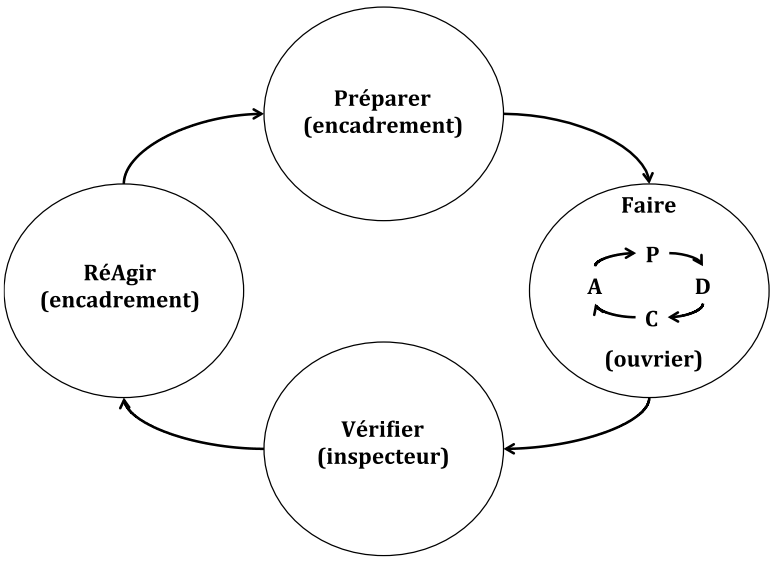


Figure 2 : Cycle PDCA réviser
(Adopté de Imai, 1986)

[140] Tamura, Y. (2006), *Japanese Production Management and Improvement in Standard Operations: Taylorism, Corrected Taylorism, or Otherwise?* Asian Business & Management, 5(4), p507-527
[141] Terziovski, M. (2002), *Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement*, Measuring Business Excellence, 6(2), p5-14
[142] Besson, D. et Haddadj, S. (2000), *Towards a post-Taylorian approach to Taylorism*, Journal of Organizational Change Management, 13(5), p419-422
[143] Bessant, J. et Francis, D. (1999), *Developing strategic continuous improvement capability*, International Journal of Operations & Production Management, 19(11), p1106-1119
[144] Crocker, O. L., Chiu, J. L. et Charney, C. (1984), *Quality Circles: A Guide to Participation and Productivity*, American Library Publishers, New York

Dans cette même veine, les démarches KAIZEN peuvent être regroupées en 2 catégories : la démarche individuelle et la démarche collective.

Les travaux portés sur la démarche KAIZEN collective ont identifié certaines approches qui lui sont associées (cf. tableau X) : KAIZEN tourné vers le management et KAIZEN tourné vers le groupe (Imai[145], 1986, p77-103) ; KAIZEN blitz (Sheridan[146], 1997 ; Cuscela[147], 1998 ; Laraia et al[148], 1999) ; Gemba-KAIZEN workshops (Bodek[149], 2002 ; Montabon[150], 2005 ; Wennecke[151], 2008) ; KAIZEN Office (Lareau[152], 2003) ; LEAN-KAIZEN & Six Sigma (Dahlgaard et Dahlgaard-Park[153], 2006 ; Kumar et Antony[154], 2008 ; King[155], 2009). Partant des points communs constatés entre ces approches, la démarche KAIZEN collective peut être caractérisée comme une démarche d'amélioration formelle (Lillrank et Kanō[156], 1989) à l'échelle du département/entreprise (Harrington[157], 2006), qui vise à obtenir les résultats escomptés au travers d'améliorations respectueuses du cycle de résolution de problèmes sur les cibles préétablies (Terziovski et Sohal[158], 2000) dans une durée prédéterminée (Harrigton[159], 2006).

La démarche KAIZEN individuelle est généralement interprétée par l'approche KAIZEN Teian qui signifie en japonais la suggestion d'amélioration (Yasuda[160], 1989 ; Nihon HR

---

145 Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit., p77-103
146 Sheridan, J. (1997), *Kaizen blitz*, Industry Week, 246(16), p19-27
147 Cuscela, K. (1998), *Kaizen blitz: attacks work processes at Dana Corp*, IIEE Solution, 30(4), p29-31
148 Laraia, A. C. et al, The Kaizen blitz: Accelerating Breakthrough in Productivity and Performance, Routedge, Iowa, IA
149 Bodek, N. (2002), *Kaizen: Kazam*, Passport, January, p60-62
150 Montabons, F. (2005), *Using Kaizen events for back office processes: recruitment of frontline supervisor co-ops*, Total Quality Management and Business Excellence, 16(10), p1139-1147
151 Wennecke, G. (2008), *Kaizen-Lean in a week: how to implement improvement in healthcare settings in a week*, Medical Laboratory Observer, August, p28-31
152 Lareau, W. (2003), *Kaizen Office, American Society for Quality ASQ*, Milwaukee, WI
153 Dahlgaard, J. J. et Dahlgaard-Park, S. M. (2006), *Lean production, Six Sigma, TQM and company culture – a critical review*, The TQM Magazine, 18(3), p263-281
154 Kumar, M. et Antony, J. (2008), *Comparing the quality management practices in UK SMEs*, Industrial Management & Data Systems, 108(9), p1153-1156
155 King, P. (2009), *Lean for the Process Industries: Dealing with Complexity*, Productivity Press, New York
156 Lillrank, P. M. et Kanō, N. (1989), *Continuous improvement: quality control circles in Japanese industry*, No19, Center for Japanese Studies University of Michigan
157 Harrington, H. J. (2006), *Process management excellence: the art of excelling in process management*, Vol1, Paton Press LLC
158 Terziovski, M. et Sohal, A. S. (2000), *The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firm*, Technovation, 20(10), p539-550
159 Harrington, H. J. (2006), *Process management excellence: the art of excelling in process management*, Op.cit.
160 Yasuda, Y. (1989), *Toyota no soi Kufuteian Katsudo (40 years, 20 million ideas, The Toyota Suggestion System)*, Op.cit.

Kyōkai[161], 1995). Certes, la démarche KAIZEN individuelle repose sur le système de suggestion et elle nécessite la bonne volonté de chaque salarié à proposer des idées permettant d'améliorer son propre domaine de travail (Van Dijk et Van Den Ende[162], 2002). Il existe également une autre approche relativement moins connue dans la littérature : le KAIZEN tourné vers l'individu (Imai[163], 1986). Ces deux approches partagent des principes quasi homogènes (cf. Tableaux 5 et 6).

<table>
<tr><th>Approches</th><th>Personnels impliqués</th><th>Focus</th><th>Cycle</th><th>Domaine</th><th>Méthodes en communes</th></tr>
<tr><td>KAIZEN tourné vers le management</td><td>Cadre et conseils professionnels</td><td>Système ; Procédure</td><td>En fonction du projet</td><td>Entreprise ; Département</td><td rowspan="7">Méthodes (Révision de process ; Planification d'actions ; Mobilisation d'outils, etc.) associées au cycle de résolution de problèmes</td></tr>
<tr><td>KAIZEN tourné vers le groupe</td><td rowspan="5">Cercle de qualité (groupe KAIZEN)</td><td rowspan="4">Procédure de travail</td><td>4-5 mois</td><td rowspan="4">Département</td></tr>
<tr><td>KAIZEN blitz</td><td rowspan="3">2-5 jours</td></tr>
<tr><td>Gemba-KAIZEN workshop</td></tr>
<tr><td>KAIZEN Office</td></tr>
<tr><td>LEAN-KAIZEN & Six-sigma</td><td>Système ; Procédure</td><td>En fonction du projet</td><td>Entreprise ; Département</td></tr>
</table>

Tableau 5 : Approches associées à la démarche collective du KAIZEN
(Basé sur Imai, 1986 ; Sheridan, 1997 ; Cuscela, 1998 ; Laraia et al, 1999 ; Bodek, 2002 ; Montabon, 2005 ; Wenneck, 2008 ; Lareau, 2003 ; Dahlgaard et Dahlgaard-Park, 2006 ; Kumar et Antony, 2008 ; King, 2009)

<table>
<tr><th>Approches</th><th>Personnel impliqué</th><th>Domaine</th><th>Cycle</th><th>Méthodes</th><th>Retombées</th></tr>
<tr><td>KAIZEN Teian</td><td rowspan="2">Tous les salariés</td><td rowspan="2">Propre domaine de travail du salarié</td><td rowspan="2">N'importe quand</td><td rowspan="2">Système de suggestion ; Cycle de résolution de problèmes</td><td rowspan="2">Développement personnel ; Conscience de KAIZEN</td></tr>
<tr><td>KAIZEN tourné vers l'individu</td></tr>
</table>

Tableau 6 : Approches associées à la démarche KAIZEN individuelle
(Basé sur Nihon HR Kyōkai, 1990 et sur Imai, 1986)

[161] Nihon HR Kyōkai (1995), *The Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement: The Kaizen Teian System*, Op.cit.
[162] Van Dijk, C. et Van Den Ende, J. (2002), *Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas*, R&D Management, 32(5), p387-395
[163] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit.

Comme l'illustre le tableau 6, les retombées majeures de la démarche KAIZEN individuelle consistent en un développement de la compétence et de la conscience d'amélioration chez les salariés. Ce développement est essentiel pour la mise en pratique de la démarche collective du KAIZEN et pour faire progresser la performance des organisations praticiennes du LEAN. De ce fait, nous tenons à décoder plus précisément la démarche KAIZEN individuelle dans la partie suivante. D'ailleurs, nous constatons qu'il n'existe pas de différence de fond entre les deux approches associées à la démarche KAIZEN individuelle (cf. tableau 6). Pourtant la signification du KAIZEN tourné vers l'individu, par rapport à celle du KAIZEN Teian, est susceptible de mieux indiquer que la démarche KAIZEN individuelle n'est pas uniquement une suggestion d'amélioration. De ce fait, nous adoptons le KAIZEN tourné vers l'individu pour décrire la démarche KAIZEN individuelle dans cette thèse.

1.3 KAIZEN tourné vers l'individu

Le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) est généralement appliqué pour réaliser immédiatement des améliorations graduelles dans le domaine de travail propre à chaque salarié. Le KZI et la démarche KAIZEN collective doivent d'être complémentaires pour rendre l'organisation praticienne plus performante. Pourtant, l'importance du KZI est souvent sous-estimée par les auteurs et les praticiens qui ont adopté le point de vue de Shingo. Selon Shingo, l'amélioration au niveau du process holistique doit être la préoccupation majeure du KAIZEN au sein de l'organisation praticienne (Shingo[164], 1990). Liker[165] a également affirmé que l'amélioration relative au le process holistique réalisée à travers la démarche KAIZEN collective peut générer des améliorations locales (dans le domaine de travail de chaque salarié), mais pas nécessairement *vice versa*. Seul le KAIZEN basé sur le process est porteur d'améliorations conséquentes (Murman et al[166], 2002). En ce sens, la démarche KAIZEN collective focalisée sur le process holistique permet à l'organisation praticienne d'obtenir un résultat d'amélioration important.

[164] Shingo, S. (1990), *Modern Approaches to Manufacturing Improvement: The Shingo System*, Translated By Robinson, A. Cambridge, Massachusetts: Productivity Press
[165] Liker, K. (2004), *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, Op.cit., p3-15
[166] Murman, E. et al, (2002); *Lean Enterprise Value, Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative*, New York, NU: Palgrave, p6

Une telle amélioration sur le process holistique a été considérée par Imai[167] comme une amélioration radicale ou un *Kaikaku* (innovation). Elle est bien adaptée à la résolution de problèmes ponctuels (Bhuiyan et Baghel[168], 2005), mais elle est souvent coûteuse en argent et en temps (Terziovski[169], 2002). Le *Kaikaku* est donc en pratique difficile à effectuer de manière durable (Imai[170], 1986). Bateman[171] a indiqué qu'une activité d'amélioration discontinue est facile à adopter, mais que son bénéfice est susceptible d'être difficile à maintenir dans le temps. De ce fait, Imai[172] a mis l'accent sur les petites améliorations graduelles qui nécessitent peu d'investissement et de compétences. Même si chaque petite amélioration n'est pas forcément porteuse d'un résultat économique significatif, l'effet cumulatif (Choi et Liker[173], 1995) peut produire des résultats importants et durables (Marin-Garcia et al[174], 2008 ; Rapp and Eklund[175], 2007). En ce sens, le KZI, par rapport à la démarche KAIZEN collective, est supposé être plus propice à l'établissement d'une base continuelle permettant de garantir la durabilité de l'amélioration, ainsi que des résultats.

1.3.1 Système de suggestion

Le système de suggestion (SS) fait partie intégrante du KZI qui nécessite la participation de chaque salarié (Fairbank et Williams[176], 2001). De manière plus concrète, le SS recommande à chaque salarié de suggérer des améliorations à effectuer dans son domaine de travail (Nihon HR Kyōkai[177], 1995). Les suggestions peuvent être regroupées en 10 principaux thèmes : (1) améliorations portant sur la tâche propre à

---

[167] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit.
[168] Bhuiyan, N. et Baghel, A. (2005), *An overview of continuous improvement: from the past to the present*, Management Decision, 43(5), p761-771
[169] Terziovski, M. (2002), *Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement*, Op.cit, 6(2), p5-14
[170] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit.
[171] Bateman, N. (2005), *Sustainability: the elusive element of process improvement*, International Journal of Operation & Production Management, 25(3), p261-276
[172] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit.
[173] Choi, T. et Liker, J. K. (1995), *Bring Japanese Continuous Improvement Approaches to U.S Manufacturing: The Roles of Process Orientation and Communications*, Decisions Sciences, 26(5), p589-620
[174] Marin-Garcia, J. A. et al, (2008), *Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company*, Team Performance Management, 14(2), p1352-1592
[175] Rapp, C. et Eklund, J. (2007), *Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 17(1), p79-94
[176] Fairbank, J. F. et Williams, S. D. (2001), *Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology*, Creativity & Innovation Management, 10(2), p68
[177] Nihon HR Kyōkai (1995), *The Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement: The Kaizen Teian System*, Op.cit.

l'auteur ; (2) économies d'énergie, de matières et d'autres ressources ; (3) améliorations dans l'environnement du travail ; (4) améliorations des machines et des processus ; (5) améliorations des machines et gabarits ; (6) améliorations du travail administratif ; (7) améliorations de la qualité du produit ; (8) idées de nouveaux produits ; (9) services aux clients et relations avec la clientèle ; (10) Divers (Nihon HR Kyōkai[178], 1995).

Le SS est considéré comme un moyen de communication permettant de fournir aux salariés une occasion de parler avec leurs supérieurs et entre eux. Il a pour effet de transformer chaque salarié en travailleur pensant qui est toujours à l'affût de la meilleure façon d'accomplir sa tâche. Pour ceci, la direction ne doit pas attendre que chaque suggestion soit porteuse de résultats économiques immédiats. Les supérieurs doivent adopter une attitude attentive et une bonne réaction, d'une part, pour aider les subordonnés à formuler leurs suggestions et à traiter leurs problèmes et, d'autre part, pour accompagner toute amélioration permettant de contribuer à l'un des sept objectifs suivants : (1) rendre le travail plus facile ; (2) éliminer la pénibilité ; (3) éliminer les nuisances ; (4) accroître la productivité ; (5) rendre la tâche plus productive ; (6) améliorer la qualité du produit ; (7) économiser du temps et de l'argent (Imai[179], 1986).

1.3.2 Efforts des salariés à déployer pour mettre en pratique le KZI

Comme nous l'avons déjà évoqué (1.2.1.3), le KZI ne se limite pas seulement à la suggestion d'amélioration, il nécessite une série d'efforts de la part de chaque salarié pour concrétiser ses idées d'amélioration au sein de son domaine de travail (Laraia et al[180], 1996). Selon Imai, le KZI débute par une modification positive au niveau de la conscience de salariés à l'égard de l'amélioration. Ceci est également confirmé par les praticiens du TPS/LEAN management et par les chercheurs qui analysent le KZI avec les concepts d'innovation et de changement organisationnel. De plus, ces praticiens et ces chercheurs ont tous identifié certains principes comme étant des facteurs de succès du TPS/LEAN, de l'innovation individuelle et du changement organisationnel. Ces principes indiquent également les efforts des salariés nécessaires à la mise en pratique du KZI. Par ailleurs, comme tous types de démarches KAIZEN, le KZI repose sur les sept étapes du

[178] Nihon HR Kyōkai (1995), *The Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement: The Kaizen Teian System*, Op.cit.
[179] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japans Competitive Success*, Op.cit.
[180] Laraia, A. C. et al, The Kaizen blitz: Accelerating Breakthrough in Productivity and Performance, Op.cit., p6

cycle de résolution des problèmes (cf.1.2.1.2). Ces derniers permettent d'établir un cadre dans lequel les efforts des salariés à déployer pour mettre en œuvre le KZI peuvent être regroupés de manière plus précise (cf. Tableau 7 et Tableau 8).

Efforts des salariés (managers et ouvriers) à déployer pour mettre en pratique le KZI	**Auteurs**												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Étape 1 : Consolider la conscience													
Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
Focaliser sur les A adaptées aux objectifs de l'E* et du D**	X			X				X					
Adopter l'esprit « Do it yourself » et « Do it right now »	X	X		X		X				X			X
Penser aux clients (interne)		X		X	X		X	X	X			X	
Étape 2 : Identifier le problème (P)													
Écrire les instructions de travail et l'arbre des conséquences	X	X				X	X	X					
Observer et identifier les gaspillages au sein du travail	X	X		X		X		X	X	X		X	X
Examiner les processus et le manuel de travail	X	X		X	X					X			
Signaler les problèmes	X	X		X	X		X						X
Étape 3 et 4 : Analyser le P* et identifier les causes													
Ne pas blâmer les acteurs à l'origine du problème		X							X			X	
Utiliser des méthodes/outils formels	X	X	X	X	X		X	X		X			X
Se focaliser sur des A prioritaires du D* puis de l'E**			X	X			X	X				X	
Briser les barrières fonctionnelles		X	X	X					X				
Étape 5 : Projeter des solutions													
Présenter la logique des hypothèses	X												X
Évaluer la solution en fonction d'objectifs de l'D et du E**		X	X	X				X	X				
Préciser le délai d'application	X												
Étape 6 : Application des solutions													
Être autonome dans l'application des solutions	X	X	X										X
Modifier et reconstruire les équipements		X											
Étape 7 : Confirmer les résultats													
Utiliser des méthodes/outils formels	X	X		X	X		X	X					X
Évaluer le résultat en fonction d'objectifs de l'E et du D**				X			X						
Étape 8 : Normaliser													
Réformer l'instruction de travail et les processus	X	X				X	X	X					X
Transmettre les expériences et le savoir-faire	X	X	X				X	X			X	X	
A* (Amélioration) ; P* (Problème) ; E* (Entreprise) ; D* (Département)													

Tableau 7 : Efforts des salariés à déployer pour mettre en œuvre le KIZ (Tang, 2017)
Basé sur (1) Imai[181]; (2) Ohno[182]; (3) Bessant & Francis[183]; (4) Bessant et al[184]; (5) Emiliani[185]; (6) Nakane & Hall[186]; (7) Liker[187]; (8) Suárez-Barraza[188]; (9) Siebenbon[189]; (10) Koch et al[190]; (11) Robinson & Schroeder[191]; (12) Savageau[192]; (13) Spear & Bowen[193].

[181] Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, Op.cit.
[182] Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, *Beyond Large-Scale Production*, Op.cit
[183] Bessant, J. et Francis, D. (1999), *Developing strategic continuous improvement capability*, Op.cit., p1106-1119
[184] Bessant, J. et al, (2000), *An evolutionary model of continuous improvement behavior*, Technovation, 21, p67-77
[185] Emiliani, M. L. (1998), *Continuous personal improvement*, Journal of Workplace Learning, 10(1), p29-38
[186] Nakane, J. et Hall, R. W. (2002), *Ohno's Method: Creating a survival work culture*, Target, 18 (1), p6-15

Efforts des managers à déployer pour mettre en pratique le KZI	Auteurs												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Étape 1 : Consolider la conscience													
Briser les barrières de statut bureaucratique	X	X			X	X	X		X		X	X	
Aligner les messages d'amélioration		X	X		X			X		X			
Aider et soutenir les subordonnés (temps, infos, etc.)	X	X		X		X						X	X
Servir d'exemple aux subordonnés	X	X											X
Étape 2 : Identifier le problème (P)													
Recueillir des données sur le terrain	X	X				X	X		X		X	X	
Écouter les subordonnés et réagir	X	X		X	X						X	X	X
Aider les subordonnés à formuler des suggestions	X	X		X									X
Aider les subordonnés à communiquer formellement	X	X		X									X
Étape 3 et 4 : Analyser le P et Identifier les causes													
Aider les subordonnés à traiter les problèmes	X	X		X	X	X						X	X
Aider les subordonnés à formuler des suggestions	X	X	X	X									
Écouter les subordonnés et réagir	X	X	X	X									
Étape 5 : Projeter des solutions													
Aider les subordonnés à traiter les problèmes	X	X		X		X						X	X
Écouter les subordonnés et réagir	X	X	X	X	X								
Étape 6 : Appliquer les solutions													
Aider les subordonnés à traiter les problèmes	X	X	X	X		X						X	
Écouter les subordonnés et réagir	X	X		X	X								
Étape 7 : Confirmer les résultats													
Vérifier les résultats avec les données du terrain	X	X		X									
Écouter les subordonnés et réagir	X	X		X	X								
Mettre en lumière la contribution de chacun			X	X	X	X				X			X
Étape 8 : Normaliser													
Soutenir l'apprentissage des personnels	X	X	X	X			X	X					X
Écouter les subordonnés et réagir	X	X		X	X								
Mettre en lumière la contribution de chacun			X	X	X	X					X		X

Tableau 8 : Efforts des managers à déployer pour mettre en œuvre le KZI
(Tang, 2017, source idem. Tableau 7)

[187] Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Word's greatest Manufacturer*, Op.cit.
[188] Suárez-Barraza, M., Ramis-Pujol, J., and Estrada-Robles, M. (2012), *Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework*, International Journal of Quality and Service Sciences, 4(1), p27-50
[189] Siebenborn, T. (1992), *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*, Op.cit.
[190] Koch, T. et al, (2012), *10 commandments for the boss of a company implementing LEAN philosophy*, Management and Production Engineering Review, 3(2), p62-78
[191] Robinson, A. G., and Schroeder, D. M. (2009), *The role of front-line ideas in Lean performance improvement*, The Quality Management Journal, 16(4), p27-40
[192] Savageau, J. (1996), *World-class suggestion systems still work well*, The Journal for Quality and Participation, 19, p86-90
[193] Spear, S. et Bowen, H. (1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review September-October, p97-106

La mise en pratique du KZI permet à l'organisation praticienne du LEAN management d'établir une base constante pour la perfection de la performance économique. Cette base constante est construite, d'une part, sur le développement de sa capacité à réaliser de manière rigoureuse des améliorations et, d'autre part, sur la modification positive de la conscience des salariés à l'égard des améliorations. Comme l'illustre le tableaux 8, l'observation/identification des gaspillages et l'utilisation des méthodes/outils formels pour éliminer les gaspillages sont les deux efforts les plus mentionnés par les auteurs référents. Sous cet aspect, l'apport majeur du KZI consiste à fournir à chaque salarié une occasion durable de développer sa capacité à faire progresser sa performance personnelle. Le transfert d'expérience et de connaissance a pour effet de stimuler l'apprentissage au sein de l'organisation afin d'accroître la performance collective. Au niveau de la conscience des salariés en matière d'amélioration, le KZI exige de chaque salarié qu'il comprenne son droit et son devoir d'améliorer de manière autonome et immédiate son travail dès lors qu'un gaspillage est identifié. Pour ceci, les managers doivent déployer des efforts pour accompagner la réalisation d'améliorations de la part de leurs subordonnés et pour que la contribution de leurs subordonnés soit reconnue. A cet égard, le KZI est notamment porteur d'occasions de faire progresser la capacité gestionnaire des managers tout en consolidant la conscience de chaque salarié.

Conclusion du chapitre

Le LEAN management, inspiré du système de production développé chez Toyota au Japon, est reconnu comme l'une des approches les plus pertinentes pour accroître la performance économique des entreprises industrielles. La mise en pratique de concepts instrumentaux du LEAN, qui sont centrés sur l'élimination des gaspillages productifs, permet à l'organisation praticienne de construire des structures (mentales, technologiques, organisationnelles et physiques) propices au conditionnement et à l'orientation des activités productives de chaque salarié.

La perfection de la performance économique au sein de l'organisation praticienne du LEAN nécessite la mise en pratique du KAIZEN. Celui-ci consiste en une philosophie d'amélioration continue japonaise reposant sur des petites améliorations graduelles. Il s'agit également de démarches concrètes impliquant les salariés dans l'amélioration de leur travail. La mise en pratique du KAIZEN peut être considérée comme une consolidation des structures (mentales, technologiques et organisationnelles) propices

au conditionnement et à l'orientation des activités d'amélioration à effectuer par chaque salarié sur des structures qui conditionnent/orientent ses activités productives.

La démarche KAIZEN collective est adaptée à des améliorations radicales, mais en pratique elle est difficile à appliquer de manière continue. Par rapport à la démarche du KAIZEN collectif, la démarche du KZI est susceptible d'être moins pertinente pour fournir autant de résultats dans la même durée. Elle est pourtant porteuse d'une base constante d'amélioration au sein de l'organisation. En s'efforçant de mettre en pratique le KZI, chaque salarié obtient l'occasion de modifier positivement sa conscience à l'égard de l'amélioration de son travail et de développer ses capacités d'amélioration. Ce faisant, de petites améliorations graduelles sont réalisées de manière rigoureuse et l'effet cumulatif du KZI devient important.

Nous tenons à rappeler que nos illustrations du LEAN, du KAIZEN et du KZI dans ce chapitre partent d'une représentation des concepteurs du LEAN selon laquelle chaque salarié s'efforce d'effectuer des activités conditionnées/orientées par les structures de l'organisation tout en respectant les exigences de ces dernières. Dans la réalité, le bénéfice des améliorations est difficile à maintenir au sein des organisations praticiennes du LEAN (Veech[194], 2004) et les causes d'échec sont souvent liée à la dimension humaine (Sawhney et Chason[195], 2005) : manque d'efforts, manque de capacités et de conscience, etc. La mise en œuvre du KZI nécessite des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés à déployer leurs efforts. (Bessant et Francis[196], 1999 ; Japan Human Relations Association[197], 1997 ; Milakovich[198], 2006). Le chapitre suivant sera donc dédié à une analyse des principales théories portant sur la motivation des salariés au travail. Ce qui nous permettra d'étudier les mécanismes favorisant leur motivation.

---

[194] Veech, D. (2004), *A person-centered approach to sustaining a Lean environment job-design for self-efficacy*, Defense Acquisition Review Journal (august-november), p159-171

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

[196] Bessant, J. et Francis, D. (1999), *Developing strategic continuous improvement capability*, Op.cit., p1106-1119

[197] Japan Humain Relations Association, (1997), *Kaizen Teian 1: Developing System for Continuous Improvement Through Employee Suggestions*, Portland, Oregon: Productivity Press

[198] Milakovich, M. E. (2006), *Improving Service Quality in the Global Economy Achieving High Performance in Public and Private Sectors,* 2nd Edition, Boca Raton: Auerbach Publication, Taylor & Francis Group

Chapitre 2 : Motiver les salariés : concepts et théories

Introduction

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, la mise en œuvre du KZI nécessite essentiellement des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés à déployer leurs efforts. Pour ce chapitre, il convient de présenter le concept de motivation au travail et ses principales théories qui nous permettent de comprendre le mécanisme par lequel nous parvenons à motiver les salariés.

La section 2.1 présente le concept de motivation au travail et les concepts connexes à la motivation (concepts voisins)

La section 2.2 se veut une recension des diverses théories sur la motivation au travail et des autres approches théoriques

2.1 Le concept de motivation au travail et les concepts voisins

2.2 Les approches théoriques de la motivation au travail

2.1 Le concept de motivation au travail et les concepts voisins

Comme nous l'avons expliqué, le KZI est considéré comme étant une démarche qui nécessite que chaque salarié déploie des efforts pour améliorer sa performance au travail, et la performance économique au sein de l'organisation praticienne du LEAN bénéficie bien de l'effet cumulatif de ces petites améliorations réalisées par chaque salarié. Partant de la fonction de Maier[199] qui considère que la performance est une fonction de l'habileté et de la motivation (Latham[200], 2012), nous pouvons constater que la motivation des salariés pour déployer les efforts nécessaires est indispensable pour la réussite de l'amélioration (Banks[201], 1997). L'importance de la motivation est également confirmée par Landy et Conte[202] : un salarié compétent ne peut pas être performant, s'il n'est pas motivé. De ce fait, l'étude sur la motivation d'un salarié au travail est donc essentielle. Dans cette section, nous allons essayer dans un premier temps de clarifier le concept de motivation ; puis dans un second temps de préciser la différence entre la motivation et les autres concepts connexes à la motivation.

2.1.1 Le concept de motivation au travail

Selon Landy et Conte[203], Viteles est l'un des premiers auteurs à avoir écrit un ouvrage sur la motivation au sein du travail industriel. Cet ouvrage de Viteles[204] porte sur l'optimisation de l'efficacité individuelle, sa première section s'intitule : « Mobilising the will to work » (mobiliser la volonté à travailler). Dans la même veine, Banks[205] a souligné que les salariés motivés *ont une volonté de réussir, une énergie de faire de leur mieux quel que soit le projet*. Les énergies engagées dans une activité peuvent être physiques, intellectuelles et/ou mentales, la somme des énergies est considérée comme étant l'effort (Roussel et al[206], 1996). Partant de ces éléments, la motivation au travail

---

[199] Maier, R. F. (1946), *Psychology in Industry: A Psychology Approach to Industrial Problems*, Boston, Houghton Mifflin

[200] Latham, G. P. (2012), *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*, SAGE Publication, Inc, 2nd edition, University of Toronto, Canada

[201] Banks, L. (1997), *Motivation in Workplace: Inspiring Your Employees*, Amer Media Incorporated, Coastal Training Technologies Corp, 110p

[202] Landy, F. J. et Conte, J.M. (2010), *Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational,* Wiley-Blackwell, 3rd edition, p365

[203] Landy, F. J. et Conte, J.M. (2010), *Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational*, Op.cit.

[204] Viteles, M. S. (1932), *Industrial Psychology*, New York: W.W. Norton

[205] Banks, L. (1997), Motivation in Workplace: Inspiring Your Employees, Op.cit., p6

[206] Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Paris, Economica

peut être envisagée comme étant la bonne volonté de déployer un niveau d'effort soutenu au travail.

La mot latin (*movere*) signifiant mouvoir est à l'origine du terme motivation (Latham et Pinder[207], 2012). Dans ce sens, la motivation désigne le degré auquel un individu est mû ou est incité à agir (Rainay[208], 1993). Selon Steers, Mowday, et Shapiro[209], la première approche de compréhension de la motivation humaine remonte à l'antiquité : les philosophes hédonistes supposent que l'individu s'efforce de rechercher du plaisir et d'éviter les peines. Ce postulat est considéré comme étant le déterminant principal du comportement. Par extension, les économistes classiques tels qu'Adam Smith et Jeremy Bentham ont supposé que la récompense économique est le seul facteur permettant d'inciter les salariés à travailler, et chaque salarié cherche à optimiser son intérêt en déployant le moins d'efforts possible. Ce postulat a fortement influencé l'émergence des théories de choix cognitif visant à expliquer le processus de motivation, notamment la théorie des attentes de Vroom (Wren et Bedeian[210], 1994). Le concept développé par Hearn a mis en lumière que les efforts déployés à la satisfaction d'un désir basique suscitent de nouveaux désirs supérieurs et qu'un individu cherche toujours à satisfaire des désirs supérieurs dès lors que son désir basique est satisfait (Hearn[211], 1863). Inspirés par ce concept, des auteurs tels que Maslow, McClelland, Atkinson, Alderfer, Schein ont essayé d'expliquer la motivation au travers des besoins permettant d'inciter un individu à agir.

En tant qu'objet de recherche, le concept de motivation semble être apparu pour la première fois, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin dans les années 1930 (Roussel[212], 2000). L'émergence du concept de motivation a bénéficié des interventions de psychologues dans des organisations de production praticiennes du taylorisme,

---

[207] Latham, G. P. et Pinder, C. C. (2005), *Work motivation theory and research at the drawn of the twenty-first century*, Annual Review of Psychology, Vol56, p485-516

[208] Rainey, H. G. (1993), *Work Motivation, in Handbook of Organizational Behavior*, ed. R. T. Golembiewski, New Yrok, Marcel Dekker, p10-39

[209] Steers, R. M., Mowday, R. T. et Shapiro, D. (2004), *The future of work motivation theory*, Academy of Management Review, 29(3), p379-387

[210] Wren, D. et Bedeian, G. (1994), *The Evolution of Management Thought*, Op.cit., p226, P519

[211] Hearn, W. E. (1863), *Plutology: or the Theory of the Efforts to Satisfy Human Wants*, Melbourne, Australia, G. Robertson, p12-15

[212] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories. LIRH*E, Université des sciences sociales de Toulouse

considéré par Tead et Metcalf[213] comme étant une approche visant à manipuler de manière plus économique les salariés et par Viteles[214] comme ayant pour objectif d'optimiser l'efficacité de production individuelle. Pour Roussel[215], elles mettent en lumière l'importance de la motivation dans la performance individuelle des salariés.

Selon Latham[216], les travaux menés sur le concept de motivation au travail sont souvent basés sur des recherches psychologiques. Parallèlement, comme nous l'avons indiqué précédemment, l'émergence de ce concept et le développement des théories qui lui sont associées ont été influencés par des approches pluridisciplinaires (psychologie, science de gestion, science économique, ou encore de sociologie). Il est difficile d'identifier systématiquement l'ensemble des causes qui poussent un individu à adopter un comportement motivé en fournissant un niveau élevé d'effort au travail (Roussel[217], 2000).

En effet, la motivation est difficile à observer de manière directe et elle n'est accessible qu'à travers un comportement. Pour Spencer[218], la motivation consiste en *des états hypothétiques au sein de l'organisme qui activent le comportement et poussent l'organisme vers un but*, et il confirme aussi que la motivation *n'est pas perçue et mesurée directement*.

Les définitions visant à expliquer ce phénomène abstrait sont nombreuse. Selon Campbell et Pritchard[219], la motivation *a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude ; de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement*. Lévy-Leboyer[220] a défini la motivation comme étant *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but ; donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire*. Cette définition souligne notamment les notions de volonté, d'objectif et d'efforts. Selon

[213] Tead, O. et Metcalf, C. (1920), *Personnel administration: its principles and practice*, No18, McGraw-Hill Book Company

[214] Viteles, M. S. (1932), *Industrial Psychology*, Op.cit., p4

[215] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories. LIRH*E, Op.cit.

[216] Latham, P. (2007), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage

[217] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories,* Op.cit., p5

[218] Spencer, A. R. (1991), *Psychologie générale, Harcourt Canada Limited*, Ed. Étude vivantes, 2ème édition, Montréal en français, 570p, p236-237

[219] Campbell, J. P. et Prichard, R. D. (1976), *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, in Dunnette, Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, p63

[220] Lévy-Leboyer, C. (1984), *La crise des motivations*, Paris, PUF, p12

Pinder[221], *la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée*. Pour nous, cette définition insiste sur la coexistence de deux types de forces motivationnelles : la force interne et la force externe. De même, elle souligne que la motivation n'entraîne pas uniquement le déclenchement du comportement, mais aussi la direction, l'intensité et la durée.

D'après Roussel[222], il est possible de parvenir à un consensus qui se forme sur les dimensions caractérisant le concept de motivation à partir de la définition proposée par Vallerand et Thill. Selon ces deux auteurs, *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement*.

Cette définition confirme que la motivation ne peut pas être directement observable car elle est un construit, et elle ne peut qu'être déduite au travers des comportements qu'elle déclenche. Par conséquent, la motivation au travail est un concept qui se caractérise par des manifestations et par des attitudes des salariés : une volonté de réaliser au mieux les objectifs. Par ailleurs, cette définition présente les quatre éléments constitutifs de la motivation admis de manière unanime par les psychologues (Roussel[223], 2000) :

(1) Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour déclencher le comportement ;

(2) La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente, d'une part, l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et, d'autre part, les efforts de l'individu pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu ;

---

[221] Pinder, C. (1984), *Work motivation: theory, issues, and applications*, Glenview, Ill, Scott, Foresman, p8

[222] Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993), *Introduction au concept de motivation*, in Vallerand. R. J. et Thill, E. E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval, Montréal, Editions etudes vivante – Vigot, p18

[223] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories,* Op.cit., p4-5

(3) *L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail ;*

(4) *La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.*

Partant de la définition proposée par Vallerand et Thill, Roussel[224] définit la motivation au travail comme étant *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus*. Pour Levy-Leboyer[225], être motivé c'est essentiellement *avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.* Duvillier [226] soutient que la motivation résulte de la conscience qu'a l'individu de pouvoir atteindre un but et s'inscrit dans le cadre d'un processus complexe de production d'un effort à fournir pour atteindre un résultat réalisable et intéressant. Dans cette veine, la motivation peut être considérée comme productrice d'efforts permettant de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée ou sur des tâches particulières.

La définition de Vallerand et Thill est susceptible de rallier la majorité des chercheurs indépendamment du paradigme auquel ils adhèrent. Elle omet une précision sur le phénomène dynamique de la motivation qui varie avec le temps. Selon Levy-Leboyer[227], *la motivation n'est pas un processus stable, elle résulte d'un processus complexe qui met en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques liées au fonctionnement individuel affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement*. Pour Pinder[228], le niveau de motivation peut *être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances*. Dans cette veine, la motivation est donc un processus dynamique (ou un fonctionnement propre à l'individu

[224] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories,* Op.cit., p5
[225] Lévy-Leboyer, C. (1998), *La motivation dans l'entreprise*, Edition d'Organisatoin, p32
[226] Duvillier, T. et al, (2003), *La motivation au travail dans les services publics*, Editions L'Harmattan
[227] Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, 3ème édition, Groupe Eyolles, Paris, p14
[228] Pinder, C. (1984), *Work motivation: theory, issues, and applications*, Op.cit., p8

ou encore un phénomène individuel) et elle résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. En effet, chaque salarié est unique, il a des besoins, des attentes, des valeurs, une histoire, des attitudes et des objectifs différents. Banks[229] soutient que la motivation est sous le contrôle du salarié qui choisit de déployer des efforts ou non dans le travail. Par conséquent, il est difficile de motiver les salariés car les facteurs permettant de motiver un salarié ne fonctionnent pas pour tous les salariés.

Pour Bruce et Peptitone[230], la motivation est fondamentalement interne : *elle est à l'intérieur de nous. Nous sentons un désir de faire quelque chose, nous adoptons un comportement en vue de l'accomplir*. Dans cet aspect, la motivation intrinsèque est considérée comme l'élément déclencher d'un comportement de l'individu. Amabile[231] confirme que *les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel*. Alors la motivation intrinsèque est la plus efficace (Cho et Perry[232], 2011) pour déclencher, orienter, dynamiser et maintenir le comportement de salariés vers la réalisation d'objectifs attendus.

Selon Ryan et Deci[233], les salariés déploient leurs efforts à atteindre des objectifs attendus parce qu'ils sont incités à le faire par des facteurs externes. Chalofsky et Krishna[234] confirment que les facteurs contextuels et organisationnels peuvent significativement influencer et façonner la motivation des salariés. La motivation est supposée être causée par ces facteurs externes qui influencent les besoins et désirs internes d'un individu et donc qui influencent son comportement (Bruce et Pepitone[235], 1998). Elle est considérée comme une motivation extrinsèque qui trouve son origine dans les variables de contrôles externes tels que les récompenses et les menaces. Le travail est donc le moyen permettant à un salarié de satisfaire ses besoins personnels ou

[229] Banks, L. (1997), *Motivation in Workplace: Inspiring Your Employees*, Op.cit.
[230] Bruce, A. et Peptitone, J. S. (1998), *Motivating employees*, A briefcase book, McGraw-Hill, Professional, p2
[231] Amabile, T. M. (1993), *Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*, Human Resource Management Review, 3(3), p188
[232] Cho, Y. J. et Perry, J. L. (2011), *Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy*, Review of Public Personnel Administration XX(X) 1-25, 211 SAGE Publications
[233] Ryan, R. M. et Deci, E. L, (2000), *Intrinsic and Extrinsic: Classic Definition and New Directions*, Contemporary Educational Psychologiy, 25, p54-67
[234] Chalofsky, N. et Krishna, V. (2009), *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of deeper level of intrinsic motivation*, Advances in Developing Human Resources, 11(2), p189-203
[235] Bruce, A. et Peptitone, J. S. (1998), *Motivating employees*, A briefcase book, Op.cit., p2

d'éviter des conséquences indésirables. Pour Amabli [236], *les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même*. Dans cet aspect, les récompenses, la promotion et la sanction jouent notamment un rôle instrumental pour guider les comportements de salariés.

En résumé, la motivation au travail peut être considérée comme l'ensemble de forces (internes et externes) qui impulsent les activités de chaque salarié au travail. Étant un processus dynamique et personnel, la motivation au travail est productrice d'efforts (physiques, intellectuels et mentaux) permettant de focaliser la concentration de chaque salarié sur son travail. Elle met en jeu une série de facteurs relevant des caractéristiques de chaque salarié et de son environnement de travail. Avant d'étudier ces facteurs influençant le processus motivationnel, ainsi que leurs mécanismes, nous estimons qu'il est important de clarifier les liens et les différences entre la motivation et certains concepts voisins.

2.1.2 Les liens et les différences entre la motivation et ses concepts voisins

La motivation au travail n'est pas l'unique concept pour expliquer les mécanismes grâce auxquels les salariés parviennent à déployer leurs efforts au travail. Certains concepts sont souvent utilisés comme des concepts voisins de la motivation, notamment l'implication, la satisfaction et la mobilisation. Cette partie a donc pour objectif de distinguer les liens et les différences entre la motivation et ces concepts voisins.

2.1.2.1 Implication et motivation

L'implication est un concept qui s'est beaucoup développé à la suite de certains travaux de synthèse dans les années 1980 notamment la méta analyse de Morrow[237] sur les diverses cibles de l'implication en 1983, l'ouvrage de synthèse de Mowday et ses collègues[238] sur l'implication organisationnelle en 1982. Morrow[239] a constaté une

[236] Amabile, T. M. (1993), *Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*, Op.cit., p188

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

[238] Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, Academic Press

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

grande variabilité dans les cibles de l'implication qui peuvent être regroupé en 5 grandes catégories : (1) valeurs du travail ; (2) Carrière ; (3) Travail/Emploi ; (4) Organisation ; (5) Syndicat. Meyer & Herscovitch[240] ont ajouté la 6ème catégorie de cibles de l'implication en 2001 : des lignes de conduite spécifiques. Les définitions de l'implication peuvent donc varier en fonction de cibles que les auteurs ont choisies d'étudier. Partant d'une analyse sur de nombreuses définitions du concept de l'implication, Mowday et ses collègues[241] ont défini ce dernier comme un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation donnée. De même, l'implication est envisagée par la majorité des auteurs comme étant un construit multidimensionnel. Le modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen[242] a progressivement été accepté par la plupart des chercheurs actuels travaillant sur l'implication. Dans cette veine, l'implication est définie comme étant un état d'esprit comportant une dimension affective (qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation donnée), une dimension calculée (qui met l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation) et une dimension normative (qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation).

L'implication au travail est liée à la considération qu'accorde un salarié à son travail au regard de ses autres centres d'intérêt (famille, loisirs, etc.) (Denjean[243], 2006). Selon Rousseau[244], elle est un contrat psychologique implicite : d'une part, un salarié s'engage dans le travail tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses propres attentes et besoins ; d'autre part, l'organisation est en droit d'attendre une identification de son salarié avec les valeurs qu'elle prône. Dans cet aspect, l'implication au travail et la motivation sont similaires. Relier ces deux concepts permet notamment une meilleure compréhension sur les déterminantes de comportements chez les salariés

[240] Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, 11, p299-326

[241] Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. et (1979), *The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior*, 14(2), p224-247

[242] Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1, p61-89

[243] Denjean, M. (2006), *La motivation*, CEDIP, Les documents, La motivation au travail, "Deux Français sur trois travaillent sans plaisir", Revue Santé et Travail, N°42 janvier 2003, p31

[244] Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications

au travail. D'après Charles-Pauvers et al[245], ces deux concepts *se rejoignent dans l'analyse de l'engagement des individus dans le travail, à travers le comportement d'effort au travail. L'implication apporte à la motivation, une explication plus probante de l'influence de l'attachement de l'individu à son travail, sur ses comportements.* C'est donc à travers l'implication que la motivation des salariés peut être développée. Dans ce sens, l'implication peut être considérée comme étant un facteur de motivation. Par ailleurs, être impliqué ou engagé est susceptible d'être envisagé comme un type d'effort qu'un salarié peut déployer pour satisfaire ses propres besoins.

2.1.2.2 Satisfaction et motivation

La définition de la satisfaction au travail la plus fréquemment citée est celle de Locke[246]: l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail (*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experiences*). La satisfaction au travail est souvent envisagée comme un construit tridimensionnel : cognitif, affectif (Moorman[247], 1993) et conatif (Hulin et Judge[248], 2003). La dimension cognitive renvoie à l'évaluation que porte le salarié sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier. La dimension affective est constituée par le sentiment (positif ou négatif) provenant automatiquement de cette évaluation. La dimension conative consiste donc en une intention de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction qui découle de cette évaluation et de ce sentiment. La satisfaction résulte de quatre variables : (Büssing[249], 1992) : (1) la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations du salarié ; (2) le degré de contrôle perçu de la situation de travail ; (3) les changements de niveau d'aspiration des salariés (affecté par un sentiment d'auto-efficacité) ; (4) les stratégies de résolution des problèmes.

---

[245] Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2006), *Les déterminantes psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, Septembre, 2006, Note du LIRHE, n°436, p16

[246] Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally, p1304

[247] Moorman, R. H. (1993), *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior*, Human Relations, 6(6), p759-776

[248] Hulin,C. L. et Judge, T. A. (2003), *Job attitudes*, In W. C. Borman, D. R. ligen, et R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology : Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ, Wiley, p255-276

[249] Büssing, A. (1992), *A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany*, Work and Stress, 16, p239-259

Dans les théories de motivation telles que la théorie des attentes, la théorie de l'équité, et la théorie de fixation des objectifs, le concept de motivation et le concept de satisfaction sont généralement mobilisés pour expliquer les conduites de travail. En outre, partant de la théorie des attentes, la motivation au travail consiste en l'ensemble des attentes d'un salarié relative à son travail. Ces attentes sont affectées d'une valence liée à un objectif donné (matériel ou psychologique). La satisfaction repose sur la confrontation des attentes avec les résultats réellement obtenus. En effet, un salarié est difficile à satisfaire s'il n'est pas motivé. Autrement dit, il ne peut être satisfait s'il n'attend pas des résultats en y attachant une valence ou une désirabilité. Pourtant, un salarié peut être motivé sans être satisfait, lorsque ses résultats réellement obtenus ne se conforment pas aux attentes auxquelles il attache une valence importante.

A l'égard de la performance, la motivation et la satisfaction ont respectivement une relation différente avec la performance. La motivation du salarié est considérée comme étant un processus qui tend vers l'accomplissement des activités de son travail. Comme indiqué par la fonction défendue par Maier[250], la performance repose sur la motivation et l'habileté du salarié. La motivation est donc une condition déterminante de la performance. La satisfaction repose sur la conséquence des attentes du salarié. Elle est susceptible d'avoir un faible effet sur la performance au travail (Iaffaldano et Muchinsly[251], 1985). Le lien entre la satisfaction au travail et la performance est indirect et il est modéré par d'autres facteurs tels que le présentéisme, la fidélité et le bien-être au travail, etc. (Charlet-Pauvers et al[252], 2006).

2.1.2.3 Mobilisation et motivation

La mobilisation est un concept surtout utilisé en France (Mialet[253], 1989) et au Québec (Audet et al[254], 1986) dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Selon Goyette et Mathieu[255] (1998), elle est une philosophie de gestion qui utilise efficacement

---

250 Maier, R. F. (1946), *Psychology in Industry: A Psychology Approach to Industrial Problems*, Op.cit

251 Iaffaldano, M. T. et Muchinsky, P. M. (1985), *Job satisfaction and job performance: a meta-analysis*, Psychological Bulletin, 97, p251-273

252 Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2006), *Les déterminantes psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, Op.cit., p17

253 Mialet, P. (1989), *Réussir la mobilisation de l'intelligence*, Personnel, p14-16

254 Audet, M. et al, (1986) *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, Québec : PUL

255 Goyette, J. et Mathieu, L. (1998), *Êtes-vous un gestionnaire mobilisateur ? Les huit clés du succès et leurs comportements associés,* Gérontophile, 20(3)

l'intelligence et la motivation des salariés au sein de l'entreprise dans le but d'offrir un produit ou un service de qualité. Trembaly et Wils[256] envisagent la mobilisation comme étant le fait d'inciter les salariés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. En effet, les concepts de « commitment management » (Arthur[257], 1994) ou de « involvement managment » (Lawler[258], 1986), employés aux Etats-Unis depuis une trentaine d'année, et auxquels font référence beaucoup de chercheurs francophones, se rapprochent du concept de mobilisation. Dans cette veine, le concept de mobilisation, pris au sens de gestion mobilisatrice qui repose sur un ensemble d'actions permettant d'affecter la motivation et l'implication de salariés, vise à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les salariés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre (Barraud-Didier et al[259], 2003).

Selon Wils et Labelle[260], un salarié mobilisé *est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale de façon à réussir à faire un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe*. L'apport principal de la mobilisation est souvent une performance supérieure des salariés qui s'engagent à déployer des efforts exceptionnels (Combs et al[261], 2006 ; Wood et De Menezes[262], 2008). Avec une gestion mobilisatrice, l'entreprise parvient à affecter la motivation des salariés vers la réalisation d'objectifs organisationnels. Selon Collins et Smith[263], une telle gestion mobilisatrice basée sur l'engagement vise à développer la motivation des salariés pour qu'ils adoptent les bons comportements. Dans cette condition, la motivation peut être envisagée comme étant un facteur intermédiaire entre la mobilisation et la performance. La mobilisation repose effectivement sur le mécanisme et les facteurs auxquels les gestionnaires pourraient parvenir à influencer la motivation des salariés.

---

[256] Tremblay, M. et Wils, T. (2005), *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*, Gestion, 30(2), CBCA Business, p37-49

[257] Arthur, J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, Academy of Management Journal, 37(3), p670-687

[258] Lawler, E. (1986), *High-involvement management*, San Francisco, Jossey-Basse

[259] Barradu-Didier, V. et al, (2003), *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol.47, p2-13

[260] Wils, T., Labelle, C. et al, (1998), *Qu'est-ce que la mobilisation des employés*, Gestion, 23(2), p30-39, p30

[261] Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006), *How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, Personnel Psychology, vol.59, p501-528

[262] Wood, S. et De Menezes, L. (1999), *Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy*, The International Journal of Human Resource Management, 19(4), p639-682

[263] Collins, C. J. et Smith, K. G. (2006), *Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance of high-technology firms*, Academy of Management Journal, 49(3), p544-560

En résumé, la motivation et ses trois concepts voisins (implication, satisfaction et mobilisation) que nous avons présentés précédemment sont fortement liés. Il est possible de développer la motivation de salariés à travers l'implication et/ou la gestion mobilisatrice. Cependant, un salarié peut être motivé sans être satisfait. Nous envisageons la motivation comme étant le déterminant fondamental permettant d'expliquer le comportement d'effort chez les salariés. Il convient donc de comprendre le mécanisme et les facteurs auxquels les gestionnaires pourraient parvenir à influencer la motivation des salariés.

2.2 Les approches théoriques de la motivation au travail

La motivation est considérée comme étant un déterminant qui influence directement la performance des salariés. Depuis les années 1930, les théoriciens et les praticiens ont régulièrement lancé le débat sur la meilleure façon de motiver les salariés. Les approches théoriques qu'ils défendent deviennent rapidement divergentes (Roussel[264], 2001). Depuis la taxinomie de Campbell et ses collègues[265], ces théories motivationnelles sont regroupées en deux grandes catégories : (1) les théories de contenus qui s'intéressent aux facteurs de la motivation au travail ; (2) les théories de processus qui visent à expliquer le mécanisme qui commande le comportement d'effort. Suivant l'émergence de nouvelles théories motivationnelles, la taxinomie de Kanfer est susceptible de devenir l'une des plus pertinente pour intégrer les dernières avancées des théories motivationnelles et elle est utilisée par beaucoup de chercheurs pour parcourir les principales théories de la motivation. Dans cette taxinomie, Kanfer[266] propose de regrouper ces dernières en trois catégories : (1) les théories des besoins-mobiles-valeurs ; (2) les théories du choix cognitif ; (3) les théories de l'autorégulation-métacognition. Nous adoptons donc cet ordre pour mener notre étude sur les approches théoriques de la motivation au travail.

[264] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories,* Op.cit

[265] Campbell, J. P. et al. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw – Hill

[266] Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, in Dunnette, M. D. et Hough, L. M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p75-170

2.2.1 Les théories des besoins – mobiles – valeurs.

Ce paradigme repose sur trois grands courants théoriques : (1) les théories des besoins ; (2) les théories classiques de la motivation intrinsèque ; (3) les théoriques de la justice organisationnelle et de l'équité. Ces théories ont pour effet d'identifier les facteurs qui sont l'origine du comportement.

2.2.1.1 Les théories des besoins

Les théories des besoins soutiennent toutes qu'un individu peut être incité par une force interne ou externe à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Dans cette veine, la motivation est considérée comme un ensemble de forces internes ou de pulsions qui conduit un individu à combler ses besoins. La prise de connaissance sur les besoins des salariés nous permet d'envisager ce qui les motive.

a. Théorie de la hiérarchie de besoins (Maslow,1943)

La théorie de la hiérarchie de besoins postule que les actions humaines sont guidées par la satisfaction des besoins et que l'individu hiérarchise ces derniers et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant (Maslow[267], 1943) :

(1) Besoins physiologiques - les besoins primaires de survie (eau, nourriture, respiration, repos, etc.) qui sont liés à des pulsions instinctives. Au sein de l'entreprise, ces besoins chez les salariés peuvent être identifiables et satisfaits par la rémunération économique ;

(2) Besoins de sécurité – les besoins de protection d'emploi, de propriété et de maîtrise de l'environnent. Ils peuvent, pour les salariés, être satisfaits par le développement d'employabilité des personnes, les cadres réglementaires, la pérennité du poste, etc. ;

(3) Besoins sociaux – les besoins d'affectivité, d'appartenance et d'intégration à un groupe. Dans un contexte organisationnel, ces besoins peuvent être satisfaits par des pratiques (communication, culture d'entreprise, travail en équipe) permettant de développer un sentiment d'appartenance ;

(4) Besoins de reconnaissance – les besoins de se sentir être utile, d'être reconnu comme ayant de la valeur, d'être respecté par les autres, etc. Ces besoins sont

[267] Maslow, A. (1943), *A theory of humain motivation*, Psychological Review, 50(4), p370-396

souvent attachés au désir de réussite, de maîtrise, de compétence, de mérite, de confiance en soi face aux autres, etc. ;

(5) Besoin d'actualisation de soi – Les besoins de réalisation de soi, de progresser, de devenir tout ce que on est capable d'être. Au sein de l'entreprise, ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation et carrière), par des marges d'autonomie importantes, et par la participation à des activités hiérarchiquement supérieures ;

Partant de cette théorie, nous pouvons sous-entendre que les salariés s'efforcent avant tout de satisfaire des besoins physiologiques, puis des besoins de sécurité. De ce fait, la rémunération économique, le cadre réglementaire et la titularisation du travail peuvent être envisagés comme des intermédiaires permettant de motiver les salariés. Les salariés dont le suivie est assurée par ces intermédiaires sont susceptibles d'être progressivement motivés par des besoins supérieurs sociaux, de reconnaissance, et d'actualisation de soi.

Cette progression hiérarchisée ne semble cependant pas toujours correspondre à une logique réelle (Proulx[268] et al, 2008). Les salariés cherchent parfois à satisfaire des besoins supérieurs et des besoins inférieurs en même temps. D'ailleurs, cette théorie ne nous facilite pas la définition du moment où un besoin est satisfait pour qu'un salarié s'en détourne au profit d'un autre besoin. Les besoins d'un salarié sont susceptibles d'être multiples, contradictoires et/ou se lier les uns aux autres.

b. Théorie ERG (Alderfer, 1969)

Selon la théorie d'Alderfer[269], la motivation est provoquée par une tension (force interne) et consiste à la satisfaction de trois catégories de besoins :

(1) Besoins d'existence (E = Existence) : l'ensemble des besoins physiologiques et matériels, y compris la recherche de sécurité. Ces besoins peuvent être satisfaits par le salaire, les avantages sociaux et l'amélioration des conditions de travail.

(2) Besoins de sociabilité (R = Relatedness) : les besoins de relations interpersonnelles qui peuvent se traduire, dans un contexte organisationnel, par

[268] Proulx, P. (2008), *Management des organisations publiques : théories et applications*, Press de l'Université du Québec, 2ème édition

[269] Alderfer, C. P. (1969), *An empirical test of a new theory of human needs*, Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), p142-175

le désir de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher des contacts avec les membres d'une équipe, de participer à des activités syndicales (Roussel[270], 1996).

(3) Besoins de développement (G = Growth) : les besoins de se développer et de mobiliser les compétences qu'un individu possède qui renvoient aux désirs d'accomplissement et d'épanouissement personnel.

Dans cette théorie, les besoins sont classés sur un continuum allant du plus concret au plus abstrait. Ils peuvent agir de manière simultanée pour déclencher le comportement d'un individu. Un individu peut chercher à satisfaire plusieurs besoins au même moment. La motivation est envisagée comme étant dépendante de l'intensité d'un besoin lié au degré de satisfaction du désir.

c. Théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959,1986)

La théorie des deux facteurs implique qu'il existe des facteurs spécifiques en milieu de travail qui motivent l'individu à agir pour satisfaire ses besoins de développement personnel et de réalisation de soi. Ces facteurs sont identifiés en deux catégories : les facteurs d'hygiène ou d'ambiance et les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont les conditions matérielles du travail, la sécurité de l'emploi, la rémunération, la relation interpersonnelle. Ce sont des facteurs extrinsèques principalement liés à l'environnement même où s'effectue le travail. Ils répondent à des besoins qui, lorsqu'ils sont pourvus, réduisent ou éliminent l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas l'origine de la satisfaction ou d'un comportement motivé d'un salarié. Les facteurs de motivation sont les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, l'objet du travail, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement. Ce sont des facteurs intrinsèques liés au contenu de l'emploi et qui incitent le salarié à s'efforcer de satisfaire ses besoins de développement personnel et de réalisation de soi. Ils sont susceptibles d'apporter la satisfaction aux salariés et d'être plus efficaces pour motiver les salariés à déployer leurs efforts (Herzberg et al[271], 1959 ; Herzberg[272], 1968).

---

[270] Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Op.cit.
[271] Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley
[272] Herzberg, F. (1968), *One more time: how do you motivate employees*, Harvard Business Review, Reprint 87507, September-October 1987, p5-16

La théorie des deux facteurs peut être considérée comme la première théorie à avoir analysé la motivation dans les contextes de travail et comme une théorie influente dans le domaine de la théorie des organisation (Lévy-Leboyer[273], 2006).

Elle met en lumière l'importance de l'enrichissement du contenu du travail pour motiver les salariés. Dans ce sens, le travail doit fournir aux salariés des sentiments d'accomplissement et des possibilités de progresser. D'ailleurs, nous sommes conscients que cette théorie n'est pas applicable pour motiver tous les salariés, car certains d'entre eux sont beaucoup plus susceptibles d'apprécier le travail enrichi et complexe que d'autres (Hackman et Oldham[274], 1976 ; Hulin[275], 1971).

d. Théorie des besoins acquis (McClelland, 1961)

La théorie des besoins acquis élaborée par Mc Clelland établit que trois catégories de besoins constituent les principaux mobiles de l'action du salarié dans le milieu du travail : les besoins d'accomplissement, les besoins d'affiliation et les besoins de pouvoir. Les besoins d'accomplissement correspondent aux besoins d'accomplir quelque travail difficile. Certains salariés peuvent être motivés par des postes qui offrent des responsabilités et des tâches comportant des défis. Les besoins d'affiliation impliquent un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe. Dans ce sens, la coopération devient plus pertinente que la compétition à l'égard de la motivation d'un salarié. Les besoins de pouvoir reposent sur le désir d'un salarié d'influencer son entourage, de diriger et de contrôler les autres (Mc Clelland[276], 1961).

Selon cette théorie, la satisfaction de chacune de ces trois catégories de besoins peut être recherchée simultanément et la non-satisfaction d'un besoin peut conduire un salarié à chercher à satisfaire d'autres besoins. En outre, cette théorie souligne l'effet des différences individuelles sur la motivation au travail (Lundberg et al[277], 2009).

---

[273] Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Op.cit.

[274] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p250-279

[275] Hulin, C. L. (1971), *Individual differences and job enrichment*, In J.R. Maher (Ed.), New perspectives in job enrichment, New York, Van Nostrand-Reinhold

[276] McClelland, D. (1961), *The achieving society,* Princeton, New Jersey, Van Nostrand-Reinhold

[277] Lundberg, C., Gudmundson, A. et Andersson, T. D. (2009), *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hostility and tourism*, Tourism management, 30(6), p890-899

Dans ces premières approches théoriques, la motivation au travail est envisagée comme étant causée par la recherche de satisfaction des besoins. Ces derniers sont multidimensionnels et ils sont le reflet de traits personnels. De plus ces besoins peuvent agir de manière simultanée pour déclencher le comportement d'un individu.

2.2.1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Les théories classiques de la motivation intrinsèque, développées à la suite des théories des besoins, reposent sur l'hypothèse que la motivation est provoquée par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques. Elles visent donc à identifier les forces internes et externes qui agissent sur la décision d'un individu d'adopter un comportement motivé. Dans cette partie, nous allons présenter la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan[278] et la théorie des caractéristiques de l'emploi qui émergent du paradigme de la psychologie des organisations.

a. Théorie de l'autodétermination (Deci, 1975) et Théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985)

Selon la théorie de l'autodétermination, la motivation se divise en trois catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. La motivation intrinsèque est provoquée par la recherche de satisfaction de trois besoins (Deci et Ryan[279], 1985) : le besoin de compétence (sentiment d'efficacité dans l'environnement et renvoi à la confiance que porte l'individu dans ses capacités et habiletés) ; le besoin d'autonomie (sentiment d'être l'initiateur de ses actions et d'être à l'origine de ses propres comportements) ; le besoin d'appartenance sociale (relations interpersonnelles avec le développement et le maintien de relations satisfaisantes et sécurisantes avec l'entourage).

La motivation extrinsèque est provoquée par des mobiles de nature instrumentale et elle peut être distinguée en quatre catégories (Ryan et Deci[280], 2000) : la motivation de régulation externe provoquée par l'intention d'obtenir des récompenses ou d'éviter des punitions ; la motivation introjectée suscitée par le désir d'améliorer l'estime de soi et

[278] Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York

[279] Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Op.cit.

[280] Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions*, Op.cit., p54-67

d'éviter un sentiment de culpabilité ; la motivation identifiée causée par l'intention d'avoir le choix dans son comportement ; la motivation intégrée qui se produit à travers l'évaluation et l'acceptation de la régulation qui sont en congruence avec les valeurs et les besoins d'un individu. Selon la théorie de l'autodétermination, ces quatre catégories de la motivation extrinsèque composent le continuum d'autodétermination qui part de l'amotivation à la motivation intrinsèque. Selon Deci[281], les déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque sont en constante interaction et ne sont pas additifs. Le comportement extrinsèquement motivé peut devenir autonome, augmentant ainsi la motivation intrinsèque (Deci et Ryan[282], 1985).

Considérée comme étant une sous théorie de celle de l'autodétermination, la théorie de l'évaluation cognitive repose également sur l'hypothèse que la motivation intrinsèque est suscitée par des besoins psychologiques fondamentaux. Elle cherche à expliquer les effets des facteurs situationnels sur la motivation intrinsèque. Selon Ryan et Deci[283] (2000), la motivation intrinsèque peut être renforcée par les facteurs situationnels permettant de développer chez le salarié un sentiment de compétence à la condition que ce dernier soit accompagné par un sentiment d'autonomie. En effet, la motivation intrinsèque d'un salarié augmente lorsqu'il se sent être à l'origine de ses comportements. En revanche, sa motivation intrinsèque diminue s'il perçoit que ses comportements sont contrôlés par son environnement (Vallerand et al[284], 1987). Cette diminution peut être provoquée par les facteurs situationnels tels que les récompenses contingentes à la performance (Deci et al[285], 1999), le contrôle strict (Lepper et Greene[286], 1975), les contraintes de temps trop strictes pour la réalisation d'une tâche (Amabile et al[287],

[281] Deci, E. L. (1971), *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), p105-115

[282] Deci, E. L et Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Op.cit.

[283] Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions*, Op.cit., p54-67

[284] Vallerand et al. *l'Echelle des Orientation Générales à la Causalité : Validation canadienne française du General Causality Orientations Scale*, Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 19(1), p1-15

[285] Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999), *A meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, Psychological Bulletin, 125(6), p627-668

[286] Lepper, M. et Greene, D. (1975), *Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.31, p479-486

[287] Amabile, T. M., Dejong, W. et Lepper, M. (1976), *Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.34, p92-98

1976), la limitation du choix d'agir tel que le salarié le désire (Zuckerman et al[288], 1978), et le devoir de gagner à tout prix en compétition (Deci et al[289], 1981).

b. Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1980)

Cette théorie s'intéresse aux effets des forces incitatrices des besoins de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation au travail. Elle repose sur l'hypothèse que la motivation peut être suscitée par certaines caractéristiques de l'emploi. Pour ceci, Hackman et Oldham (1975[290], 1976[291]), initiateurs de cette théorie, ont identifié cinq caractéristiques de l'emploi permettant d'influencer le potentiel de motivation au travail : la variété des compétences, la nature de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Parallèlement, ils ont distingué trois états psychologiques incitateurs de la motivation au travail de l'individu : sentiment d'un travail valorisant, le sentiment de responsabilité en vue du travail et le sentiment de connaissance des résultats de son travail. Ces trois états psychologiques chez un individu sont considérés comme des besoins de développement personnel. La satisfaction de ces derniers provoque une motivation interne élevée. Selon Hackman et Oldham[292], la variété des compétences requises, la nature de la tâche et l'importance de la tâche sont les trois caractéristiques de l'emploi permettant à un salarié de sentir que son travail est valorisant. Ensuite, l'autonomie est la caractéristique dont l'emploi doit disposer pour qu'un salarié se sente personnellement responsable des résultats de son travail. Enfin, la caractéristique de l'emploi permettant au salarié d'avoir connaissance des résultats de son travail est le feed-back.

Selon cette théorie, le potentiel d'un emploi permettant d'inciter fortement la motivation intrinsèque d'un salarié repose sur trois conditions : (1) l'emploi contient au moins l'une des trois caractéristiques qui agissent sur le sentiment d'un travail valorisant ; (2) l'emploi dispose d'un haut niveau d'autonomie ; (3) l'emploi permet à un salarié de

[288] Zucherman, M. et al. (1978), *On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol.4, p443-446

[289] Deci, E. L. et al. (1981), *An instrument to assess adults, orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence*, Journal of Educational Psychology, vol.73, p642-650

[290] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, vol.60, p159-170

[291] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p246-279

[292] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980), *Work redesign and motivation*, Professional Psychology, 11(3), p445-455

savoir constamment s'il accomplit son travail efficacement. D'ailleurs, Hackman et Oldham[293] ont essayé de mettre en lumière l'importance de l'autonomie et du feed-back pour motiver les salariés. Dans la formule du Résultat de Motivation Potentielle (RMP)[294] qu'ils ont proposée, la motivation s'approchera de zéro lorsque l'autonomie et/ou le feed-back se rapprochent de zéro. Dans cette théorie, les résultats des trois états psychologiques sont incités par les cinq caractéristiques de l'emploi et peuvent avoir pour effet : un haut niveau de motivation intrinsèque, un haut niveau de performance, une satisfaction au travail et un faible taux d'absentéisme et de démission.

En résumé, les théories classiques de la motivation intrinsèque que nous avons présentées permettent de mettre en évidence que la motivation intrinsèque est provoquée par une recherche de satisfaction de besoins psychologiques. Elles sont susceptibles d'être productrices d'un niveau supérieur de performance individuelle au travail et elles peuvent être influencées par des facteurs situationnels tels que la récompense, la communication, l'autonomie, le feed-back et le contenu du travail.

2.2.1.3 Les théories de la justice organisationnelle

Les théories de la justice organisationnelle ont en commun l'hypothèse selon laquelle *l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance* (Roussel[295], 2000). Un individu est motivé au travail lorsqu'il perçoit son environnement comme étant équitable par comparaison avec d'autres individus de référence. La motivation au travail est considérée comme étant provoquée par le besoin de justice.

---

[293] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p246-279

[294] *Résultats de Motivation Potentielle (RMP) = [(Variété des compétences + Identité de la tâche + Importance de la tâche) /3]*Autonomie* Feed-back*

[295] Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Op.cit., p8

a. Théorie de l'équité

La théorie de l'équité est développée par Adams[296] au début des années 1960 et elle repose sur l'hypothèse que chaque salarié, au travail, observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. Elle suppose que les salariés sont motivés lorsqu'ils considèrent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus référents. Selon Adams[297], chaque salarié tend à comparer les avantages que son emploi lui attribue (salaire, promotion, conditions de travail, statut, reconnaissance, etc.) et les contributions qu'il apporte à son travail (performance, efforts, etc.). Cette comparaison se rapportant à des avantages personnels (Ap) sur des contributions personnelles (Cp) lui donne donc le ratio : Ap/Cp. Ce ratio est ensuite comparé avec le ratio d'autres individus référents (Aa/Ca) issu de l'évaluation qu'il a établie sur les avantages d'autres individus référents (Aa) par rapport aux contributions de ces derniers (Ca). Ces individus référents ou pris comme repère peuvent être des salariés au sein de l'organisation de travail et/ou des personnes qui sont extérieurs à l'entreprise. La comparaison entre le ratio Ap/Cp et le ratio Aa/Ca donne deux résultats possibles :

(1) Egalité (Ap/Cp = Aa/Ca) : le salarié perçoit que le traitement qui lui est accordé est équitable par rapport à celui qui est accordé aux autres individus pris comme repère. Dans ce contexte, il considère que la rétribution qu'il obtient est juste par rapport à ses contributions. Cette équité engendre donc de la motivation pour le salarié.

(2) Inégalité (sur-équité ou sous-équité) : le salarié est susceptible d'adopter des comportements de régulation lorsqu'il perçoit une inégalité par rapport aux autres individus référents.

En cas de sur-équité (Ap/Cp > Aa/Ca), soit le salarié est mieux rétribué pour la même contribution, soit il est rétribué pareillement pour une contribution moins importante. Il est alors susceptible d'augmenter ses efforts afin de compenser l'écart entre ses contributions et ses rétributions (Lévy-Léboyer[298], 2006). Pourtant, cette augmentation des efforts est souvent temporaire. Le salarié ayant le sentiment d'être sur-rétribué peut perdre sa motivation lorsqu'il prend de

[296] Adams, J. S. (1963), *Toward and understanding of inequity,* Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), p422-436

[297] Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, vol.2, p267-299, New York: Academic Press

[298] Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Op.cit.

nouveau des individus référents qui présentent des caractéristiques plus conformes que des siennes.

En cas de sous-équité (Ap/Cp < Aa/Ca), le salarié ayant un sentiment de sous-équité tend à adopter des comportements de régulation visant à rétablir son équilibre. Ces derniers sont considérés comme étant contre-productifs (Peretti[299], 2004) et ils peuvent avoir un impact sur les deux aspects : la rétribution (le salarié demande une promotion, une mutation, une augmentation de salaire, etc.) et la contribution (le salarié réduit ses efforts au travail, quitte l'entreprise, etc.).

La théorie de l'équité met en lumière l'avantage de prendre en compte la contribution des salariés dans l'attribution des récompenses. Elle guide vers une meilleure compréhension des attitudes et des comportements des salariés (Thériault[300], 1983). Cependant, l'équité est une notion subjective et contingente (Reynaud[301], 1993) : chaque salarié peut avoir sa propre sensibilité à la justice et ses propres réactions sur la perception de l'équité et de l'iniquité (Sauley et Dedeian[302], 2000). Il est donc important de prendre en compte les différences interindividuelles (Lévy-Léboyer[303], 2006). Par ailleurs, pour que les salariés soient motivés par une attribution de récompenses perçues comme étant équitable par rapport à leurs contributions, il est nécessaire de mette en place des processus y parvenir (Greenberg[304], 1987 ; Cropanzano et al[305], 2001 ; Frimousse et al[306], 2008).

[299] Peretti, J. M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Collection : Forum Internat du Management, p6

[300] Thériault, R. (1983), *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Québec: G. Morin

[301] Reynaud, B. (1993), *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience*, Revue économique, 44(1), p5-22

[302] Sauley, K. S. et Bedeian, A. G. (2000), *Equity sensitivity: construction of measure and examination of its psychometric properties*, Journal of Management, vol.26, pi885-910

[303] Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Op.cit.

[304] Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review, 12(1), p9-22

[305] Cropanzano, R. et al, (2001), *Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice*, Journal of Vocational Behavior, vol.58, p164-209

[306] Frimousse, S. et al, (2008), *La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle*, Revue management et avenir, 2008/4, n°18, p117-132

b. Théorie de la justice organisationnelle et Théorie de la justice procédurale (Greenberg, 1987, 1990)

L'équité est distinguée par Greenberg[307] (1987), dans sa théorie de la justice organisationnelle, comme étant une notion bidimensionnelle distinguant la justice distributive et la justice procédurale. Selon Greenberg[308], la justice distributive repose sur la perception des salariés de la justice vis-à-vis des récompenses attribuées par l'organisation. La justice procédurale renvoie à la perception des salariés de l'équité vis-à-vis des procédures, des processus et des méthodes permettant de façonner l'allocation des ressources et des récompenses. Le salarié peut adopter des comportements productifs lorsqu'il perçoit que ces procédures organisationnelles sont justes.

Selon Leventhal[309], pour que chaque salarié perçoive la justice procédurale, les procédures d'allocation des ressources et des récompenses doivent respecter six règles : (1) être uniformes pour tous les salariés ; (2) éliminer la partialité et les préjugés ; (3) préciser les informations ; (4) être modifiable sur les décisions aux différentes étapes du processus d'allocation ; (5) impliquer tous les salariés au processus de prise de décision ; (6) être compatibles avec les valeurs morales et éthiques partagées par tous les salariés. Dans cette veine, Greenberg[310] (1990) affirme également que la justice procédurale renvoie aux process de prise de décisions, de participation aux prises de décisions et d'attribution de récompenses. Comme la notion d'équité, la justice procédurale est aussi une notion qui varie d'une culture à l'autre. Dans les cultures à distance hiérarchique élevée (Chine), les salariés sont susceptibles de percevoir plus fortement la justice procédurale que dans les cultures à faible distance hiérarchique (USA) lorsqu'ils sont impliqués dans un processus de prise de décision (Brockner et al[311], 2000).

En résumé, la perception du salarié de la justice distributive et de la justice procédurale vis-à-vis de l'attribution des récompenses à ses contributions peut influencer sa motivation à adopter des comportements productifs. En revanche, la motivation du

---

307 Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, Op.cit., 12(1), p9-22

308 Greenberg, J. (1990), *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow*, Journal of Management, 16(2), p399-432

309 Leventhal, G. S. (1980), *What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in relationships,* in Gergen, K. J. et al, (Ed.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum, NY, p27-55

310 Greenberg, J. (1990), *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow*, Op.cit., p399-432

311 Brokener, J., Chen, Y. R., Mannix, E. A., Leung, K. et Skarlicki, D. P. (2000), *Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it*, Administrative Science Quarterly, vol.45, p138-159

salarié diminue lorsqu'il perçoit qu'il est dans une situation inéquitable. Par ailleurs, la perception de l'équité et la façon de réagir à l'équité/iniquité est un trait subjectif et personnel. Il est donc important de tenir compte des différences interindividuelles et de mettre en œuvre des procédures permettant aux salariés de percevoir que la récompense est attribuée de manière équitable.

2.2.2 Les théories du choix cognitif

Les théories du choix cognitif visent à expliquer comment les salariés sont motivés à déployer des efforts au travail. Dans ces théories, le comportement d'un salarié est considéré comme étant déterminé par deux éléments : (1) la valeur subjective de l'objectif qu'il cherche à atteindre (une série d'analyse sur les bénéfices par rapport aux coûts qu'il attribue à ses objectifs) ; (2) ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés (la probabilité d'obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti) (Roussel[312] ; 2000). Partant des travaux de Lawler[313] (1971) et de Kanfer[314] (1990), Roussel[315] précise le postulat de ces théories comme : *l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement*. Le salarié essaie donc *de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité positive perçue* (Kanfer[316], 1990, p113). Selon Kanfer[317], les théories du choix cognitif comprennent les théories des expectations – valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles se penchent sur les mécanismes motivationnels. Pour Charles-Pauvers et ses collègues[318] (2006), la théorie des attentes est la plus adaptée pour étudier la relation entre la motivation au travail et la performance.

---

[312] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories*, Op.cit., p10

[313] Lawler, E. E. (1971), Pay and organizational effectiveness: a psychological view, New-York, McGraw-Hill

[314] Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, Op.cit., p75-170

[315] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories*, Op.cit., p10

[316] Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, Op.cit., 113, in *La motivation au travail : concept et théories*, Roussel, P. 2010

[317] Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, Op.cit., p75-170

[318] Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2006), *Les déterminantes psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, Op.cit., p16

2.2.2.1 La théorie des attentes

La théorie des attentes (ou théorie Valence-Instrumentalité-Expectation) a été élaborée par Vroom en 1964. Elle a été ensuite formalisée par des travaux de Porter et Lawler[319] en 1968 et de Nadler et Lawler[320] en 1977. Cette théorie part du postulat que chaque salarié est rationnel et consciencieux dans son choix de comportements, dont il estime que les résultats lui apporterons des récompenses désirables. La motivation au travail provient d'un processus psychologique. Ce dernier conduit le salarié à choisir de manière rationnelle et consciencieuse des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs par ses efforts selon une perspective stratégique (probabilité d'obtenir des récompenses souhaitées par tels types d'efforts (Vroom[321], 1964). Par conséquent, pour qu'un salarié soit motivé au travail, il est nécessaire non seulement de lui attribuer les récompenses qu'il souhaite, mais aussi de lui faire prendre conscience de sa capacité à obtenir ces récompenses.

Dans cette théorie, le processus motivationnel est considéré comme une force générée par trois facteurs qui se combinent de manière multiplicative (Motivation = Valence * Instrumentalité * Expectation) :

- Valence (V) : la valeur accordée (positive/négative) par un salarié à des récompenses (intrinsèque et extrinsèque) liées aux résultats de ses comportements. Chaque salarié a son propre avis sur les récompenses appréciées. Pour ceci, il est important de connaître son avis afin de lui proposer des récompenses (intrinsèques et extrinsèques) efficaces et pertinentes. Plus il apprécie les récompenses (adaptées à ses besoins), plus la valence est élevée, et par conséquent, plus sa motivation à faire des efforts est élevée ;
- Instrumentalité (I) : la perception du salarié sur la probabilité d'obtenir des récompenses (ou d'éviter des conséquences indésirables) en réponse à un certain niveau de performance. Dans ce sens, l'engagement précis de la part de l'entreprise sur l'attribution des récompenses est susceptible de consolider l'instrumentalité des salariés concernés. Plus le salarié est conscient que ses récompenses sont étroitement liées à sa performance, plus l'instrumentalité entraîne des effets positifs sur sa motivation à déployer des efforts ;

[319] Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Illinois, Dorsey Press and Richard D. Irwin

[320] Nadler, D. A. et Lawler III, E. E. (1977), *Motivation: a diagnostic approach*, in Hackman, J. R., Lawler III, E. E. et Porter, L. W. *Perspectives on behavior in organizations*, New-York, GrathGraw-Hill, p26-38

[321] Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New-York, John Wiley & Sonc, Inc

- Expectation (E) : la probabilité subjective que les efforts se traduisent en un résultat ou une performance. Elle renvoie à la perception du salarié sur la probabilité d'atteindre un niveau de performance donné lorsqu'il déploie les efforts nécessaires (Lévy-Léboyer[322], 2006). Cette expectation du salarié dont les efforts conduisent à une performance désirée repose sur des facteurs individuels tels que ses compétences, son aptitude (Porter et Lawer[323], 1968), son expérience, sa confiance en lui, et la difficulté perçue de l'objectif de performance (Chianga et Jang[324], 2008). De ce fait, il est possible d'augmenter l'expectation d'un salarié par une prise en compte de ces facteurs personnels et en établissant des objectifs qui lui sont adaptés.

D'après Forest[325], le processus motivationnel à l'égard de la théorie des attentes peut être résumé en trois étapes : (1) le salarié perçoit qu'il est en mesure d'atteindre son niveau de performance, c'est donc une attente effort - performance (expectation) ; (2) il anticipe une récompense (intrinsèque et/ou intrinsèque) qui lui sera attribuée lorsque cette performance sera atteinte, c'est donc une attente performance-résultat (instrumentalité) ; (3) cette récompense sera jugée par lui comme désirable ou non (valence).

Selon Campbell et Pritchard[326] (1976), la théorie des attentes est l'une des plus utilisées par les théories de la motivation. Elle montre comment un mode de récompense parvient à motiver les salariés et fournit un cadre pour évaluer et pour interpréter le comportement des salariés au travail (Roussel[327], 1996). Par ailleurs, selon Robbins et Judge[328], les récompenses étroitement attribuées en fonction de l'ancienneté et du favoritisme sont supposées limiter la mise en pratique de cette théorie au sein de l'entreprise. Il est donc nécessaire de personnaliser les récompenses liées à la performance des salariés.

---

322 Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Op.cit.
323 Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Op.cit.
324 Chianga, C. et Jang, S (2008), *An expectancy theory model for hotel employee motivation*, International Journal of Hospitality Management, 27(2008), p313-322
325 Forest, V. (2008), *Rémunération au mérite et motivation au travail : perpectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française, Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.74, p345-359
326 Campbell, J. P. et Prichard, R. D. (1976), *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, Op.cit.
327 Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Op.cit.
328 Robbins, S. et Judge, T. (2007), *Organizational Behavior*, French language edition published by Pearson Education France, 14ème édition, p254

2.2.3 Les théories de l'autorégulation-métacognition

Selon Roussel[329], les théories de l'autorégulation- métacognition visent à expliquer les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs du salarié lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Elles partent d'un postulat qui établit que le comportement du salarié est affecté par son idée consciente. C'est-à-dire que le comportement permettant au salarié d'atteindre son l'objectif est orienté par des processus cognitifs et affectifs. Lévy-Leboyer[330] soutient que *le but est un élément central dans le processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements*. Dans ces théories, on trouve la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986[331]), la théorie du contrôle (Carver et Scheier[332], 1981) et la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Lock et Latham, 1990). Nous nous contenterons de présenter cette dernière qui a le plus d'influence sur la gestion des individus et des groupes car elle est considérée comme étant plus concernée par la psychologie organisationnelle que les deux autres (Roussel[333], 2000).

2.2.3.1 La théorie de la fixation des objectifs （Locke, 1968 ; Locke et Latham, 1984)

La théorie de la fixation des objectifs a été élaborée par Locke[334] en 1968. Elle part de l'idée que les salariés ont des buts à atteindre et qu'ils se comportent de manière consciente et rationnelle. Locke soutient que les objectifs sont un déterminant de la motivation des salariés et sont des leviers puissants de l'effort et de l'action qui amènent à la performance. La fixation des objectifs est donc une approche pertinente pour motiver les salariés à déployer leurs efforts afin d'améliorer leurs performances (Locke[335], 1996).

---

329 Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories*, Op.cit.
330 Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, Op.cit., p97
331 Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: a Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
332 Carver, C. S. et Scheier, M. F. (1981), *Attention and self-regulation: a control theory approach of human behavior*, New Yrok: Springer-Verlag
333 Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Op.cit., p12
334 Locke, E. A. (1968), *Toward a theory of task motivation and incentives*, Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), p157-189
335 Locke, E. A. (1996), *Motivation Through Conscious Goal Setting*, Applied & Preventive Psychology, vol.5, p117-124

Selon Locke et Latham[336], le processus motivationnel du salarié dépend des qualités de l'objectif en tenant compte des quatre points suivants : (1) l'objectif est en mesure d'attirer l'attention du salarié (déclanchement et direction) ; (2) il mobilise les efforts du salarié sur les missions à atteindre (intensité) ; (3) il encourage le salarié à s'efforcer de réaliser ses missions (persistance) ; (4) il laisse une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décisions et la gestion efficiente des efforts (application). Selon Locke[337], la motivation du salarié peut être suscitée par la fixation des objectifs difficiles[338] et spécifiques[339] ; car, si la difficulté lui permet de développer un sentiment d'accomplissement personnel, la spécificité lui permet de contrôler ses performances.

Cette théorie implique que les objectifs difficiles et spécifiques permettent de conduire le salarié à réaliser une meilleure performance lorsqu'il estime avoir les capacités nécessaires pour atteindre ces objectifs. Le salarié cherchant à satisfaire son besoin d'accomplissement et ayant un sentiment d'auto-efficacité élevé est capable de se fixer des objectifs ambitieux ou d'accepter l'objectif que l'organisation lui a assigné. Par ailleurs, les objectifs difficiles et spécifiques peuvent également générer un niveau d'engagement élevé du salarié. Pour ceci, Locke[340] précise que ces objectifs doivent être perçues par le salarié comme importants et atteignables. Il reconnaît également que des causes telles que les conflits et la rigidité des objectifs peuvent avoir pour effet de nuire à la motivation du salarié. En outre, plusieurs méthodes peuvent être mises en pratique pour augmenter l'effet motivationnel de la fixation des objectifs : participation des subordonnés dans la fixation des objectifs, auto-assignation des objectifs, explications convaincantes des objectifs assignés, récompenses (intrinsèques et extrinsèques) liées à la réalisation des objectifs.

D'après cette théorie, une source majeure de motivation du salarié au travail repose sur le fait de s'efforcer de réaliser des objectifs difficiles et spécifiques. Ces derniers permettent de véhiculer un niveau élevé de performance au travail et d'engagement du salarié. Ces résultats ont été vérifiés et confirmés par de nombreuses études empiriques

---

[336] Locke, E. A. et Latham, G. P. (1984), *Goal setting, a motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

[337] Locke, E. A. (1968), *Toward a theory of task motivation and incentives*, Op.cit., 3(2), p157-189

[338] *Les objectifs doivent être difficiles dans la mesure où le salarié le perçoit comme étant important et atteignable*

[339] *Les objectifs doivent être spécifiques dans la mesure où les missions à accomplir sont clairement définies*

[340] Locke, E. A. (1996), *Motivation Through Conscious Goal Setting*, Applied & Preventive Psychology, Op.cit., p117-124

(Locke et Latham[341], 1990 ; Robbins et Judge[342], 2007). La théorie de la fixation des objectifs est donc l'une des plus mobilisées et validées parmi les théories de la motivation au travail.

2.2.4 Autres approches théoriques

Dans cette partie, nous nous contentons de présenter :

(1) Le modèle de Mitchelle et Daniels qui propose une conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail ;

(2) Les théories des contrats incitatifs élaborées par Lazear qui propose des différents modèles de paiement permettant de motiver les salariés ;

(3) Le concept du contrat psychologique développé par Rousseau ;

(4) La théorie socio-économique élaborée par Savall et développée par son équipe de recherche. Selon cette théorie, l'approche contractuelle et personnalisée du management est susceptible de motiver les salariés à s'efforcer de réaliser une performance socio-économique durable.

2.2.4.1 Le modèle de Mitchell et Daniels (2003)

Le modèle élaboré par Mitchell et Daniels[343] englobe de manières très globales les différentes approches théoriques de la motivation au travail et il a pour effet d'expliquer comment les comportements du salarié et sa performance sont influencés par sa motivation au travail. Selon cette théorie, il s'agit des trois processus de motivation suivants :

(1) La composante de déclenchement du comportement ou d'excitation. Le comportement du salarié est déclenché par des besoins ou des désirs. Ces derniers renvoient aux théories des besoins, mobiles et valeurs exposées en 2.2.1 ;

[341] Locke, E. A. et Latham, G. P. (1984), *A theory of goal setting and task performance*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

[342] Robbins, S. et Judge, T. (2007), *Organizational Behavior*, Op.cit.

[343] Mitchell, T. R. et Daniels, D. (2003), *Motivation*, in Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Wiley, vol.12, p225-254

(2) La composante directionnelle du comportement. Le comportement du salarié est guidé par les objectifs qu'il cherche à atteindre. Ceci rejoint la théorie de la fixation des objectifs de Locke exposée en 2.2.3.1 ;

(3) La composante d'intensité du comportement. Le comportement du salarié est sous l'influence de l'importance de son besoin et/ou de la difficulté des objectifs qu'il cherche à atteindre.

Mitchell et Daniels[344] précisent que ces processus sont déterminés à la fois par des variables individuelles du salarié (capacités et connaissance du travail, dispositions et traits, affect et humeur, croyances et valeurs, etc.) et par des variables contextuelles (environnement physique, définition des tâches, récompenses et sanctions, normes sociales et organisationnelles, etc.). Ces processus conduisent le salarié à adopter des comportements motivés (être attentif au travail, déployer durablement les efforts nécessaires, être stratégique dans la réalisation des missions, etc.) et engendrent la performance au travail.

2.2.4.2 Les théories des contrats incitatifs (Lazear, 1986)

Les théories des contrats incitatifs élaborées par Lazear[345] sont souvent regroupées dans le paradigme des théories de l'économie du personnel. Dans ce paradigme, le salarié est supposé être opportuniste : il est porté à déformer ses véritables préférences et à agir en les dissimilant pour défendre son propre intérêt. Ses objectifs sont différents de ceux de l'employeur. Ce dernier est obligé de payer le salarié pour qu'il déploie ses vrais efforts. La motivation du salarié au travail est provoquée essentiellement par la recherche de ses propres intérêts économiques (O'Reilly et Pfeffer[346], 2000). Dans cette veine, les travaux de Lazear (Lazear[347], 1979 ; Lazear et Rosen[348], 1981 ; Lazear[349], 1986) proposent des modèles de contrats incitatifs permettant de motiver le comportement d'effort du salarié.

---

[344] Mitchell, T. R. et Daniels, D. (2003), *Motivation*, Op.cit., p225-254

[345] Lazear, E. P. (1986), *Salaries and Pieces Rates*, Journal of Business, Juliet, 59(3), p405-431

[346] O'Reilly, C. et Pfeffer, J. (2000), *The "right" people for the "right" organization?* Chapter One of a forthcoming book, Stanford University

[347] Lazear, E. P. (1979), *Why is there mandatory retirement?* Journal of Political Economy, vol.87, p1261-1284

[348] Lazear, E. P. et Rosen, S. (1981), *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*, Journal of Political Economy, vol.89, p841-864

[349] Lazear, E. P. (1986), *Salaries and Pieces Rates*, Op.cit., p405-431

Selon Lazear[350], l'un des contrats incitatifs permettant de motiver le salarié à déployer des efforts élevés dans son travail est le paiement à la performance. C'est-à-dire que le salarié est rémunéré en fonction de sa productivité (rémunéré à la pièce). D'après lui, la rémunération à performance permet de stimuler les salariés les plus ambitieux et compétents. Ces salariés sont plus disposés à échanger un niveau d'effort élevé contre un niveau supérieur de revenu que ceux qui sont moins habiles. Les travaux de Lazear[351], de Paarsh et Shearer[352], de Gielen et al[353] montrent que, par rapport à la rémunération fixe et à la rémunération horaire, la rémunération à la performance est une pratique plus pertinente pour augmenter la motivation du salarié et la productivité du travail.

Subséquemment, Lazear et Rosen[354], dans leur théorie du tournoi, proposent un deuxième modèle avec des contrats incitatifs : la rémunération à la performance relative. Cette dernière part de l'idée que le salarié peut être motivé lorsque son entreprise le paye en fonction de sa performance relative, par comparaison avec ses pairs ou à une norme. Selon ces deux auteurs, la pertinence des incitations peut être définie en fonction de l'écart salarial entre le salarié qui déploie le plus d'effort et celui qui en déploie le moins : plus cet écart est important, plus les incitations sont pertinentes. Par conséquent, l'augmentation de cet écart permet de développer la motivation du salarié au travail et de faire en sorte qu'il déploie un niveau d'effort élevé. Le rôle de la rémunération à la performance relative dans la motivation des salariés a été vérifié et validé par les travaux empiriques de Eriksson[355], de Ehrenberg et Bognanno[356], de Fernie et Metcalf[357], de Drago et Garvery[358], de Lazear[359]. Par ailleurs, Lazear précise également la faiblesse de la rémunération à la performance relative en présence de coopération des salariés.

---

350 Lazear, E. P. (1986), *Salaries and Pieces Rates*, Op.cit., p405-431

351 Lazear, E. P. (2000), *Performance Pay and Productivity*, American Economic Review, 90(5), p17-25

352 Paarsch, H. J. et Shearer, B. (2000), *Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence form Payroll records*, International Economic Review, 41(1), p59-92

353 Gielen, A. C., Kerkhofs, M. J. M. et Van Ours, J. C. (2006), *Performance Related Pay and Labor Productivity*, IZA Discussion Paper 2211, Bonn, Institute of the Study of Labor (IZA), Germany

354 Lazear, E. P. et Rosen, S. (1981), *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*, Op.cit., p841-864

355 Eriksson, T. (1999), *Executive Compensation and Tournament Theory: Empirical Tests on Danish Date*, Journal of Labor Economics, 17(2), p262-280

356 Ehrenberg, R. G. et Bognanno, M. L. (1990), *Do tournaments have incentive effects?* Journal of Political Economy, vol.98, p1307-1324

357 Fernie, S. et Metcalf, D. (1999), *It's not what you pay it's the way that pay it and that's what gets results: Jockeys' pay and performance*, Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations, 13(2), p385-411

358 Drago, R. et Garvey, G. T. (1998), *Incentives for helping on the job: theory and evidence*, Journal of Labor Economics, 1(16), p1-25

359 Lazear, E. P. (2000), *Performance Pay and Productivity*, Op.cit., p17-25

Afin de réaliser une performance supérieure, le salarié peut déployer des efforts non seulement dans son travail, mais aussi peut faire en sorte que ses concurrents ne soient pas performants. Pour Dupuy et Lanfranchi[360], en mettant en concurrence les salariés, la rémunération à la performance relative est susceptible de conduire le salarié à réduire ses efforts lorsqu'il suppose que sa performance est déterminante par rapport à la performance de ses concurrents.

Enfin, le paiement différé, troisième modèle des contrats incitatifs élaborés par Lazear[361], a pour effet d'inciter les salariés à déployer un niveau d'effort soutenu et croissant. Selon Lazear[362], la situation d'asymétrie d'information au sein de l'organisation peut conduire ses salariés à adopter des comportements de « tire-au-flanc ». Pour éviter ces derniers, il est nécessaire de différer une partie de la rémunération des salariés par l'entremise d'un contrat à paiement différé. Il s'agit de rémunérer le salarié moins que sa productivité marginale en début de carrière et plus que sa productivité marginale à la fin de sa carrière. L'augmentation de son salaire est calculée en fonction de son ancienneté et de l'échéance de son contrat. Dans ce contexte, le salarié reçoit en fin de carrière des récompenses a posteriori pour ses performances passées. Le coût de son comportement de « tire-au-flanc » et de sa démission deviennent important. Par conséquent, le salarié a intérêt à déployer un niveau d'effort soutenu avant la fin du contrat puisque l'ensemble de sa contribution productive restera supérieur au cumul des salaires qu'il a reçus.

Les théories des contrats incitatifs mettent en lumière des pratiques de rémunération permettant de susciter la motivation du salarié à déployer un niveau élevé d'effort dans son travail. Par ailleurs, nous sommes conscients que l'hypothèse fondamentale des théories des contrats incitatifs qui considère le salarié comme étant opportuniste n'est pas applicable de manière générale (O'Reilly et Pfeffer[363], 2000). Le mécanisme de rémunération dans la motivation du salarié au travail ne repose pas uniquement sur la recherche de l'optimisation de son intérêt économique. Le salarié peut aussi être motivé par son désir de réciprocité lorsqu'il perçoit qu'il est rémunéré de manière équitable par

[360] Dupuy, K. et Lanfranchi, J. (2004), *Performance absolue ou relative ? Comment les établissements français choisissent-ils leurs primes salariales ?* Economie et Prévision, n°162, p71-94
[361] Lazear, E. P. (1979), *Why is there mandatory retirement?* Op.cit., p1261-1284
[362] Lazear, E. P. (1979), *Why is there mandatory retirement?* Op.cit., p1261-1284
[363] O'Reilly, C. et Pfeffer, J. (2000), *The ''right'' people for the ''right'' organization?* Op.cit.

son organisation (Fehr et Gächter[364], 2002). Avec cette perception le salarié éprouve le sentiment d'avoir une dette morale envers son organisation qui motive le salarié à déployer un niveau d'effort élevé (Akerlof[365], 1982).

2.2.4.3 Contrat psychologique (Rousseau, 1989)

Le concept du contrat psychologique a été introduit dans le domaine de gestion dans les années 60. Il a été employé par Argyris [366] pour expliquer la relation employé/employeur. Kotter[367] a défini le contrat psychologique comme un accord implicite entre l'individu et l'organisation qui fixe les attentes qu'ils ont l'un envers l'autre en termes de responsabilités et d'obligations. D'après Rousseau[368], le contrat psychologique est le contrat *de croyance d'un individu relatif aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie*. Il souligne que *les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les pratiques à un ensemble d'obligations réciproques*.

Selon les résultats de l'étude longitudinale réalisée par Robinson, Kraatz et Rousseau[369], les obligations de l'employeur aux yeux des salariés peuvent être distingués en 7 catégories : (1) le travail enrichissant ; (2) le développement de carrière ; (3) la promotion ; (4) les conditions de travail ; (5) le soutien au travail ; (6) le salaire attractif et (7) la sécurité de l'emploi. Ces dernières sont confirmées par les travaux d'Hiltrop[370] (1995) et Lemier [371] (2005). Par ailleurs, ceux-ci soulignent l'évolution de certaines obligations de l'employeur (passer de la rémunération basée sur le niveau hiérarchique à la rémunération basée sur les contributions individuelles/collectives, passer de la sécurité de l'emploi à l'employabilité, etc.). Parallèlement, Robinson, Kraatz et

[364] Fehr, E. et Gächter, S. (2002), *Do incentive contracts undermine voluntary cooperation?* University of Zurich Working paper, vol.34
[365] Akerlof, G. A. (1982), *Labor contracts as partial gift exchange*, The quarterly journal of economics, 97(4), p543-569
[366] Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press
[367] Kotter, J. P. (1973), *The psychological contract*, California Management Review, 15(3), p91-99
[368] Rousseau, D. (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, n°22, p121-139
[369] Robinson, S., Kraatz, M. et Rousseau, D. (1994), *Changing obligations and the psychological contrat: A longitudinal Study*, Academy of Management Journal, 37(1), p137-152
[370] Hiltrop, J. M. (1995), *The changing psychological contract: The Human Resource Challenge of 1990s*, European Management Journal, 13(3), p286-294
[371] Lemier, L. (2005), *Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !* Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 1(1), p4-21

Rousseau[372] ont regroupé les obligations des salariés en 8 catégories : (1) la fidélité ; (2) les heures de travail supplémentaires ; (3) les comportements hors rôle ; (4) la performance minimale ; (5) la confidentialité des informations ; (6) le non départ chez un concurrent ; (7) la mobilité géographique et (8) le préavis de démission. Si nous faisons associer le concept du contrat psychologique et les théories de la motivation que nous avons étudiées précédemment, nous pouvons considérer les obligations de l'employeur comme étant les éléments permettant de développer la motivation des salariés au travail. Dans cette ligne, les obligations des salariés peuvent alors être considérées comme étant des comportements d'effort auxquels les salariés seront motivés.

Par ailleurs, selon Morrison et Robinson[373] le contrat psychologique repose sur un système de perceptions de l'individu fortement subjectives et interprétatives. La rupture du contrat psychologique peut alors être provoquée par la perception de l'individu quant à l'échec de l'employeur à remplir ses obligations (Turnley et Feldman[374], 1999). En outre, le malentendu de la part des salariés sur les obligations de l'employeur peut également entraîner un phénomène de brèche (Turnley et Feldman[375], 1999). Ce dernier en déduit que la violation du contrat psychologique engendre des réactions émotionnelles chez l'individu telles que la colère, le sentiment d'injustice et de trahison (Robinson[376], 1996). Ceci peut pousser l'individu à réévaluer sa relation avec l'organisation et aura une incidence sur son engagement et sur ses comportements d'effort au sein de l'organisation.

2.2.4.3 Théorie Socio-Economique (Savall, 1974 ; Savall et Zardet, 1987)

La théorie socio-économique a été élaborée par Savall[377] et développée par son équipe de recherche de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisation). D'après cette théorie, l'entreprise est un ensemble de structures de

[372] Robinson, S., Kraatz, M. et Rousseau, D. (1994), *Changing obligations and the psychological contrat: A longitudinal Study*, Op.cit., p137-152

[373] Morrison, E. et Robinson, S. (1997), *When Employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, Academy of Management Review, 22(1), p389-400

[374] Turnely, W. C. et Feldman, D. (1999), *The impact of Psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect*, Human Relations, 52(7), p895-922

[375] Turnely, W. C. et Feldman, D. (1999), *The impact of Psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect*, Op.cit., p895-922

[376] Robinson, S. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*, Administrative Science Quarterly, 41(4), p574-559

[377] Savall, H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, Paris

travail en interaction avec les comportements du salarié (Savall et Zardet[378], 1987). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise : *le « bon » fonctionnement ou orthofonctionnement, qui correspond au fonctionnement attendu par l'entreprise, et les dysfonctionnements, représentés par les phénomènes dont les effets sont contraires aux objectifs recherchés par l'entreprise* (Savall et Zardet[379], 2015). Ces derniers sont sources de coûts cachés qui affectent la performance économique de l'entreprise. Le potentiel humain est le seul facteur actif permettant d'améliorer la performance de l'entreprise en convertissant ces coûts cachés en valeur ajoutée (Savall[380], 1975).

La théorie socio-économique repositionne l'humain au cœur de l'organisation et remet en cause les théories classiques des organisations à travers le concept de « Virus TFW ». Ce concept repose sur la critique des principes développés par Taylor, Fayol et Weber et il apparaît en 2006 dans la communication de Savall et Zardet qui est intitulée « *Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales* ». Selon la théorie socio-économique, *la métaphore du virus TFW se réfère à la survivance anachronique des principes de l'École Classique de l'Organisation, proposée par Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1924) qui, au demeurant, ont contribué à leur époque au progrès économique et social. Il est toutefois regrettable qu'un siècle plus tard, les théoriciens, les experts et les praticiens continuent à propager trois principes devenus obsolètes : la division maximale du travail, la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités, ainsi que la dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles (Savall, 1974, 1975, 1979 ; Lussato, 1972 ; Montmollin, 1981). Ces facteurs ne contribuent plus à la performance globale durable, compte tenu des évolutions des comportements, des compétences, de l'environnement social et politique national et international (Savall, 1974, 1981, 2010)* (Savall, Péron, Zardet et Bonnet[381], 2015).

Les principales critiques de l'organisation traditionnelle du travail, évoquée par la métaphore du virus TFW (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme) reposent sur le fait que la tradition s'est focalisée sur l'organisation interne de la fonction ou du poste de travail

[378] Savall, H. et Zardet, V. (2015, 1ère ed.1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Collection : Gestion

[379] Savall, H. et Zardet, V. (2015, 1ère ed.1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Op.cit., p31

[380] Savall, H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Op.cit.

[381] Savall, H., Péron, M., Zardet, V. et Bonnet, M. (2015), *LE CAPITALISME SOCIALEMENT RESPONSABLE EXISTE*, Edition EMS MANAGEMENT & SOCIETE, p122

individuel et que les temps standards pour réaliser les tâches ne tiennent pas compte des conditions de travail qui, pourtant, interfèrent avec la productivité et la qualité (Savall, Péron, Zardet et Bonnet[382], 2015). Pour Cappelletti et Noguera[383], *Taylor ignore tout d'une sociologie du sens que l'acteur donne à l'action. Il se débarrasse du sens en réduisant l'action à son aspect instrumental.* Par ailleurs, l'application anachronique actuelle des principes développés par Taylor, Fayol et Weber peut également impacter la motivation des salariés au travail. Comme nous avons étudié dans la partie des théories de la motivation intrinsèque (cf. 2.2.1.2), la motivation de l'individu au travail peut être stimulée par le travail enrichissant, l'autonomie au travail, la variété des compétence, l'importance de la tâche, etc. A cet égard, la spécialisation à la tâche unique la séparation entre le travail intellectuel et le travail d'exécution, les processus dépersonnalisés et les règles de travail strictes ne sont forcément pas propices à développer la motivation des salariés au travail et peuvent même anéantir cette dernière.

Selon la théorie socio-économique, la motivation du salarié au travail est provoquée par l'engagement négocié contractuel des deux parties : salarié et entreprise. Le concept de l'engagement négocié contractuel part de l'idée du contrat d'activité qui consiste pour l'entreprise à mettre à la disposition des structures de travail et des rémunérations, en contrepartie de comportements d'effort de la part du salarié. Dans ce sens, l'engagement négocié contractuel repose, d'une part, sur la mise à disposition de moyens (humains, techniques, matériels, financiers, pédagogiques) permettant au salarié d'atteindre ses objectifs dans son travail et, d'autre part, sur la contractualisation de l'attribution d'une contrepartie financière supplémentaire pour récompenser les efforts du salarié déployés à la réalisation des performances supplémentaires. Le mécanisme de cette approche contractuelle sur la motivation du salarié rejoint les principes de la théorie des attentes de Vroom[384] et de l'échange du don et du contre-don de Mauss[385]. Le salarié est motivé à déployer un niveau d'efforts élevé lorsqu'il est conscient que sa performance sera rémunérée. Il peut être également motivé par son sentiment d'être traité de manière équitable et son sentiment d'avoir une dette morale envers son entreprise.

---

[382] Savall, H., Péron, M., Zardet, V. et Bonnet, M. (2015), *LE CAPITALISME SOCIALEMENT RESPONSABLE EXISTE*, Op.cit., p123

[383] Cappelletti, L. et Noguera, F. (2005), *Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : Une réponse à la mondialisation*, Management & Avenir, n°6, p183-200, p185

[384] Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, Op.cit.

[385] Mauss, M. (1923), *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, L'année sociologique (1896/1897-1924/1925), p30-186

Le concept de l'engagement négocié contractuel renvoie également à l'approche personnalisée du management. En effet, la théorie socio-économique affirme que la motivation est un construit personnel et que les besoins humains sont multidimensionnels. Selon Savall et Zardet[386], la désobéissance organisationnelle spontanée est un phénomène réel au sein de l'organisation. Pour motiver le salarié au travail en ce qui concerne ce phénomène, il convient pour l'entreprise et pour son salarié de négocier les objectifs à atteindre au sein de son travail, les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, et la nature des récompenses. Ces négociations aident l'entreprise à reconnaître l'identité spécifique de son salarié (objectifs, attentes, contraintes, personnalité) (Savall et Zardet[387], 2005). Ainsi, la motivation du salarié au travail peut augmenter lorsqu'il est rémunéré par des récompenses appréciables (adaptées à ses besoins) pour s'efforcer de réaliser des objectifs qui correspondent à son estimation de soi (capacités nécessaires, contraintes, personnalité, etc.).

D'après cette théorie, la source pertinente de la motivation du salarié au travail implique, d'une part, que la rémunération financière pour ses performances supplémentaires soit contractualisée et, d'autre part, que les objectifs de performance, les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour les atteindre et le contenu des récompenses soient négociables.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de dresser un portrait des connaissances sur la motivation au travail. Dans un premier temps, notre revue de la littérature montre que la motivation au travail est l'ensemble de forces (internes et externes) qui impulsent les activités du salarié au travail. Étant un processus dynamique et personnel, la motivation produit des efforts (physiques, intellectuels et mentaux) permettant de focaliser la concentration de chaque salarié sur son travail. Les analyses portant sur la motivation au travail et ses concepts voisins (implication, satisfaction et mobilisation) révèlent que ces derniers ont pour effet de compléter et d'améliorer les approches de la motivation au travail. Il est possible de développer la motivation du salarié au travail à travers l'implication et/ou la gestion mobilisatrice. Nous sommes aussi conscients que le salarié peut être motivé sans être satisfait et que la satisfaction n'est pas le déterminant de sa performance. Alors, la

[386] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica, p171

[387] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Contribution de la théorie Socio-économique des organisations à l'audit social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005

motivation au travail est le déterminant fondamental du comportement d'efforts du salarié et de sa performance.

Les diverses théories que nous avons étudiées dans ce chapitre révèlent la complexité de la motivation du salarié au travail (cf. Tableau 9). Elle est provoquée par la recherche de satisfaction de besoins multidimensionnels du salarié. Le processus motivationnel n'est ni un processus stable, ni un trait de personnalité indépendant du contexte. En effet, il est un processus dynamique influencé à la fois par des variables individuelles et par des variables contextuelles. Dans ce sens, la motivation du salarié au travail peut être considérée comme la résultante de son environnement social, de son contexte organisationnel et son contexte de travail, de ses contraintes économiques et culturelles, et de l'interactions de ses comportements avec les besoins, le statut social et les caractéristiques personnelles du salarié.

Paradigmes théoriques	**Théories et Auteurs**	**Principes retenus**
Théories des **besoins** – mobiles – valeurs ↓ (*Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?*) ↓ Théories des besoins	Théorie de la hiérarchie de besoins (Maslow, 1943)	• *La motivation est provoquée par la recherche des besoins (physiologiques de sécurité, sociaux, de reconnaissance, d'accomplissement de soi).*
	Théorie ERG (Alderfer, 1969)	• *La motivation est provoquée par une tension et consiste à la satisfaction des besoins (d'existence, de sociabilité, de développement) ;* • *Les besoins peuvent agir de manière simultanée pour déclencher le comportement du salarié.*
	Théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959,1986)	• *Le salarié peut être motivé par le contenu enrichi du travail qui lui octroie des sentiments d'accomplissement et des possibilités de progresser*
	Théorie des besoins acquis (Mc Clelland, 1961)	• *La motivation est provoquée par la recherche des besoins (d'accomplissement, d'appartenance, de pouvoir) ;* • *La satisfaction de chacune de ces trois catégories de besoin peut être recherchée simultanément.*
Théories des besoins – **mobiles** – valeurs ↓ (*Qui motive le salarié à travailler ?)* ↓ Théories classiques de la motivation intrinsèque	Théorie de l'autodétermination (Deci, 1975) et Théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985)	• *La motivation intrinsèque est provoquée par des besoins psychologiques fondamentaux (de compétence, d'autonomie, d'appartenance sociale) ;* • *La motivation extrinsèque est provoquée par des mobiles de nature instrumentale ;* • *Le salarié est intrinsèquement motivé lorsqu'il se sent être à l'origine de ses comportements ;* • *La motivation intrinsèque est productrice d'un niveau supérieur de performance individuelle au travail* • *Le comportement extrinsèquement motivé peut devenir autonome augmentant ainsi la motivation intrinsèque.*

Théories des besoins – **<u>mobiles</u>** – valeurs ⬇ (*Qui motive le salarié à travailler ?)* ⬇ Théories classiques de la motivation intrinsèque	Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1980)	• *Le salarié est intrinsèquement motivé au travail par la satisfaction des besoins de développement personnel (sentiment de son travail valorisant, de responsabilité en vue du travail, de connaissance des résultats de son travail) ;* • *La motivation du salarié au travail est influencée par 5 caractéristiques de l'emploi : variété de la tâche, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie, feed-back.*
Théories des besoins – mobiles – **<u>valeurs</u>** ⬇ (*Quelles sont les forces internes et externes qui stimulent la décision du salarié ?)* ⬇ Théories de la justice organisationnelle	Théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965)	• *Le salarié est motivé lorsqu'il considère son rapport rétribution/contribution comme étant équitable en comparaison à d'autres individus référents ;* • *La comparaison du salarié est établie à la fois au sein de son organisation et à l'extérieur de son organisation ;* • *Le salarié adopte des comportements de régulation lorsqu'il perçoit une inégalité par rapport aux autres individus référents.*
	Théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990)	• *Le salarié est motivé à déployer des efforts productifs lorsqu'il perçoit la justice distributive et la justice procédurale ;* • *La justice procédurale renvoie aux process de participation du salarié aux prises de décision.*
Théories du choix cognitif (*Comment le salarié est-il motivé pour travailler ?*)	Théorie des attentes (Vroom, 1964)	• *Le processus motivationnel du salarié repose sur 3 facteurs :* ***1.*** *Les récompense appréciables (adaptées à ses besoins) ;* ***2.*** *La perception pour le salarié d'une probable obtention de ces récompenses en réponse un niveau de performance ;* ***3.*** *La perception pour le salarié d'une probable atteinte de ce niveau de performance lorsqu'il déploie des efforts nécessaires*
Théories de l'autorégulation – métacognition (*Comment motiver le salarié à travailler ?*)	Théorie de la fixation des objectifs (Lock, 1968)	• *La fixation des objectifs difficiles et spécifiques peut motiver le salarié à s'efforcer de réaliser un niveau de performance élevé ;* ***1.*** *La difficulté est proportionnelle à ce que les salariés perçoivent comme étant important et atteignable ;* ***2.*** *La spécificité peut sous-entendre que les missions à accomplir sont clairement définies.*
Autres approches théoriques	Modèle de Mitchell et Daniels (2003)	• *Le processus motivationnel du salarié est déterminé à la fois par des variables individuelles du salarié et par des variables contextuelles ;* • *Ce processus conduit le salarié à adopter des comportements motivés permettant de réaliser la performance dans son travail.*
	Théories des contrats incitatifs (Lazear, 1986)	• *L'entreprise peut utiliser des pratiques de rémunération financière pour motiver son salarié à déployer un niveau d'effort soutenu et croissant :* ***1.*** *Paiement à la performance ;* ***2.*** *Augmentation de l'écart salarial entre le salarié qui déploie plus d'efforts et celui qui en déploie moins ;* *3. Paiement différé*

Autres approches théoriques	Contrat Phycologique (Rousseau, 1989)	• *Le salarié est motivé à accomplir ses obligations lorsqu'il considère que les obligations de l'employeur sont accomplies ;* • *Le salarié modifie ses comportements d'effort lorsqu'il l'échec de l'employeur à remplir ses obligations.*
	Théorie socio-économique (Savall, 1974 ; Savall et Zardet, 1987)	• *La motivation du salarié au travail repose sur le paradigme de l'engagement négocié contractuel des deux parties : salarié et entreprise. Il est motivé par :* ***1.*** *le fait que la rémunération financière supplémentaire pour ses performances supplémentaires est contractualisée,* ***2.*** *le fait que les objectifs de performance supplémentaire, les moyens à déployer pour les atteindre et le contenu des récompenses sont négociables.*

Tableau 9 : Principes théoriques de la motivation au travail
(Tang, 2017)

Par ailleurs, ces diverses théories révèlent les mécanismes par lesquels l'organisation parvient à motiver ses salariés : rémunérer le salarié en fonction de sa performance, contractualiser la rémunération supplémentaire à la performance supplémentaire du salarié, enrichir le contenu du travail, établir de la justice au sein de l'organisation, négocier et fixer des objectifs, entre autres éléments dont la concrétisation repose sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). En s'appuyant sur ces mécanismes, le chapitre suivant est consacré à l'étude des pratiques de GRH, mobilisée au sein des organisations praticiennes du LEAN, qui ont pour effet de motiver les salariés.

Chapitre 3. Les pratiques de GRH motivantes dédiées au KZI

Introduction

Le chapitre 3 s'appuie sur l'étude appliquée à des pratiques de GRH motivantes et à des pratiques de GRH susceptibles de favoriser avec succès l'amélioration de la performance de l'organisation. L'objectif est de postuler des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à s'efforcer de mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) dans leurs domaines de travail.

La section 3.1 consiste en une analyse croisée entre les majeures pratiques de GRH permettant de motiver les salariés au travail et les pratiques de GRH qui favorisent le succès du KAIZEN.

La section 3.2 illustre des pratiques de GRH que nous considérons comme étant pertinentes pour motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI.

3.1 Les pratiques de GRH motivantes et les pratiques de GRH propices au KAIZEN

3.2 Les pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI

3.1 Les pratiques de GRH motivantes et les pratiques de GRH propices au KAIZEN

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction générale, notre étude a pour objectif de chercher des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à s'efforcer de mettre en œuvre le KZI au sein des organisations praticiennes du LEAN management. Cependant, par rapport au KAIZEN collectif, le KZI n'attire pas toujours autant l'attention des chercheurs. Peu d'études ont amené à identifier les pratiques de GRH motivantes qui lui sont associées. Pour ceci, nous avons étudié dans le chapitre précédent les principes théoriques de la motivation des salariés au travail. La concrétisation de ces principes motivationnels repose essentiellement sur les pratiques de GRH mobilisées au sein des organisations. La première partie de cette section est donc consacrée à l'étude des pratiques majeures de GRH permettant de motiver les salariés. Par ailleurs, la littérature montre qu'il existe diverses pratiques de GRH qui favorisent le succès de l'amélioration de la performance des organisations. Des pratiques dont nous nous inspirons dans notre étude. Cependant, le lien entre ces pratiques de GRH et la motivation du salarié est peu documenté. Par conséquent, la deuxième partie de cette section est consacrée à l'étudie de ces pratiques. La confrontation de ces dernières aux pratiques de GRH motivationnelles a pour objectif d'identifier des pratiques de GRH par lesquelles l'organisation praticienne du LEAN parvient à motiver ses salariés à mettre en œuvre l'amélioration continue.

3.1.1 Les pratiques de GRH motivationnelles

La littérature montre que les définitions des pratiques de GRH sont diverses mais similaires. Pour Michael[388], les pratiques de GRH consistent en une adoption de l'attention particulière vers le management des salariés ayant pour effet d'augmenter la compétitivité organisationnelle. Selon Schuler et Jackson[389], les pratiques de GRH sont un système spécifique permettant d'attirer, de développer, de motiver et d'engager les salariés pour assurer un fonctionnement efficace de l'organisation et la mise en œuvre des objectifs organisationnels. Dans cette veine, la définition proposée par Delery et

[388] Michael, A. (1992), *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, Kogan Page: London and Philadelphia

[389] Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*, Academy of Management Executive, 1(3), p207-219

Doty[390] confirme que les pratiques de GRH sont introduites par l'organisation avec pour objectif de mobiliser son capital humain à réaliser ses objectifs. La définition proposée par Bratton et Gold[391] confirme que les pratiques de GRH ont pour effet de susciter la motivation des salariés, d'orienter leurs comportements et développer leurs capacités. D'après Pettigrew et Whipp[392], les pratiques de GRH permettent à l'entreprise d'exploiter les compétences, les connaissances et les capacités de ses salariés afin d'améliorer de manière durable ses avantages concurrentiels. Dans ce contexte, les pratiques de GRH peuvent être considérées comme étant des pratiques spécifiques, introduites par l'organisation, permettant de motiver et développer ses salariés à réaliser des objectifs de performance.

Les recherches de Boselie, Dietz et Boon[393] ont permis de collecter et d'analyser les principaux articles en GRH publiés entre 1994 et 2003. Ce travail de recherche montre qu'il existe 26 pratiques majeures de GRH étudiées de manière récurrente par les chercheurs, à savoir les pratiques de : (1) formation et développement ; (2) paiement conditionnel et récompense ; (3) management de performance ; (4) recrutement et sélection ; (5) travail d'équipe et collaboration ; (6) participation directe (empowerment, suggestion) ; (7) ''bon'' salaire (en rapport avec le taux de rémunération du marché de travail, rémunération équitable) ; (8) communication et partage des informations ; (9) promotion interne et marché du travail ; (10) conception des tâches (rotation des emplois, enrichissement du travail) ; (11) autonomie et prise de décisions décentralisées ; (12) sécurité d'emploi ; (13) avantages sociaux ; (14) procédures de doléance; (15) planification des RH (planification des carrières et de la relève) ; (16) participation financière (achat/partage d'actions des employés) ; (17) égalitarisme symbolique (statut unique, harmonisation) ; (18) sondage d'opinion ; (19) participation indirecte, (20) diversité et égalité des chances ; (21) analyse des emplois ; (22) socialisation, induction et activités sociales ; (23) politiques favorables aux familles et permettant la conciliation travail - vie personnelle ; (24) employee exit management

[390] Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39(4), p802-835

[391] Bratton, J. et Gold, J. (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Hampshire: Palgrave Macmillan

[392] Pettigrew, A. et Whipp, R. (1993), *Managing change for competitive success*, Wiley-Blackwell

[393] Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005), *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*, Human Resource Management Journal, 15(3), p67-95

(politique de redondance, licenciement) ; (26) professionnalisation et efficacité du fonctionnement/département RH ; (26) pratiques de la responsabilité sociétale.

Parallèlement, Delery et Shaw[394], Wiright et ses collègues[395] supposent que ces pratiques de GRH, en fonction de leurs contributions respectives à la réalisation des objectifs de performance, peuvent être distinguées dans les trois catégories suivantes (cf. tableau 10) :

(1) Les pratiques de GRH permettant de stimuler les compétences du salarié (Employee Skill-enhancing HR practices) qui visent à développer les connaissances, les capacités et les compétences du salarié (Subramony[396], 2009). Elles reposent sur deux concepts majeurs : d'une part, les capacités du salarié sont le prédicteur le plus fort de la performance de l'organisation et sont en grande partie déterminées de manière génétique (Schmitt[397], 2014), le recrutement/sélection est donc une pratique pertinente pour augmenter la capacité du salarié au sein de l'organisation ; d'autre part, les connaissances et les compétences du salarié peuvent être développées par les interventions, la formation et l'encadrement (Géniaux et Mira Bonnardel[398], 2001). Ce sont donc des pratiques favorables à ce développement ;

(2) Les pratiques de GRH permettant de susciter la motivation du salarié (Motivation-enhancing HR practices) qui visent à orienter les comportements de chaque salarié à la réalisation des objectifs de l'organisation par des pratiques de récompense (Huselid[399] 1995 ; Jiang et al[400], 2012). Ces dernières ont pour effet de susciter la motivation extrinsèque du salarié (Rauch et Hatak[401], 2016) ;

---

[394] Delery, J. E. et Shaw, J. D. (2001), *The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension*, Emerald Group Publishing Limited, p165-197

[395] Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001), *Human resources and the resource based view of the firm*, Journal of management, 27(6), p701-721

[396] Subramony, M. (2009), *A meta-analytical investigation of the relationships between HRM bundles and firm performance*, Human Resource Management, 48(5), p745-768

[397] Schmitt, N. (2014), *Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), p45-65

[398] Géniaux, I. et Mira Bonnardel, S. (2001), *La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique*, Revue international PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 14(2), p41-65

[399] 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

[400] Jiang, K. et al, (2012), *Clarifying the construct of human resource system: Relation human resource management to employee performance*, Human resource management review, 22(2), p73-85

[401] Rauch, A. et Hatak, I. (2016), *A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms*, Op.cit., p485-504

(3) Les pratiques de GRH permettant d'augmenter l'habileté du salarié (Empowerment-enhancing HR practices) qui ont pour objectif d'augmenter le niveau d'autonomie, de participation à la prise de décision et de responsabilité du salarié (Subramony[402], 2009). Les pratiques de cette catégorie sont souvent considérées comme étant pertinentes pour susciter la motivation intrinsèque du salarié au travail (Rauch et Hatak[403], 2016).

Catégories	Pratiques de GRH
(1) Pratiques de GRH permettant de développer les compétences du salarié	*Formation, Recrutement/Sélection, Orientation de carrière, Description de l'emploi, etc.*
(2) Pratiques de GRH permettant de susciter la motivation du salarié	*Récompense, Promotion, Évaluation des performances, Paiement à la performance, Participation financière (achat/partage d'actions des employés), Dotation interne, Plan de retraite, Discipline et Contrôle, etc.*
(3) Pratiques de GRH permettant d'augmenter l'habileté du salarié	*Participation à la prise de décision, Flexibilité fonctionnelle, Rotation des emplois, Procédure de doléance, Engagement, Communication, Feedback, Autonomie décentralisée, etc.*

Tableau 10 : Regroupement des pratiques de GRH (D'après Rauch et Hatak[404], 2016)

En effet, comme nous l'avons étudié dans le chapitre précédent (cf. 2.2.1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque), la motivation extrinsèque est provoquée par des mobiles de nature instrumentale. Le comportement extrinsèquement motivé du salarié est suscité par l'intention d'obtenir des récompenses et d'autres avantages sociaux (participation financière, promotion, plan de retraite, etc.) que son travail lui procure (Forest et Mageau[405], 2008). En outre, l'évaluation des performances et le paiement à la performance renvoient aux principes de la théorie des attentes défendus par Vroom[406] : le salarié est motivé à déployer un niveau d'effort élevé lorsqu'il perçoit que son niveau de performance et le niveau de récompenses sont étroitement liés l'un à l'autre. À cet égard, les pratiques de GRH de la deuxième catégorie, qui mettent en

[402] Subramony, M. (2009), *A meta-analytical investigation of the relationships between HRM bundles and firm performance*, Op.cit., p745-768
[403] Rauch, A. et Hatak, I. (2016), *A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms*, Op.cit., p485-504
[404] Rauch, A. et Hatak, I. (2016), *A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms*, Op.cit., p485-504
[405] Forest, J. et Mageau, G. A. (2008), *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*, Psychologie Québec, 25(5), p33-36
[406] Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, Op.cit.

lumière la fonction économique du travail, sont notamment pertinentes pour augmenter la motivation extrinsèque du salarié. Par ailleurs, selon Roussel[407], la formation qualifiante peut être également considérée comme un type de récompense pertinent pour motiver les salariés.

La satisfaction des besoins psychologiques est la source dominante de la motivation intrinsèque du salarié. Selon Ryan et Deci[408], le salarié peut être intrinsèquement motivé lorsqu'il se sent être l'origine de ses comportements. La concrétisation de ce principe théorique repose particulièrement sur la pratique de GRH qui consiste en une décentralisation de l'autonomie. En outre, la théorie des caractéristiques de l'emploi défendue par Hackman et Oldman[409] met en lumière que le salarié est intrinsèquement motivé lorsqu'il a le sentiment que son travail est valorisant et qu'il a connaissance des résultats de son travail. Dans cet aspect, la flexibilité fonctionnelle et la rotation des emplois sont des pratiques de GRH qui favorisent l'enrichissement du travail du salarié. La communication et le feedback permettent au salarié de savoir constamment s'il accomplit son travail efficacement. La pratique de GRH de participation à la prise de décision (PPD) renvoie à plusieurs principes théoriques de la motivation intrinsèque du salarié au travail. Selon Lock et Latham[410], la fixation des objectifs difficiles (mais atteignables) et spécifiques permet de susciter la motivation intrinsèque du salarié qui cherche à développer un sentiment d'auto-efficacité élevé et à satisfaire le besoin d'accomplissement de soi. A cet égard, la PPD peut être considérée comme une pratique permettant à chaque salarié d'établir des objectifs motivants adaptés à son besoin et à ses capacités, car elle implique chaque salarié dans l'organisation du travail (quoi à faire, qui fait quoi, comment faire, etc.) (Latham et Steele[411], 1983 ; Cotton et al[412], 1988). D'après Fleishman[413] et Neider[414], la PPD peut aussi impliquer le salarié dans le

---

[407] Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et theories. LIRH*E, Op.cit., p11

[408] Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation : Classic definitions and new directions*, Op.cit., p54-67

[409] Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Op.cit., p246-279

[410] Locke, E. A. et Latham, G. P. (1984), *Goal setting, a motivational technique that works!* Op.cit.

[411] Latham, G. P. et Steels, T. P. (1983), *The motivational effects of participation versus goal setting on performance*, Academy of Management Journal, vol26, p406-417

[412] Cotton, J. L., Vollrath, D, A., Froggatt, K. L. et al, (1988), *Employee participation: Diverse forms and different outcomes*, Academy of Management review, 13(1), p8-22

[413] Fleishman, E. A. (1965), *Attitude versus skill factors in work group productivity*, Personnel Psychology, 18, p253-266

[414] Neider, L. L. (1980), *An experimental field investigation utilizing an expectancy theory view of participation*, Organizational Behavior and Human Performance, 26, p425-442

traitement des problèmes de travail-récompense. Dans cet aspect, la PPD renvoie aux principes motivationnels de l'équité défendus par Adams[415] et aux principes de la justice procédurale défendus par Greenberg[416]. Elle est donc une pratique qui ouvre la possibilité au salarié d'intervenir dans la modification des décisions de travail-récompense. Elle permet au salarié de définir des objectifs tout en tenant compte du rapport de justice entre les efforts nécessaires à la réalisation de ces objectifs et les avantages que son travail lui attribue.

En résumé, le salarié peut être extrinsèquement motivé par des pratiques de GRH telles que la récompense, la promotion, la participation financière, la formation qualifiante, l'évaluation des performances et le paiement à performance. Parallèlement, sa motivation intrinsèque peut être suscitée par des pratiques de GRH telles que la participation à la prise de décision, la communication & le feedback, la rotation des emplois, la flexibilité fonctionnelle et l'autorité décentralisée.

3.1.2 Les pratiques de GRH propices au KAIZEN

Partant de l'étude précédente qui relie les pratiques de GRH et les principes théoriques de motivation, nous sommes parvenus à identifier les majeures pratiques de GRH permettant de motiver les salariés au travail. Dans cette partie, nous décidons d'effectuer une étude pour nous inspirer des pratiques de GRH susceptibles de favoriser le succès du KAIZEN (amélioration continue). Cette étude repose sur des travaux dans lesquels les pratiques de GRH ont été identifiées comme étant indispensables pour augmenter la productivité, réussir l'innovation et garantir la performance économique durable de l'organisation praticiennes du TPS/LEAN.

3.1.2.1 Les pratiques de GRH qui favorisent l'augmentation de productivité

La littérature montre que plusieurs recherches s'inscrivent dans la contribution des pratiques de GRH à l'augmentation de productivité. L'étude de MacDuffie[417], basée sur 62 entreprises praticiennes du LEAN dans le secteur de la construction d'automobile,

[415] Adams, J. S. (1963), *Toward and understanding of inequity,* Op. cit., 67(5), p422-436
[416] Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, Op. cit., 12(1), p9-22
[417] MacDuffie, J. P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, Op.cit.,p197-221

montre que les pratiques de RH telles que le recrutement & la sélection (R&S), la récompense et la formation sont indispensables pour mobiliser les salariés à améliorer la performance productive de l'organisation. De plus, il souligne que c'est le fait d'introduire de manière conjointe les pratiques de rémunération et de formation qui explique en grande partie les gains de productivité. La recherche de Huselid[418] montre que l'augmentation de productivité bénéficie blargement des pratiques à haute performance du travail permettant d'améliorer, entre autres, les compétences, la capacité et la motivation des salariés. Ces pratiques à haute performance du travail comprennent la récompense, la promotion, la formation, la communication et l'information (C&I), l'évaluation des performances, et la procédure de tolérance. Dans cette veine des pratiques à haute performance, Capelli et Neumark [419]ont ajouté des pratiques de responsabilisation et d'autonomie (R&A). La recherche réalisée par Ichiowski[420] et ses collègues a pour objectif d'examiner l'effet des pratiques de GRH sur la productivité. Leurs résultats montrent que des pratiques de GRH (R&S, récompense, formation, C&I, rotation des emplois, travail d'équipe, sécurité de l'emploi et flexibilité fonctionnelle) peuvent entraîner un niveau supérieur de productivité par rapport à des approches traditionnelles (définition étroite du travail, règles strictes du travail, rémunération horaire, etc.). Pour Guthrie[421], les pratiques de GRH qui permettent à l'organisation d'améliorer sa productivité sont ce qui motive les salariés et ce qui développe leurs compétences. Concrètement, ce sont des pratiques de récompense, de promotion, de formation, de participation à la prise de décision, de C&I et de rotation des emplois. Les résultats de l'étude réalisée par Datte et ses collègues[422] montrent que les pratiques de GRH permettant de mobiliser les salariés à atteindre un niveau élevé de production sont la récompense, la formation, la participation à la prise de décision, l'évaluation des performances et la R&A. Nous sommes conscients que les démarches techniques par lesquelles l'organisation parvient à augmenter son niveau de productivité n'ont pas été expliquées de manière précise par ces auteurs dans leurs

[418] Huselid, M. A. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance,* Op.cit., p635-672
[419] Capelli, P. et Neumark, D. (2001), *Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?* Industrial and Labor Relations Review, 54(4), p737-775
[420] Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997), *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines,* The American Economic Review (1997), p291-313
[421] Guthrie, J. P. (2001), *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, Academy of Management Journal, 44(1), p180-190
[422] Datta, D. K., Guthrie, J. P. et Wright, P. M. (2005), *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?* Academy of Management Journal, 48(1), p135-145

travaux. Pourtant, l'apport de ces travaux consiste en une mise en lumière des pratiques de GRH permettant d'impliquer les salariés dans des activités d'amélioration qui ont pour effet d'augmenter la productivité. Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, le KAIZEN est une démarche technique visant à améliorer de manière durable la performance de l'organisation. A cet égard, la productivité est sans doute une cible majeure du KAIZEN au sein de l'organisation praticienne (Deniels[423], 1996 ; Reid[424], 2006). Par conséquent, nous constatons que ces pratiques de GRH qui favorisent l'augmentation de productivité peuvent avoir un effet positif pour que le KAIZEN soit appliqué par les salariés.

3.1.2.2 Les pratiques de GRH qui favorisent l'innovation

Les pratiques de GRH ont pour effet d'influencer et de modifier les capacités des salariés et leurs comportements. (Martinsons[425], 1995 ; Collins et Clark[426], 2003). Dans le cas de l'innovation, elles jouent un rôle crucial dans l'établissement des conditions nécessaires permettant de motiver les salariés à effectuer des activités d'innovation (Scarbrough[427], 2003 ; Michie et Sheehan[428], 1999). Dans le cas du KAIZEN, Bessent et Caffyn[429] l'ont défini comme un processus d'innovation incrémental à l'échelle de l'organisation. Il s'opère à travers la mise en pratique des instruments qui lui sont associés. Il exige de chaque salarié qu'il améliore durablement son travail par ses activités créatives. A cet égard, nous pouvons nous inspirer des pratiques de GRH qui favorisent l'innovation pour étudier celles qui permettent d'impliquer les salariés au KAIZEN.

---

[423] Deniels, R. C. (1996), *Profit-related pay and continuous improvement: The Odd Couple*, Engineering Management Journal, 6(6), p233-236

[424] Reid, R. A. (2006), *Productivity and quality Improvement: An implementation framework*, International Journal of Productivity and Quality Management, 1(1/2), p26-36

[425] Martinsons, M. G. (1995), *Knowledge-based systems leverage human resource management expertise*, International journal of manpower, 16(2), p17-34

[426] Collins, C. J. et Clark, K. D. (2003), *Strategic human resource practices, top management team social network, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage*, Academy of management Journal, 46(6), p740-751

[427] Scarbrough, H. K. (2003), *Knowledge management, HRM and the innovation process*, International journal of manpower, 24(5), p501-516

[428] Michie, J. et Sheehan, M. (1999), *HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS)*, Industrial and Corporate Change,8(2), p211-234

[429] Bessant, J. et Caffyn, S. (1994), *Rediscovering continuous improvement*, Technovation, 14(1), p17-29

D'après Chen et Huang[430], les pratiques de GRH permettant de garantir la performance d'innovation doit comprendre la R&S, la récompense, la formation, la participation à la décision, et l'évaluation des performances. Ils soulignent que c'est le fait d'un haut niveau de participation à la prise de décision qui explique en grande partie les gains des comportements engagés du salarié. En outre, la motivation du salarié à s'engager dans des activités innovantes est suscitée par l'évaluation des performances. La recherche de Beugelsdijk[431] repose sur un échantillon de 988 entreprises allemandes. Elle met en lumière l'importance des pratiques de récompense, de formation et d'autonomie au travail dans l'innovation incrémentale. Lopez-Cabrales et ses collègues[432] ont réalisé leur étude dans 86 entreprises manufacturières en Espagne. Leurs résultats montrent que les activités d'innovation peuvent être influencées par des pratiques de GRH de R&S, de récompense, de promotion interne, de formation, de rotation des emplois, de sécurité de l'emploi, de R&A et de flexibilité fonctionnelle. D'après Foss et ses collègues[433], les pratiques de GRH permettant d'encourager les salariés à déployer un niveau élevé d'effort d'innovation doivent comprendre la R&S, la récompense (attribuée pour le partage et le transfert des connaissances), la formation, la C&I, et la R&A. Par ailleurs, l'étude de Laursen et Foss[434] montre que les pratiques de GRH de R&S, de récompense, de formation, de C&I de procédure de doléance, de responsabilité et de flexibilité fonctionnelle ont une influence positive sur les capacités d'innovation du salarié. D'après Dubouloz[435], les pratiques de GRH permettant à l'organisation d'adopter une innovation sont composées de récompense, de formation, de participation à la prise de décision, de C&I, d'évaluation de performance, de procédure de doléance. Cette littérature montre que la formation est la pratique qui favorise l'innovation la plus validée par les auteurs. En effet, c'est grâce à la formation que les salariés peuvent développer leurs

[430] Chen, C. et Huang, J. (2009), *Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity*, Journal of Business Research, 62(1), p104-114
[431] Beugelsdijk, S. (2008), *Strategic human resource practices and product innovation, Organization studies*, 29(2), p821-847
[432] Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A., et Valle Cabrera, R. (2009), *Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity*, Human Resource Management, 48(4), 485-503
[433] Foss, N. J. et al, (2009), *Stimulating knowledge sharing among employees: The contribution of job design,* Human Resource Management, vol48, p871-893
[434] Laursen, K. et Foss, N. (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, Cambridge Journal of Economic, 27(2), p243-263
[435] Dubouloz, S. (2014), *Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : Une combinaison gagnante*, Op.cit., p59-85

compétences et leurs capacités d'innovation nécessaires (Mumford[436], 2000). Ces dernières permettent aux salariés une source essentielle d'idées innovantes pour les prochaines améliorations à apporter à leur travail (Torraco et Swanson[437], 1995).

3.1.2.3 Les Pratiques de GRH qui garantissent la performance durable de l'organisation praticiennes du TPS/LEAN

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre (cf. 1.1.1 et 1.1.2), le LEAN est une approche managériale fondée sur le Toyota Production System (TPS). Il est un système intégré sociotechnique qui est composé de deux dimensions : (1) une dimension technique qui repose sur les concepts instrumentaux associés au LEAN ; (2) une dimension sociale qui comprend des pratiques de GRH permettant de faire évoluer le comportement des salariés pour faire face aux exigences du système technique. A cet égard, la perfection de performance de l'organisation praticienne du LEAN s'appuie sur le KAIZEN qui vise à améliorer durablement les équipements de production, les conditions de travail, les procédures et les modes opératoires. Elle nécessite également des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés à s'engager dans les activités d'amélioration de la performance. Dans cet aspect, les résultats fournis par différents chercheurs centrés sur la dimension sociale du LEAN sont similaires.

D'après Bonavia et Marin-Garcia[438], les pratiques permettant de garantir la performance de l'organisation praticienne du LEAN doivent comprendre la récompense, la promotion, la formation, la participation à la prise de décision, la C&I, l'évaluation des performances, et le travail d'équipe. Par ailleurs, il souligne que la rémunération variable et la promotion flexible jouent un rôle crucial dans la motivation des salariés à l'adoption des activités d'amélioration. Après avoir étudié le TPS dans plus 40 usines patriciennes du TPS, Spear et Bowen[439] constatent que c'est le fait d'associer de manière étroite les pratiques de GRH (formation, participation à la prise de décision et C&I) avec les procédures et méthodes de résolution des problèmes qui explique en grande partie des gains en amélioration continue de performance. Selon le rapport du Groupe Toyota, la

[436] Mumford, M. D. (2000), *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*, Human Resource Management, 10(3), p313-351

[437] Torraco, R. J. et Swanson, R. A. (1995), *The strategic roles of human resource development*, People and Strategy, 18(4), p10

[438] Boniva, T. et Marín-García, J.A. (2011), *Integrating human resource management into Lean production and their impact on organizational performance*. Op.cit., p923-938

[439] Spear, S. et Bowen, H. (1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Op.cit., p97-106

croissance de la performance de Toyota, entreprise pionnière dans l'application du TPS, bénéficie essentiellement des pratiques de GRH de promotion, de formation, de C&I et de sécurité de l'emploi. En effet, le système du développement de carrière qui repose sur la promotion à l'ancienneté et l'embauche à vie permet d'éliminer les incertitudes à cause desquelles les salariés peuvent devenir réticents à certaines activités d'amélioration (Toyota Global[440], 2005). L'étude réalisée par Olivella et ses collègues[441] dans des usines en Espagne et au Brésil a pour objectif d'identifier les pratiques de GRH majeures permettant d'optimiser la performance de l'organisation praticienne du LEAN. Leurs résultats montrent que ces pratiques doivent comprendre la récompense (pour les idées d'amélioration), la participation à la décision, la formation, le travail d'équipe, la R&A et la flexibilité fonctionnelle. D'après Liker et Hoseus[442], le fait que la performance économique de l'organisation praticienne du LEAN soit difficile à maintenir et à améliorer est bien lié à la mise en œuvre de manière intensive des concepts instrumentaux. Ils soutiennent qu'il est nécessaire de comprendre comment le système de GRH de Toyota parvient à motiver les salariés à s'engager dans l'amélioration continue. Selon eux, les pratiques de GRH permettant de garantir la performance durable de l'entreprise Toyota sont le R&S, la récompense, la promotion, la formation, le travail d'équipe, la sécurité de l'emploi, la flexibilité fonctionnelle et la discipline et le contrôle (D&C). D'après Suzaki[443], les salariés de première ligne constituent la force majeure d'amélioration continue au sein de l'organisation praticienne du LEAN. Il soutient qu'il est nécessaire d'introduire les pratiques de GRH (récompense, participation à la décision, C&I, travail d'équipe, flexibilité fonctionnelle et D&C) pour motiver les salariés de première ligne à effectuer des activités d'amélioration continue.

Le tableau 11 consiste en une présentation synthétique des pratiques de GRH identifiées par les chercheurs comme étant (a) favorables à l'augmentation de productivité ; (b) propices au succès d'innovation ; (c) indispensables pour garantir la performance de l'organisation praticienne du TPS/LEAN. Nous constatons que ces pratiques de GRH peuvent entraîner un effet positif pour la mise en œuvre du KAIZEN. Par ailleurs, la

[440] *Environmental & Social Report,* Toyota Global, 2005, p53-57
[441] Olivella, J., Cuatrecassas, L. et Gavilan, N. (2008), Work Organization practices for lean production, Op.cit., p798-811
[442] 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
[443] Suzaki, K. (1987), *The new manufacturing challenge-techniques of manufacturing systems*, Op.cit.

confrontation de ces pratiques avec celles de GRH motivationnelles que nous avons identifiées dans la partie précédente (cf.3.1.1) nous apporte une connaissance sur les pratiques de GRH permettant de motiver les salariés à s'efforcer de mettre en œuvre l'amélioration continue (cf. tableau 11).

Auteurs / Pratiques de GRH	(a)Productivité						(b)Innovation						(c)TPS & LEAN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Recrutement & Sélection (R&S)	X		X				X	X	X	X	X						X	
Récompense	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Promotion		X		X					X				X		X		X	
Formation	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participation à la prise de décision (PPD)				X		X	X					X	X	X		X		X
Communication & Information (C&I)		X	X	X	X					X		X	X	X	X			X
Rotation des emplois			X		X			X	X	X	X							
Évaluation des performances		X				X	X					X	X					
Procédure de doléance		X									X	X						
Travail d'équipe			X										X			X	X	X
Sécurité de l'emploi			X						X						X		X	
Responsabilisation et Autonomie (R&A)					X	X		X	X	X	X		X	X		X		
Flexibilité fonctionnelle		X						X			X					X	X	X
Discipline et Contrôle (D&C)																	X	X

Auteurs : (1) MacDuffie; (2) Huselid ; (3) Ichniowski et al; (4) Guthrie; (5) Capelli & Neumark ; (6) Datta et al; (7) : Chen et Huang; (8) Beugelsdijk ; (9) Lopez-Carbrales et al; (10) Foss et al ; (11) Fosse & Laursen ; (12) Dubouloz; (13) Boniva & Marin-Garcia; (14) Spear et Bowen; (15) Toyota Globle ; (16) Olivella et al ; (17) Liker et Hoseus; (18) Suzaki

Tableau 11 : Pratiques de GRH propices au KAIZEN (Tang, 2017)

	Pratiques de GRH propices au KAIZEN
Pratiques de GRH motivante (extrinsèque)	*Récompense, Promotion, Évaluation des performances, Sécurité de l'emploi, Formation, Discipline et Contrôle*
Pratique de GRH motivante (intrinsèque)	*Participation à la prise de décision, Communication et Information (feedback), Rotation des emplois, Procédure de doléance, Responsabilisation et Autonomie, Flexibilité fonctionnelle*

Tableau 12 : Pratique de GRH permettant de motiver les salariés à mettre en œuvre le KAIZEN (Tang, 2017)

Les pratiques de GRH exposées dans le tableau 12 peuvent avoir pour effet de motiver les salariés à effectuer des activités d'amélioration continue. Elles nous offrent une source importante d'inspiration pour émettre une hypothèse quant aux pratiques de GRH par lesquelles les entreprises chinoises pourraient parvenir à motiver sleurs salariés à s'engager dans le KAIZEN tourné vers l'individu.

3.2 Les pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI

Cette partie a pour objectif d'illustrer des pratiques de GRH susceptibles de motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu au sein des entreprises chinoises praticiennes du LEAN management. Pour ce faire, les résultats de l'étude bibliographique que nous avons compilés précédemment (cf. Tableau 11 et Tableau 12) constituent une source d'inspiration. Par ailleurs, il est important de tenir compte de l'effet de la transition sociale chinoise sur la motivation des salariés industriels, afin de postuler des pratiques de GRH adaptées.

3.2.1 Transition sociale chinoise et motivation des salariés industriels chinois au travail

À partir de la fondation de la République populaire de Chine (1949), les salariés industriels étaient considérés comme une classe gouvernante de la société communiste et comme l'avant-garde des forces productives. Ils travaillaient dans des usines d'État chinoises qui étaient considérées comme des unités de vie (单位 danwei) : des organisations de travail qui vivaient de manière autonome. C'est dans ces unités qu'étaient organisés la production, l'éducation, les soins, la retraite et le logement. De plus les enfants des salariés restaient dans la même unité que leurs parents (Ruffier[444], 2006). A cet égard, une telle organisation du travail assuraient non seulement ses fonctions économiques, mais aussi ses fonctions sociales. En revanche, les salariés industriels s'engageaient dans la croissance de leur usine (Li et Guo[445], 2006). Par ailleurs, ils étaient motivés à s'engager dans la maintenance et l'amélioration de la

[444] Ruffier, J. (2006), *Faut-il avoir peur des usines chinoises ? Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde*, L'Harmattan, Paris

[445] Li, Y. et Guo, D. J. (2006), *The structure and Inner Relations of Employee's Psychological Contract*, Sociological Studies, vol.5, p151-168

performance productive par la croyance révolutionnaire communiste (Yu[446], 2007). Les salariés industriels ont connu leur apogée pendant la révolution culturelle (1966-1976). Ils étaient appelés à remplacer les bureaucrates, la position de classe primant sur la formation et la compétence. Ils sont même devenues un symbole politique idéologisé (Yu[447], 2007) en ayant une influence dominante au niveau du contrôle des usines (Liu[448], 2012).

L'ouverture et la période de réformes qui ont suivi, ont contribué au décollage industriel chinois. La reconnaissance des coentreprises et des entreprises à capitaux étrangers en Chine permet d'importer des approches managériales plus scientifiques et des équipements de production plus avancés que dans les usines traditionnelles d'État chinoises (Bian et al[449], 2002). Dès lors les salariés industriels peuvent obtenir une rémunération élevée et des opportunités de développement personnel et professionnel. Si cette hausse de salaire et les opportunités de formations plus spécifiques dédiées à la gestion de la production et à la maîtrise des équipements permettent de motiver les salariés expérimentés à quitter leurs anciennes usines et unités de vie, et à s'engager dans les nouvelles organisations du travail, la baisse d'exigence de qualification au niveau des opérations répétitives permet de stimuler l'apprentissage des salariés non-qualifiés et leur intégration dans le système de production industrielle (Liu[450], 2012). Par ailleurs, la reconnaissance des entreprises privées fait perdre de l'importance aux usines traditionnelles d'État chinoises. Les chinois emploient l'image du bol de riz en fer pour décrire l'emploi des usines traditionnelles d'État. Cette image traduit une maigre pitance mais que les salariés auront toujours car le bol est incassable. Alors, *partir dans le privé, c'est échanger ce bol contre un bol de porcelaine plus luxueux, mais qui peut briser* (Ruffier[451], 2006). L'autre expression pour décrire un salarié qui quitte son danwei (unité de vie) pour créer ou entrer dans une entreprise privée est « se jeter à la mer », une mer d'opportunités, mais où il court le risque de se noyer. En effet, la reconnaissance des entreprises privées permet aux salariés compétents ou ambitieux

[446] Yu, J. R. (2007), ***迷失的工人***阶级 *(Lost working class)*, Strategy Observation, 1(1), p1-20

[447] Yu, J. R. (2007), ***迷失的工人***阶级 *(Lost working class)*, Op.cit., p1-20

[448] Liu, Y. (2012), *Alterations and Adjustments of the Works Group Interests Relationship since Reform and Open*, Journal of Shaanxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition), 41(6), p76-83

[449] Bian, Y. J. et al, (2002), ***市***场转型***和社会分***层：***美国社会学者分析中国***，生活•读书•新知三联书店

[450] Liu, Y. (2012), *Alterations and Adjustments of the Works Group Interests Relationship since Reform and Open*, Op.cit., p76-83

[451] Ruffier, J. (2006), *Faut-il avoir peur des usines chinoises ? Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde*, Op.cit., p35

plus d'opportunités pour améliorer leur niveau de revenu et obtenir une carrière plus riche en challenges. Elle favorise également l'intégration des salariés d'origine rurale (salariés paysans) dans le système de production industrielle (Zhao et Rigas[452], 2014), car l'organisation du travail dans ces entreprises privées repose majoritairement sur les principes du taylorisme. Les salariés paysans peuvent rapidement avoir la maîtrise basique de la production et devenir opérationnels. Bien que le travail répétitif et les mauvaises conditions de travail font souvent l'objet de critiques relatives aux entreprises privées en Chine, la motivation de ces salariés pendant le décollage industriel chinois est peu impactée. En effet, c'est grâce au travail dans ces entreprises privées que les salariés paysans ont expérimenté une amélioration essentielle de leur niveau de revenu[453] et une véritable promotion sociale (Ruffier[454], 2015) qui consiste entre autres en l'opportunité d'obtenir le livret de famille (户口 hukou) qui offre aux citoyens chinois l'habilitation à vivre en ville (Froissart[455], 2008).

Aujourd'hui, trente ans après le décollage industriel chinois, l'impératif de la performance économique conduit les usines à appliquer le LEAN management de manière intensive. D'après Silver[456], l'application du LEAN peut être distinguée en « Lean-and-dual » et « Lean-and-mean ». Le « Lean-and-dual » repose sur le modèle de Toyota qui offre aux salariés un niveau de rémunération élevé et la sécurité de l'emploi. Le « Lean-and-mean » consiste en une mise en pratique des concepts instrumentaux du Lean sans des pratiques de GRH qui doivent lui être associées. Ceci est notamment le cas pour la grande majorité des usines chinoises. L'emploi à vie a été remplacé par des contrats de travail à courte durée, le niveau de rémunération reste souvent au minimum de ce que l'entreprise doit payer à ses salariés (Zhang[457], 2008). Si cette façon d'appliquer le Lean peut gagner pouvait retenir des salariés de la première génération

[452] Zhao, W. et Rigas, A. (2014), *L' « atelier du monde » peut-il évoluer ? Le cheminement des entreprises chinoises de l'émergence à l'innovation*, Marché et Organisation, (2), p33-55

[453]En 2016, le salaire moyen du salarié industriel est d'environ 404€, 129€ pour un paysan chinois. Source : National Bureau of Statistics of the People's Republic of China
http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201704/t20170428_1489334.html
http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/201701/t20170120_1456174.html

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

[455] Froissart, C. (2008), *Le système du Hukou : pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir,* Centre d'études et de recherches internationales

[456] Silver, B. J. (2003), *Forces of labor: workers' movements and globalization since 1870*, Cambridge University Press

[457] Zhang, L. (2008), *Lean Production and labor Controls in the Chinese Automobile Industry in An Age of Globalization*, International Labor and Working-class History, No.73, p24-44

soucieuse de s'intégrer à la production industrielle, elle n'est plus adaptée aux salariés industriels actuels. Ces derniers, comparés à la génération précédente, sont plus instruits et ont donc accès à l'actualité et à l'information. Ils sont plus exigeants quant à leurs conditions de travail et à l'organisation de travail (Chan[458], 2013). C'est une série de suicides au cours du premier semestre 2010 dans la ville-usine de Foxconn, une des entreprises pionnières dans l'application du LEAN, qui a permis de remettre en question les conditions de travail « scientifiques ». D'après les salariés de Foxconn, le système de production qui repose sur la spécialisation à une unique tâche et le travail répétitif à cadence rapide et strictement contrôlée, fait disparaître tout sentiment de nouveauté, d'accomplissement de soi et de motivation vis-à-vis du travail. Ils constatent qu'ils sont dans des emplois mal payés, mais aussi qu'il n'y aucune perspective d'avancement par l'apprentissage au sein de l'entreprise (Chan[459], 2013). La grève organisée par les salariés de l'usine Honda Nanhai en 2010 et une série de grèves ultérieures ont manifesté la véritable exigence des salariés industriels sur l'amélioration de leurs revenus et leurs conditions de travail[460]. S'il existe un conflit important entre les salariés et les usines, le fossé qui s'est ouvert entre les intellectuels (managers, ingénieurs) et les exécutant (ouvriers) est aussi considérable. La tendance à transformer le système de production dans une dynamique plus « scientifiquement » productive donne aux intellectuels un rôle important dans la direction des usines accompagné d'un niveau de salaire nettement plus élevé. En effet, la notoriété professionnelle et le statut socio-économique des intellectuels sont supérieurs à ceux des ouvriers (Li[461], 2005) (cf. Annexe 1 et 2). Ce fossé entre les intellectuels et les ouvriers est encore accru par une gestion fortement hiérarchique au sein des usines chinoises. L'amélioration de la performance économique du système de production exigée par la direction implique toujours les intellectuels dans la rationalisation des flux et l'étude des gestes de production. L'opinion des ouvriers chinois qui effectuent concrètement les opérations est rarement consultée. La déception de ne pas pouvoir effectuer un travail enrichissant et faire progresser leur carrière au sein de l'usine attise leur colère et nourrit leur

[458] Chan, J. (2013), *Who Speaks for China's Workers?* Labor Notes, p29
[459] Chan, J. (2013), *A suicide survivor: the life of a Chinese worker*, New Technology, Work and Employment, 28(2), p84-99
[460] Sur ce point, *voir Unity is Strength: The workers' Movement in China 2009-2011*, China Labour Bulletin, http://www.clb.org.hk/sites/default/files/archive/en/share/File/research_reports/unity_is_strength_web.pdf
[461] Li, C. L. (2005), *Prestige Stratification in the Contemporary China: Occupational prestige measures and socio-economic index.* Sociological Studies, Vol.5, P74-102

désespoir vis-à-vis du travail (Selden et Wu[462], 2011). C'est ce fait qui explique la destruction de la motivation des salariés au travail et en grande partie les échecs d'amélioration continue. Tout se passe comme si les modèles organisationnels taylorisés qui convenaient à la génération des salariés soucieuse de s'intégrer à la production industrielle, ne sont plus adaptés aux salariés actuels en Chine. Si c'est vraiment le cas, nous devons réfléchir à des solutions pour stimuler la motivation des salariés chinois actuels.

3.2.2 Une proposition de pratiques de GRH motivationnelles dédiées au KZI pour les entreprises chinoises praticiennes du LEAN

La description de la transition sociale en Chine et ses effets a contribué à clarifier la majorité des facteurs qui influencent la motivation des salariés industriels chinois. Elle nous fournit une vision plus ciblée pour désigner des pratiques de GRH motivationnelles qui permettent aux entreprises chinoises praticiennes du LEAN de réussir le KZI.

3.2.2.1 La personnalisation de la récompense

Selon le résultat de l'étude bibliographique que nous avons obtenu récemment (cf.3.1), la récompense est considérée par la grande majorité des chercheurs comme une pratique de GRH indispensable pour stimuler la motivation du salarié et pour réussir le KAIZEN. En effet, selon les principes des théories des besoins, le salarié est incité par une force à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La récompense a donc pour effet de stimuler la motivation du salarié en lui permettant de combler ses besoins. Nous sommes conscients du caractère multidimensionnel des besoins du salarié. L'effet motivationnel de la récompense dépend de son niveau d'appréciabilité vis-à-vis des besoins dominants de chaque salarié.

En ce qui concerne le KZI, comme nous l'avons étudié dans le premier chapitre (cf.1.2), il implique chaque salarié dans l'amélioration de son propre travail. A cet égard, il est une affaire individuelle. C'est-à-dire que c'est à chaque salarié de décider du niveau d'effort à déployer pour améliorer son travail afin d'accroitre sa performance. D'après les principes de la théorie de l'équité, cette décision est issue d'une évaluation du rapport

[462] Selden, M. et Wu, J. (2011), *The Chinese State, Incomplete Proletarianization and Structures of Inequality in Two Epochs*, The Asia-Pacific Journal, 9(5), p1-35

équitable entre la récompense et les efforts qu'il va dédier au KZI. La valeur accordée par chaque salarié aux efforts à déployer et à la récompense liée à ses comportements d'effort est fortement influencée par sa singularité personnelle. De ce fait, l'application de la personnalisation à la pratique de récompense nous semble pertinente pour optimiser l'effet motivationnel de cette pratique.

Le thème de personnalisation a été d'abord employé en marketing. Il implique l'entreprise dans la proposition d'une offre en fonction des besoins du consommateur. La personnalisation repose sur *l'établissement d'une relation d'échange individualisée sur le long terme entre consommateur et entreprise, et se base sur la confiance et l'engagement* (Arnaud et al[463], 2009). Selon Peretti (2009), la personnalisation peut être considérée comme l'une des nouvelles approches de GRH. En effet, le recours à l'application de cette approche de la GRH s'explique par la diversité des salariés. D'après Colle et Merle[464], la personnalisation en GRH peut être distinguée en quatre catégories : (1) personnalisation collaborative qui implique l'entreprise dans la mise en œuvre de pratiques permettant à ses salariés d'exprimer leurs besoins ; (2) personnalisation adaptative qui implique l'entreprise dans la proposition des pratiques de GRH adaptées aux besoins spécifiques des salariés ; (3) personnalisation cosmétique qui consiste en une mise en disposition des mêmes services aux salariés de l'entreprise avec une prestation différente ; (4) personnalisation transparente qui consiste à mémoriser les préférence de chaque salarié et à lui attribuer des avantages appréciables, sans toutefois qu'il intervienne dans le processus.

Notre proposition qui consiste à personnaliser la récompense est inspirée de la deuxième catégorie. En effet, en fonction des besoins dominants des salariés, la nature de la récompense peut être diverse : la récompense économique convient à ceux qui penchent pour la satisfaction des besoins physiologiques ; la formation qualifiante, la promotion et l'orientation de carrière peuvent être pertinentes pour motiver ceux qui cherche à développer leur employabilité personnelle ; la citation et la mise à l'honneur sont favorables pour ceux qui sont attachés au désir de reconnaissance, etc. Pour ce faire, il est notamment nécessaire de mettre en œuvre des pratiques qui ont pour effet d'aider les salariés à exprimer leurs besoins et de permettre à l'entreprise de mémoriser les

[463] Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2009), *Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux*, Management & Avenir, n°28, p294-314

[464] Colle, R. et Merle, A. (2007), *L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation*, Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg

préférences de chaque salarié. Pour ce qui concerne le KZI, il est aussi nécessaire d'avoir des approches pour définir les conditions sous lesquelles sont attribuées les récompenses aux activités d'amélioration à effectuer par chaque salarié. Ces nécessités nous conduisent à postuler la proposition suivante.

3.2.2.2 La négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer

La négociation consiste en un processus permettant à deux ou plusieurs parties de rechercher un accord commun sur un point qui les divisait (MacGrath[465], 1966). Cet accord peut être considéré comme un résultat mutuellement acceptable dans une situation où les ordres des préférences réciproques des parties à la négociation pour les résultats possibles sont négativement corrélés (Hamner et Yukl[466], 1997). Selon Rojot[467], les parties à la négociation sont généralement en conflit. Ce conflit est considéré comme *la rencontre de projets, émotions ou représentations perçus comme contraires ou incompatibles et pouvant provoquer, du fait de l'opposition qui en découle, un blocage ou un désordre* (Stimec[468], 2011, p12). En ce qui concerne les conflits au sein d'un système de production, les salariés peuvent s'opposer à la direction quant à la façon d'organiser le travail, aux conditions de travail et à la récompense, etc. C'est notamment le cas au sein des usines chinoises actuelles. Comme nous l'avons évoqué dans la partie 3.2.1, les grèves et les suicides sont la manifestation la plus conséquente des conflits mal gérés au sein des usines chinoises dans lesquelles le LEAN est appliqué de manière intensive. Ceci permet de justifier que les salariés industriels de la génération actuelle sont plus exigeants quant à l'équilibre entre les contributions et la rétribution de leur travail. Partant des postulats originels du comportement humain de la théorie socio-économique selon lesquels chaque individu est intelligent, stratège et désobéissant (Savall et Zardet[469], 2005), nous supposons que c'est le fait de sous-estimer la désobéissance des salariés aux ordres supérieurs qui explique en grande partie les échecs de subordination dans la démarche d'amélioration continue. En effet, chaque

[465] McGrath, J. E. (1966), *A social-psychological approach to the study of negotiation*, in Bowers R. V. (éd), *Studies on Behavior in Organizations*, Athens, Georgia, University of Georgia Pressy
[466] Hamner, W. C. et Yukl, G. A. (1997), *The effectiveness of different offer strategies in bargaining*, Negotiations: Social-psychological perspective, p137-160
[467] Rojot, J. (1994), *La négociation*, Paris : Vuibert
[468] Stimec, A. (2011), *La négociation*, Dunod, Paris, p12
[469] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Op.cit., p171

salarié peut procéder à l'anticipation du KZI à mettre œuvre. Par exemple, les objectifs, les contraintes, les efforts nécessaires et les retombées potentielles de ces derniers, etc. Si nous postulons que tout salarié peut contribuer à, ou nuire à, l'amélioration de la performance économique de l'organisation. La prise de connaissance d'éléments personnels favorise notamment l'anticipation des comportements que chaque salarié peut adopter dans le KZI. Ceci justifie une négociation entre le salarié et l'entreprise qui nous apparaît plus pertinente pour faire s'exprimer chaque salarié sur ce qu'il anticipe vis-à-vis du KZI.

La négociation permet d'établir une discussion (Carnevale et Pruitt[470], 1992) entre les interlocuteurs. Ceux-ci parviennent alors à un accord mutuellement acceptable. La discussion implique ces derniers dans une pleine participation à la prise de décision (Stimec[471], 2011). Partant des principes des théories de la motivation, nous estimons que l'application de la négociation interindividuelle, entre le supérieur et le subordonné, portant sur le KZI à effectuer (NISSK) peut contribuer à générer un effet motivationnel important grâce aux mécanismes suivants :

(1) La fixation des objectifs pertinents

Comme nous l'avons étudié dans la partie 2.2.3.1, le salarié peut être motivé par des objectifs difficiles (importants et atteignables) et spécifiques (mesurables et contrôlables). La fixation des objectifs pertinents nécessite essentiellement la prise en compte de la singularité personnelle du salarié. A cet égard, l'un des avantages de la NISSK (négociation interindividuelle entre le supérieur et le subordonné sur le KZI à effectuer) consiste notamment à permettre, au supérieur, d'exposer ses objectifs d'amélioration, et à son subordonné, d'exposer ce qu'il envisage vis-à-vis du KZI, tout en tenant compte de ses compétences, expériences et besoins dominants. Dans le cas où les objectifs des deux parties se trouvent en conflit, la discussion contribue notamment à laisser une liberté d'action pour le salarié et pour son supérieur. Chaque partie peut faire des concessions tout en marchandant des contreparties possibles, afin de parvenir à fixer des objectifs d'amélioration perçus comme étant pertinents et motivants pour les deux parties ;

[470] Carnevale, P. J. et Pruitte, D. G. (1992), *Negotiation and Mediation*, Annual review of psychology, 43(1), p531-582

[471] Stimec, A. (2011), *La négociation*, Op.cit.

(2) Le développement de l'autonomie au travail

L'application de la NISSK a pour effet d'établir un processus participatif, contrairement à l'approche subordonnante, permettant d'impliquer le salarié dans la décision relative à des activités d'amélioration à effectuer au sein de son travail. Par ailleurs, la NISSK permet au salarié de discuter avec son supérieur des mesures de contrôle relatives aux activités d'amélioration qu'il doit effectuer, et de l'évaluation de ses résultats. À cet égard, la NISSK est susceptible de contribuer à augmenter la liberté d'action du salarié dans la gestion de son travail. Il devient responsable et contrôleur de ses propres comportements. Ceci aide à stimuler la motivation intrinsèque du salarié. Cette dernière, selon la théorie de l'autodétermination (cf.2.2.1.2), est provoquée par la recherche de satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale. Le mécanisme de l'effet motivationnel de la négociation repose notamment sur le développement de l'autonomie au travail, car les activités d'amélioration que le salarié doit en définitive effectuer sont issues de l'accord de la NISSK au cours de laquelle le salarié est pleinement impliqué à la prise de décision. Parallèlement, il est responsable et contrôleur de ses propres comportements d'effort. C'est au travers de la NISSK que le salarié parvient à développer le sentiment d'être initiateur de ses actions et à l'origine de ses propres comportements au travail.

(3) L'établissement de la justice organisationnelle

D'après Rubin et Brown[472], la négociation consiste en un processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacun prendra et donnera, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles. L'application de la NISSK a donc pour effet de fournir une occasion au salarié de négocier avec son supérieur la rétribution qu'il doit recevoir et sa contribution à réaliser. Notre proposition de NISSK rejoint les principes du paiement à la performance : le salarié peut négocier avec son supérieur le niveau de récompense en fonction des bénéfices que ses activités d'amélioration peuvent potentiellement apporter à l'entreprise. Le NISSK est notamment favorable pour le salarié ambitieux. Parallèlement, pour le salarié qui est satisfait d'une récompense modeste, il peut aussi négocier avec son supérieur les activités d'amélioration à effectuer en fonction du niveau de récompense qu'il anticipe.

[472] Rubin, J. Z. et Brown, B. R. (2013), *The social psychology of bargaining and negotiation*, Elsevier

Par ailleurs, le refus du salarié de s'engager dans le KZI et d'obtenir la récompense associée est tout à fait acceptable. En effet, notre proposition d'une telle négociation repose sur le postulat selon lequel tout salarié est intelligent, stratège et désobéissant. Chaque salarié est capable d'évaluer l'équilibre entre les avantages personnels et les contributions personnelles et d'adopter des comportements de régulation visant à rétablir cet équilibre en cas d'inégalité. De ce fait, l'apport d'une négociation sur les activités d'amélioration à effectuer et sur la récompense associée en amont à la mise en œuvre du KZI consiste notamment à éviter une situation d'inégalité, tout en augmentant la liberté d'action pour le salarié dans la recherche de l'équilibre entre la rétribution et la contribution. A cet égard, la NISSK contribue non seulement à maintenir la justice distributive au sein de l'organisation, mais peut également être considérée comme un processus permettant de façonner l'attribution de récompense qui maintient la justice procédurale.

(4) L'augmentation de l'expectation du salarié

Comme nous l'avons étudié dans la partie 1.2.2.2, le KZI implique chaque salarié dans l'amélioration au sein de son domaine de travail. Par ailleurs, il nécessite que les supérieurs (managers) déploient plus d'efforts pour accompagner et soutenir les activités d'amélioration de leurs subordonnés. Selon les principes de l'expectation de la théorie des attentes, la motivation du salarié peut être stimulée par la forte probabilité d'atteindre un objectif de performance lorsqu'il déploie les efforts nécessaires. Cette expectation du salarié que dont les conduisent à réaliser une performance désirée repose sur une singularité personnelle (liée à ses compétences, son aptitude, son expérience et sa confiance en lui) et sur la difficulté perçue de l'objectif. L'effet motivationnel de la NISSK s'inscrit notamment dans cet aspect. C'est à travers la NISSK que le salarié parvient à négocier les activités d'amélioration les plus adaptées à sa singularité personnelle et à exposer son besoin en matière de soutien (information, technique, feed-back, etc.) de la part de son supérieur qui est perçu par le salarié comme étant indispensable pour atteindre son KZI escompté. Parallèlement, la négociation est censée contribuer à aider le supérieur, d'une part, à tenir compte du niveau d'effort nécessaire à mettre à la disposition de son subordonné et, d'autre part, à négocier les activités du KZI en fonction du niveau d'effort qu'il

peut réellement déployer. A cet égard, la NISSK peut avoir pour effet de définir les activités d'amélioration adaptées à la singularité personnelle du salarié et de réduire les difficultés dans la réalisation du KZI. Par conséquent, la NISSK peut être considérée comme une approche propice à augmenter l'expectation du salarié.

En résumé, partant du contexte actuel au sein des usines chinoises et du postulat selon lequel tout salarié est intelligent, stratège et désobéissant, nous constatons que l'approche de subordination traditionnelle ne garantit pas les comportements d'effort du salarié, ni le succès du KZI. Pour ceci, nous proposons une négociation interindividuelle entre le salarié et son subordonné sur le KZI à effecteur. Elle est censée contribuer à impliquer le salarié dans la pleine participation à la prise de décision.

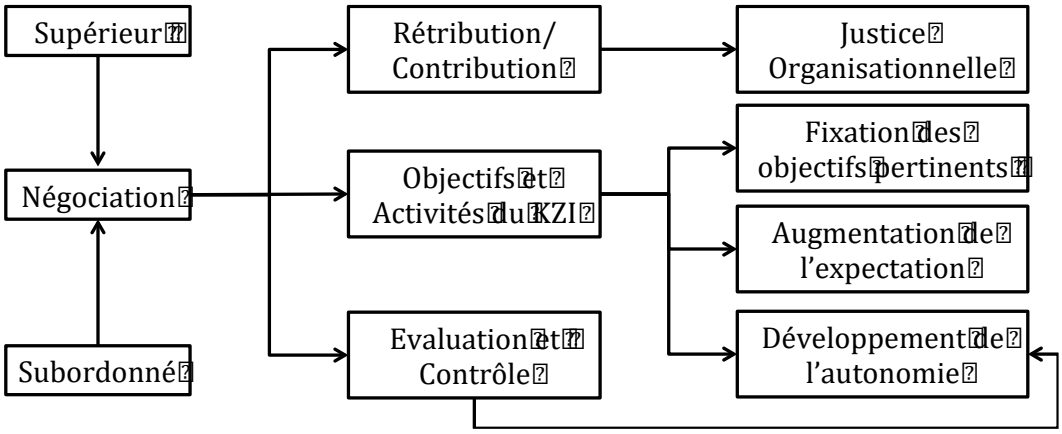


Figure 3 : Effet motivationnel de la négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer (Tang, 2018)

En nous appuyant sur les principes théoriques de la motivation au travail, nous parvenons à justifier les mécanismes par lesquels la NISSK peut stimuler la motivation du salarié à mettre en œuvre le KZI (cf. Figure 3). La négociation en terme de rétribution/contribution favorise l'établissement de la justice organisationnelle. Quand elle implique le salarié dans la négociation des objectifs et des activités d'amélioration à réaliser, elle est propice à la fixation des objectifs pertinents, à l'augmentation de l'expectation du salarié et au développement de l'autonomie au travail. Par ailleurs, c'est à travers la négociation avec son supérieur que le salarié peut participer à la définition des mesures d'évaluation et de contrôle. Ceci contribue notamment à développer chez le

salarié le sentiment d'être l'initiateur de ses actions et le contrôleur de ses propres comportements.

Conclusion du chapitre

Partant de notre analyse croisée entre les pratiques de GRH permettant de motiver les salariés au travail et celles qui favorisent le succès de l'amélioration de la performance économique de l'organisation, nous sommes parvenus à identifier les pratiques de GRH motivantes qui sont les plus propices au KAIZEN. Nous sommes conscients que ces pratiques de GRH sont peu vérifiées par les travaux empiriques appliqués au KAIZEN tourné vers l'individu (KZI), mais elles nous donnent une source importante d'inspiration.

La description du contexte historique et actuel chinois permet de mettre en lumière l'effet de la transition sociale chinoise sur la motivation des salariés industriels. Par rapport aux générations précédentes, les salariés de la génération actuelle sont plus instruits et exigeants sur l'équilibre entre la rétribution et la contribution. Leur perception d'être mal payés, la spécialisation à la tâche unique et le travail répétitif à cadence rapide et strictement contrôlée fait disparaître tout sentiment de justice, d'accomplissement de soi et d'être à l'origine de ses propres comportements au travail. Ceci détruit notamment la motivation des salariés à s'engager dans la maintenance et dans l'amélioration de la performance économique de l'organisation.

Pour stimuler la motivation des salariés industriels de la génération actuelle, notre première proposition consiste en un engagement de l'entreprise à attribuer des récompenses personnalisées aux activités d'amélioration du salarié. Cette proposition implique trois notions principales : (1) l'attribution des récompenses supplémentaires à des efforts du salarié déployés dans la réalisation de performances supplémentaires, Ceci repose sur les principes de la théorie de l'équité et a pour objectif d'établir l'équilibre entre ce que l'entreprise utilise pour rétribuer le salarié et la contribution dans le KZI que ce même salarié effectue pour l'entreprise ; (2) l'engagement de l'entreprise. Ceci renvoie aux principes de l'instrumentalité de la théorie des attentes. Il a pour effet de mettre en lumière la promesse de l'entreprise de récompenser les efforts du salarié en vue de la réalisation du KZI ; (3) la personnalisation des récompenses en fonction des besoins dominants du salarié. Ceci renvoie aux principes des théories des

besoins et de la valence de la théorie des attentes. Elle a pour effet de stimuler la motivation du salarié au KZI par la récompense en fonction de son besoin dominant.

Notre deuxième proposition repose sur le postulat selon lequel tout salarié est intelligent, stratège et désobéissant. Chaque salarié est capable d'anticiper le KZI à mettre en œuvre dans le domaine de son travail. L'approche de subordination taylorienne établie au sein des usines chinoises qui appliquent le Lean de manière intensive ne garantit pas les comportements d'effort du salarié envers le KZI. Pour ceci, nous proposons d'introduire une négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur portant sur le KZI à effecteur. Cette négociation permet au salarié d'exposer et de discuter avec son supérieur de ce qu'il anticipe vis-à-vis du KZI : les objectifs d'amélioration, la récompense, les activités à mettre en œuvre, les mesures d'évaluation et de contrôle, le soutien du supérieur mis à la disposition du salarie etc. Elle est censée contribuer à stimuler la motivation du salarié par la fixation des objectifs pertinents, l'établissement de la justice organisationnelle, le développement d'autonomie au travail et l'augmentation de l'expectation du salarié. Partant de ces deux propositions, nous parvenons à émettre notre hypothèse de recherche de la manière suivante :

L'attribution engagée de récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre thèse a pour objectif de poser les fondements conceptuels de notre recherche (cf. Tableau 13). A l'issue du premier chapitre nous sommes en mesure de comprendre que le LEAN management permet de contribuer à construire et/ou consolider les structures de l'organisation de production qui sont plus favorables pour conditionner et orienter les comportements productifs du salarié. Ceci peut être considéré comme le mécanisme majeur par lequel les entreprises praticiennes du LEAN parviennent à obtenir un niveau de la performance économique supérieur à celui des usines tayloriennes et/ou fordistes.

La perfection de la performance économique au sein des entreprises praticiennes du LEAN repose essentiellement sur les activités de maintenance et d'amélioration des structures de l'organisation de production. Ceci justifie l'importance du KAIZEN (amélioration continue) qui consiste en une philosophie d'amélioration continue japonaise reposant sur de petites améliorations graduelles. Concrètement, le KAIZEN peut être effectué de manière collective et de manière individuelle (KAIZEN tourné vers l'individu). Ce dernier est porteur d'une base constante d'amélioration au sein de l'organisation. Il contribue à offrir des occasions pour modifier positivement la conscience du salarié à l'égard de l'amélioration de son travail et pour développer ses capacités d'amélioration. Ce faisant, de petites améliorations graduelles sont réalisées de manière rigoureuse et l'effet cumulatif du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) devient important. Par conséquent, nous constatons que le KZI est une démarche fondamentale et garante de la perfection de la performance économique au sein des entreprises praticiennes du LEAN. Nous constatons que la motivation est l'un des déterminants majeurs des comportements d'effort et de la performance du salarié : la réussite du KZI nécessite des pratiques de GRH permettant de stimuler la motivation du salarié.

Les diverses théories que nous avons étudiées dans le deuxième chapitre révèlent la complexité de la motivation du salarié au travail. La motivation est un processus dynamique influencé à la fois par des variables individuelles et par des variables contextuelles. La motivation du salarié au travail peut être considérée comme la résultante de son environnement social, de son contexte organisationnel et de son texte de travail, de ses contraintes économiques et culturelles, et leurs interactions avec ses besoins, son statut social et ses caractéristiques personnelles. C'est au travers de ces

dernières variables contextuelles que l'entreprise peut parvenir à stimuler la motivation du salarié.

Théorie	Principe	Mobilisation
Théorie socio-économique	La performance est en fonction des écarts entre les structures de l'organisation et les comportements du salarié.	*Si le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) permet de contribuer à garantir la perfection de la performance économique pour les entreprises praticiennes du LEAN, il convient pour ces dernières d'introduire des pratiques de GRH visant à faire évoluer le comportement du salarié dans le KZI.*
Théorie sociotechnique	La performance du système globale dépend de la capacité du système social à faire face aux exigences du système technique.	
Concept de motivation	La motivation : déclenchement, direction, intensité, persistance du comportement du salarié.	*La motivation est l'un des déterminants du comportement du salarié, c'est au travers de la motivation que les pratiques de GRH parviennent à faire évoluer le comportement du salarié dans le KZI.*
Théories des besoins	La motivation est suscitée par la recherche de satisfaction des besoins dominants, ces derniers sont multidimensionnels et personnels.	*Il convient pour l'entreprise d'attribuer des récompenses de manière personnalisée, afin de répondre aux besoins dominants de chaque salarié.*
Théorie de l'équité	Le salarié est motivé lorsqu'il perçoit un équilibre entre la rétribution et la contribution.	
Théorie des attentes	Le salarié est motivé lorsqu'il est rémunéré par une récompense appréciable.	
	Le salarié est motivé lorsqu'il anticipe une récompense en réponse à ses comportements d'effort.	*L'engagement de l'entreprise peut contribuer à motiver le salarié par un renforcement de son instrumentalité.*
	Le salarié est motivé lorsqu'il perçoit une forte possibilité d'atteindre un niveau de performance donné.	*Le salarié peut être motivé à faire des efforts dans la mise en œuvre du KZI par la négociation qui l'implique dans la prise de décision sur les objectifs et activités d'amélioration, le soutien que son supérieur doit mettre à la disposition du salarié, la façon d'évaluer la performance et de contrôler ses activités.*
Théories de la fixation des objectifs	L'entreprise peut motiver son salarié par la fixation d'objectifs difficiles et spécifique.	
Théorie de l'autodétermination	Le salarié est intrinsèquement motivé lorsqu'il se sent être à l'origine de ses comportements.	
Théorie de l'équité	Le salarié est motivé lorsqu'il perçoit un équilibre entre la rétribution et la contribution.	*Le salarié peut être motivé à déployer des efforts dans la mise en œuvre du KZI par la négociation qui contribue à augmenter sa liberté d'action dans la négociation des efforts à déployer en fonction du niveau de récompense anticipé.*

Tableau 13 : Synthèse des fondements conceptuels et de leurs mobilisations dans l'hypothèse de notre recherche (Tang, 2018)

Les principes des théories de la motivation ont contribué à nous aider à identifier les majeures pratiques de GRH motivantes majeures et à comprendre le mécanisme de leurs effets motivationnels. Partant de notre analyse croisée entre ces pratiques de GRH motivantes et celles qui sont propices à l'augmentation de la productivité, à la réussite de l'innovation et à la garantie de la performance durable de l'organisation praticienne

du TPS/LEAN, nous sommes parvenus à identifier les pratiques de GRH motivantes adaptées au KAIZEN. Ces dernières contribuent à engendrer une source importante d'inspiration. À la suite de l'étude sur les conséquences de la transition sociale observée en Chine ces dernières années sur les salariés industriels chinois, nous avons pris conscience des causes qui détruisent leur motivation : la perception d'être mal payé, la spécialisation à l'unique tâche et le travail répétitif à cadence rapide et strictement contrôlée font disparaître tout sentiment de justice, d'accomplissement de soi et d'être à l'origine de ses propres comportements au travail chez les salariés. .

A partir de ces causes, et conformément aux résultats des études que nous avons effectuées précédemment, nous parvenons à postuler notre hypothèse de recherche : **L'attribution engagée de récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.**

Deuxième partie : Cadre méthodologique de recherche et étude empirique

Introduction de la deuxième partie

L'objectif de la deuxième partie est de présenter le cadre méthodologique dans lequel notre recherche est inscrite et notre étude empirique effectuée en Chine. Ils seront répertoriés en deux chapitres.

Le chapitre 4 présente le cadre méthodologique de notre recherche et justifie la méthodologie de recherche-intervention socio-économique que nous avons mobilisée dans notre recherche.

Le chapitre 5 présente l'entreprise terrain et expose l'étude empirique réalisée.

Chapitre 4. Le cadre méthodologique de la recherche

Chapitre 5. La mise en œuvre de l'étude empirique sur le terrain en Chine

Chapitre 4. Le cadre méthodologique de la recherche

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre méthodologique de notre recherche et de justifier la méthodologie de recherche-intervention socio-économique que nous avons mobilisée dans notre recherche.

La section 4.1 expose les principes de la méthodologie de recherche–intervention.

La section 4.2 contribue à présenter la méthodologie de recherche-intervention socio-économique que nous adoptons pour accéder à l'observation de l'objet de recherche, ainsi qu'à la collecte des données.

4.1. De la recherche-action à la recherche-intervention

4.2 La méthodologie de recherche–intervention socio-économique

4.1 De la recherche-action à la recherche-intervention

Notre recherche a pour objectif de développer des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à déployer leurs efforts dans la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu, afin que les entreprises industrielles chinoises parviennent à améliorer durablement leurs performances économiques et sociales. De ce fait, notre recherche vise à répondre à des questions telles que « Pourquoi les salariés chinois ne sont pas motivés pour mettre en pratique le KZI ? », « Comment leur motivation est-elle anéantie ? », « Comment parvenir à les motiver dans le contexte actuel ? », etc. Nous souhaitons que les réponses à ces questions puissent, d'une part, être utiles pour les entreprises praticiennes du Lean management qui sont soucieuses de la croissance durable leurs performances et, d'autre part, qu'elles contribuent à compléter une littérature dont les expériences sur le terrain sont peu nombreuses. Partant de cette conviction de recherche, nous nous sommes intéresséss aux méthodes qualitatives, et notamment à la recherche-action et à la recherche-intervention. Cette partie a alors pour objectif de présenter ces deux méthodologies de recherche et d'expliquer notre choix de la recherche-intervention.

4.1.1 La recherche-action

La recherche-action est née dans les années 1940 d'une volonté de conduire des expériences en situation réelle (in vivo) et non plus en laboratoire (Anevier, 1989[473] ; Savall et Zardet[474], 2004). En s'appuyant sur le principe psychosociologique qui soutient que les comportements changent lorsqu'ils sont confrontés aux problèmes des autres, la recherche-action s'inscrit dans le courant du paradigme constructiviste-interprétativiste et des méthodes qualitatives. Il s'agit d'une approche compréhensive d'un cas organisationnel, historique et longitudinal dans lequel sont impliqués différents types d'acteurs et de thématiques. La recherche-action admet l'existence d'un lien étroit entre la théorie et la pratique. De ce fait, dans le cadre de la recherche-action, la recherche fondamentale et la recherche pratique doivent être respectivement au service l'une de l'autre.

[473] Avenier, M. J. (1989), *Méthode de terrain et recherche en management stratégique*, in Economie et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, N°14, p199-218

[474] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Economica, Paris

La recherche-action contribue à faire émerger diverses pratiques de recherche. Par exemple : Grounded theory methodology (Glaser et Strauss[475], 1967), Action learning (Coughlan et Coghlan[476], 2002), Action science (Argyris[477], 1995), Appreciative inquiry (Ludema et al, [478] 2001 ; Yaeger et al,[479] 2005) et Cooperative inquiry (Heron et Reason[480], 2006). Ces méthodes ont toutes pour objectif de produire simultanément des connaissances utiles pour l'action (dans la mesure où ces connaissances sont utiles pour les entreprises) et pour l'enrichissement de la littérature. Le terrain dans lequel le chercheur effectue ses observations scientifiques approfondies (Savall[481], 1974) est le premier lieu qui lui permet de produire ces connaissances (Savall et Zardet[482], 2004).

4.1.2 La recherche-intervention

Selon David[483], la recherche-intervention *consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquates, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion*. Pour lui, ce qui fait la différence entre la recherche-action et la recherche-intervention consiste en une question de degré d'implication du chercheur dans la construction de la connaissance et de la volonté de transformation de l'objectif de recherche. (David[484], 2001).

La recherche-intervention s'appuie sur l'idée qu'une personne ne peut pas produire à elle seule la connaissance d'un phénomène complexe et qu'il est nécessaire d'établir une

[475] Glaser, B. S. et Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, London: Weidenfeld and Nicolson

[476] Coughlan, P. et Coghlan, D. (2002), *Action research for operations management*, International journal of operations & production management, 22(2), p220-240

[477] Argyris, C. (1995), *Action science and organizational learning*, Journal of Managerial Psychology, 10(6), p20-26

[478] Ludema, J. D., Cooperride, D. L. et Barrett, F. J. (2001), *Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question*, Handbook of action research, p189-199

[479] Yaeger, T. F., Sorensen, P. F. et Bengtsson, U. (2005*), Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future*, Research in organizational change and development, Vol.15, p297-317

[480] Heron, J. et Reason, P. (2006), *The practice of co-operative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people*, Handbook of action research, p144-154

[481] Savall, H. (1974), *L'enrichissement du travail humain dans les organisations*, Dunod, Paris

[482] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

[483] David, A. (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*, in IX[ème] Conférence International de Management Stratégique, Montpellier, 22p, p20

[484] David, A. (2001), *Intervention-research: A general framework for management research*? In European Group for Organizational Studies (EGOS), 17[ème] Colloque, Juillet, 2001

confrontation des opinons entre le chercheur et les acteurs du terrain. Il s'agit alors d'une démarche interactive. Les acteurs sont considérés comme étant les partenaires du chercheur pour co-produire des *changements concrets et observables* (Savall et Zardet[485], 2004). La connaissance se produit à partir de cette interactivité (Savall et Zardet[486], 2004 ; David[487], 2000). Parallèlement, la recherche-intervention repose sur l'idée que l'*on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant* (Piaget[488], 1970). Il n'est alors possible pour le chercheur d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise *qu'en y pénétrant, en y intervenant, et par conséquent en la modifiant* (Moidon[489], 2010). Ceci est la caractéristique majeure de cette méthodologie : la volonté transformative de l'objet de recherche en vue de produire des connaissances (David[490], 2012). Dans le cadre de la recherche-intervention, le chercheur doit décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour le mieux connaître (Moisdon[491], 2016 ; David[492], 2000 ; Savall et Zardet[493], 2004). La production de connaissances est issue de l'observation de la transformation réalisée au sein de l'organisation à laquelle le chercheur participe (Koenig[494], 1993 ; Krief et Zardet[495], 2013)

Notre choix d'adopter le cadre de la recherche-intervention est fortement influencé par notre conviction de recherche. Comme nous l'avons indiqué au début de cette partie, notre recherche vise autant l'utilité pour l'entreprise que la production de connaissances théorique. Par ailleurs, notre recherche *n'est pas seulement une recherche sur l'action mais dans l'action* (Lalle[496], 2004). En effet, comme nous l'avons expliqué dans la partie de l'introduction générale, nous sommes entièrement impliqués dans la

---

485 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p13

486 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

487 David, A. (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*, Op.cit.

488 Piaget, J. (1970), *Psychologie et épistémologie : pour une théorie de la connaissance*, Denoël, Paris, 187p, p85

489 Moisdon, J. C. (2010), *L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche-intervention. L'exemple des impacts de la T2A*, Revue française des affaires sociales, 2010/(1), p213-226, p213

490 David, A. (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*, Op.cit.

491 Moisdon, J. C. (2016), *Recherche en gestion et intervention*, Revue française de gestion, Vol.8, p23-39

492 David, A. (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*, Op.cit.

493 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

494 Koenig, G. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressource Humaine, n°9, p4-17

495 Krief, N. et Zardet, V. (2013), *Analyse de données qualitatives et recherche-intervention*, Revue en Sciences de Gestion, 2, p211-237

496 Lalle, B. (2004), *Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur*, Revue Française de Gestion, n°148, p45-65, p46

mise en œuvre du changement sur le terrain de notre recherche, qui consiste en une amélioration au niveau des pratiques de GRH visant à motiver les acteurs du terrain à s'engager dans le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI). Partant de l'hypothèse que la négociation interindividuelle entre le supérieur et le subordonné peut motiver le salarié chinois à s'efforcer de mettre en œuvre le KZI, nous nous situons comme étant le médiateur visant à établir et faciliter la négociation pour les acteurs du terrain. Ceci est notamment une démarche interactive, à visée transformative, dans laquelle agissent le chercheur et les acteurs du terrain.

La recherche-intervention est pratiquée depuis une quarantaine d'années par trois laboratoires de recherche en France : le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, le Centre de Gestion Scientifique de l'École Supérieure des Mines de Paris et l'Institut Socio-économique des Entreprise et des Organisations (ISEOR). Notre recherche est effectuée dans le cadre de recherche-intervention socio-économique qui a été élaborée par laboratoire de l'ISEOR.

4.2 La méthodologie recherche-intervention socio-économique

La méthodologie recherche-intervention socio-économique a été élaborée par le laboratoire de rechercher d'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) depuis une quarantaine d'années. Elle a été mise en pratique par des centaines de chercheurs dans le cadre de programmes de recherches auprès de 1800 entreprises et organisations et de 72 secteurs d'activités dans 40 pays. Selon Savall et Zardet, la recherche-intervention socio-économique constitue *une méthode interactive globale à visée transformative entre l'équipe de recherche et les multiples acteurs de l'organisation, visant à produire des connaissances complémentairement qualitatives, quantitatives et financières* (Savall et Zardet[497], 2004). Elle consiste en une méthode d'observation scientifique qui conduit le chercheur à effectuer une alternance entre la recherche en entreprise et le travail en « laboratoire » (Savall et Zardet[498], 2004). Ceci favorise la combinaison de la recherche appliquée et de la recherche fondamentale. Partant du principe que les connaissances sont produites à partir de l'interactivité entre le chercheur et les acteurs du terrain, elle privilégie l'observation rapprochée et

[497] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p107

[498] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

approfondie des organisations par les interactions régulières qu'elle induit sur le terrain. La recherche-intervention socio-économique intègre entièrement la visée transformative, elle *cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements* (Cappelletti [499], 2010). C'est à travers ces transformations concrètes et observable (Savall et Zardet[500], 2004) que le chercheur parvient à étudier l'évolution de l'objet de recherche et à vérifier ses hypothèses de recherche.

4.2.1 Les principes épistémologiques de la recherche-intervention socio-économique

La méthodologie de la recherche-intervention s'appuie sur trois principes épistémologiques de production des connaissances d'intention scientifique : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall et Zardet[501], 2005). Ces principes contribuent à limiter l'influence des interactions lors des immersions du chercheur au sein du terrain de recherche.

4.2.1.1 L'interactivité cognitive

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la production des connaissances se fait à partir de l'interactivité entre le chercheur et les acteurs du terrain (Savall et Zardet[502], 2005). Ce processus interactif constitue le principe de l'interactivité cognitive. Ce principe s'appuie sur l'idée qu'une personne ne peut pas à elle seule produire la connaissance d'un phénomène complexe et qu'il est alors nécessaire d'établir une confrontation des opinons entre le chercheur et les acteurs du terrain afin de coproduire la connaissance. Pour Savall et Zardet[503], *cette co-production est basée sur les interactions successives où chercheurs et praticiens exposent leurs représentations des faits, générant de nouvelles informations contribuant à*

[499] Cappelletti, L. (2007), *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion* ? Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Nice, p7
[500] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p79
[501] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Economica, Paris, 2ème édition, 504p, 1ère édition en 1995.
[502] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Op.cit. p486
[503] Savall, H. et Zardet, V. (1996), *La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive*, Revue International de Systémique, p157-189

l'enrichissement de la connaissance dans une démarche cumulative. Ce principe rejoint l'idée de Girin[504] selon laquelle les acteurs du terrain sont considérés comme étant producteurs de théorie. Il a pour effet de développer la collecte et la diversité des informations tout en prenant en compte des points de vue généralement ignorés dans les approches positivistes. De ce fait, dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la participation des acteurs du terrain, qui contribue à fournir au chercheur des informations complémentaires permettant d'analyser de manière précise l'objet de recherche, est indispensable. Nous mobilisons le principe d'interactivité cognitive dans notre méthodologie de recherche lors d'entretiens de diagnostic semi-directifs avec les salariés chinois du terrain et lors de négociations au cours desquelles nous jouons le rôle de médiateur entre le supérieur et son subordonné.

4.2.1.2 L'intersubjectivité contradictoire

Le principe d'intersubjectivité contradictoire consiste, *face à l'impossibilité d'accéder à une "objectivité" des discours, à confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé* (Savall et Zardet[505], 2005b). Ce principe s'appuie sur un processus de création progressif de connaissance et a pour effet de collecter et de consolider des informations provenant d'acteurs du terrain afin de renforcer la triangulation des données, en vue de se rapprocher d'un point de convergence. Nous mobilisons particulièrement le principe d'intersubjectivité lors d'entretiens de diagnostic semi-directifs afin de recueillir des informations auprès de divers acteurs du terrain. Ces entretiens sont réalisés auprès des salariés qui ont des fonctions (par exemple : production, technique), positions hiérarchiques (par exemple : directeur, cadre, ouvrier), et expériences variées (par exemple : salarié qualifié, salarié expérimenté, nouveau salarié). La confrontation des informations recueillies auprès de ces acteurs nous permet de collecter une pluralité de subjectivités. Par ailleurs, ce principe peut être également mobilisé dans la présentation des résultats issus d'entretiens de diagnostic semi-directifs aux acteurs du terrain. Lors de cette présentation, les acteurs confirment ou infirment les propos des autres. C'est

[504] Girin, J. (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'étude de la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, Paris : CNRS, p9

[505] Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, Université d'été de l'IAS, p10

notamment à travers l'observation et la capitalisation sur cette confrontation des subjectivités que le chercheur praticien de la recherche-intervention socio-économique parvient à faire jaillir des connaissances nouvelles (Savall et Zardet[506], 2005b).

4.2.1.3 La contingence générique

Le principe de contingence générique *désigne le fait que toute situation est contingente mais qu'une analyse approfondie révèle un composant générique que l'on retrouve dans d'autres situations, de même qu'on retrouve le même atome dans différentes molécules* (Savall[507], 2018). Ce principe admet la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations et conçoit l'existence des invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissance (Savall et Zardet[508], 2004). Dans le cadre de recherche-intervention socio-économique, le chercheur doit viser à *découvrir, à partir des connaissances contingentes et contextuelles, des connaissances génériques, valides au-delà du seul cas étudié* (Savall et Zardet[509], 2004, p388). Notre recherche a lieu dans un seul terrain, nous sommes conscients alors que ceci peut remettre en question le degré de pertinence de la généralisation des résultats. Selon Savall[510], le développement du principe de contingence générique dans la méthodologie de recherche-intervention socio-économique repose sur la variété d'acteurs (socio-professionnelle, générationnelle, âge et expériences, etc.) et sur la variété intentionnelle que le chercheur peut observer. Ce principe est alors mobilisé dans notre recherche, d'une part, lors de la confrontation des résultats d'analyses des entretiens diagnostics semi-directifs réalisés auprès de divers acteurs et, d'autre part, lors de la conception des cas à étudier : un cas d'expérimentation et un cas contraste. Nous détaillons ce point ultérieurement dans le chapitre suivant.

---

506 Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, Op.cit., p11

507 Savall, H. (2018), *La recherche-intervention d'ordre qualimétrique : Épistémologie intégrée et Constructivisme Générique*, in La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations (dirigé par Buono, AF., Savall, H. et Cappelletti, L.), IAP, p23

508 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

509 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p388

510 Savall, H. (2003), *International dissemination of socio-economic method*, Journal of Organizational Change Management, Vol.16, p107-115

4.2.2 Le raisonnement scientifique

Selon David[511], trois formes de raisonnements scientifiques peuvent être généralement distinguées :

(1) Le raisonnement déductif. Ce raisonnement *consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation du terrain* (David[512], 2008). Pour Savall et Zardet[513], *le raisonnement déductif, ou logico-déductif, ou hypothético-déductif consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse*. Il *met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique en utilisant le plus souvent des méthodes quantitatives* (Savall et Zardet[514], 2004) ;

(2) Le Raisonnement inductif. Ce raisonnement qui *consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* (David[515], 2008). Une recherche qui suit le raisonnement inductif vise alors *à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation* qui peuvent être *extrapolées pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situation* (Savall et Zardet[516], 2004) ;

(3) Le raisonnement abductif. Pour Koenig[517], l'abduction consiste à *tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter*. Le raisonnement abductif consiste alors à *élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* (David[518], 2008). Peirce[519] soutient

---

511 David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Les nouvelles fondations en science de gestion, David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (coordonné par) Vuiber-FNEGE, Paris, p126-127

512 David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Op.cit., p85

513 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p64

514 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p64

515 David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Op.cit., p85

516 Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p65

517 Koenig, G. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Op.cit., p4-17, p7

518 David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Op.cit., p85

519 Peirce, C. S. (1955), *Philosophical writings of Peirce Dover Publications*, New York, NY

que la génération des idées nouvelles ne peut se faire qu'à partir d'un raisonnement abductif. Savall et Zardet[520] précisent que *la principale différence entre l'induction et l'abduction est que la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus en avant pour tendre vers le statut de règle*.

La plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques combinent les trois formes de raisonnement de manière successive et répétitive (David[521], 2008). Ceci consiste en une boucle récursive qui implique l'articulation entre l'abduction, la déduction et l'induction (David[522], 2008) : (1) le chercheur construit des hypothèses explicatives par abduction pour rendre compte des problèmes observés ; (2) il explore par déduction les conséquences possibles de ces hypothèses ; (3) il met à jour (confirme ou infirme) l'induction des règles ou théories mobilisées ; (4) il reformule par abduction de nouvelles hypothèses si ces règles sont infirmées (cf. figure 4).

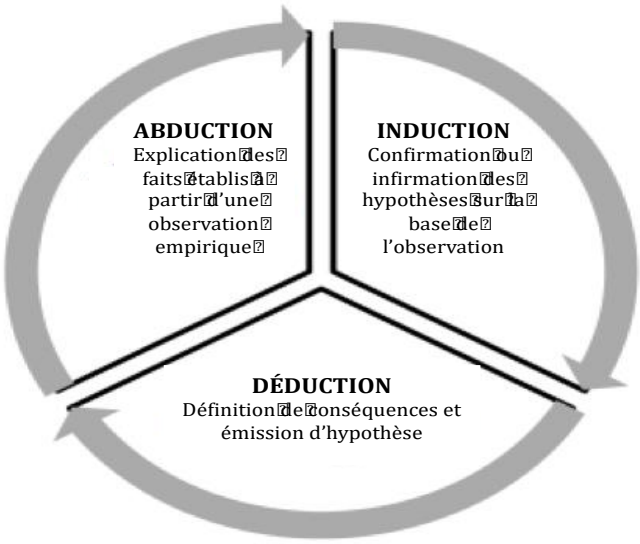


Figure 4. Boucle récursive Abduction-Induction-Déduction
(Adapté de Ruat[523], 2016)

[520] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p67
[521] David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Op.cit., p86
[522] David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Op.cit., p115
[523] Ruat, T. (2016), *Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction : cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment*, Thèse de doctorat, sous la direction de Véronique Zardet, Université Jean Moulin (Lyon3), p29

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, le raisonnement abductif est mobilisé dans la génération des hypothèses explicatives. Pour Savall et Zardet[524], *une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème*. La démarche de la recherche-intervention socio-économique repose sur une alternance entre le raisonnement déductif et le raisonnement inductif. Le raisonnement déductif est mobilisé pour énoncer les conséquences possibles des hypothèses explicatives ; *l'observation des faits permet ensuite de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées, selon le raisonnement inductif ; si les règles sont infirmées, c'est par raisonnement adductif que de nouvelles hypothèses explicatives pourront être formulées* (Savall et Zardet[525], 2004). L'alternance des démarches déductives et inductives consiste en un processus d'allers-retours fréquents entre la littérature et l'observation sur le terrain. C'est à travers ce processus que le chercheur parvient à vérifier de manière théorique et empirique ses hypothèses de rechercher et à faire émerger de nouvelles hypothèses qui constituent des perspectives de recherche future. Dans notre recherche, la partie déductive découle des études théoriques dans les chapitres 1, 2 et 3 qui servent de cadre conceptuel. La partie inductive provient de la mobilisation de la recherche-intervention socio-économique sur le terrain d'observation et affine le cadre conceptuel à partir du chapitre 7.

4.2.3 Le corps d'hypothèses

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, les objets à étudier en science de gestion sont considérés comme complexes et immatériels. L'usage de formulation d'une seule hypothèse qui conduit à circonscrire l'objet étudié est alors susceptible de biaiser la connaissance scientifique. De ce fait, Savall et Zardet[526] soutiennent qu'il convient pour le chercheur de formuler une hypothèse centrale qu'il développe en une arborescence de sous-hypothèses. Une sous-hypothèse représente une idée que le chercheur doit démontrer de manière rigoureuse pour répondre à sa problématique et étayer son hypothèse centrale. Le corps d'hypothèses est alors *une arborescence de déclinaison de l'hypothèse centrale en sous-hypothèses* (Savall et

[524] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p68
[525] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p68
[526] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p186

Zardet[527], 2004). Cette décomposition de l'hypothèse centrale en un corps de sous-hypothèses doit être conduite par le mouvement du raisonnement analytique et déductif. Parallèlement, les hypothèses doivent être mises en relation avec des informations collectées par un mouvement de synthèse de type inductif (cf. figure 5).

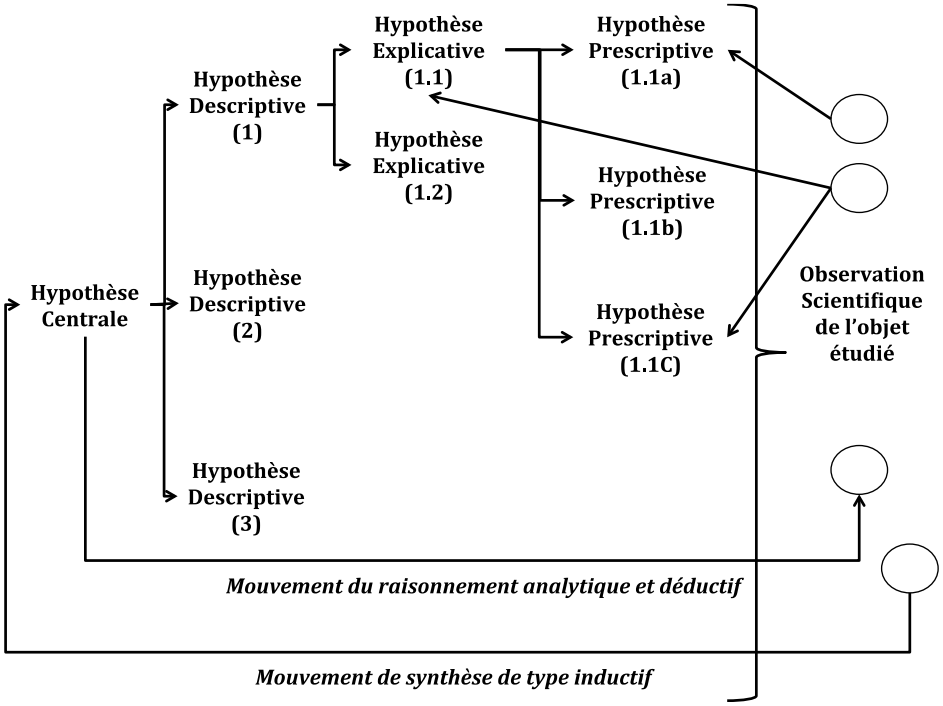


Figure 5 : Dialectique des deux mouvements générateurs de connaissances scientifiques
(Modifiée de Savall et Zardet[528], 2004)

Comme présenté en annexe 3, le bilan du corps d'hypothèses de notre recherche intègre des hypothèses descriptives qui explicitent la description des phénomènes observés, des hypothèses explicatives qui fournissent une explication ou une interprétation de ces phénomènes observés, et des hypothèses prescriptives qui consistent en un essai de prédiction. Suivant la progression de notre recherche, la vérification théorique et/ou empirique de ces sous-hypothèses permet de les faire évoluer et de faire émerger de nouvelles idées. Notre recherche est alors un essai de première validation de ce corps d'hypothèses. Cette validation repose sur un mouvement de synthèse de type inductif qui met en relation les hypothèses avec les informations collectées (cf. figure 5). Ce

[527] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p190
[528] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit., p56

mouvement de synthèse de type inductif et le mouvement du raisonnement analytique et déductif que nous avons indiqué dans le dernier paragraphe sont générateurs de connaissances dans une relation dialectique (Savall et Zardet[529], 2004). Partant du principe de contingence générique, une hypothèse obtient une validité élevée lorsqu'elle est validée simultanément par la littérature et sur le terrain. Elle relève alors d'une caractéristique générique. Si une hypothèse n'est que partiellement validée (soit par la littérature, soit sur le terrain), elle relève de la caractéristique de contingence (Savall et Zardet[530], 2004).

4.2.3 L'approche qualimétrique de la recherche

La méthodologie de la recherche-intervention socio-économique repose sur l'approche qualimétrique qui a été élaborée par Henry Savall en ayant pour objectif d'évaluer l'importance du développement du potentiel humain dans l'amélioration de la performance socio-économique au sein des organisations. Le terme qualimétrie est apparu, pour la première fois, dans l'ouvrage de Savall et Zardet intitulé « Recherche en Science de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet Complexe ». L'approche qualimétrique a pour effet de dépasser le clivage entre l'approche qualitative et l'approche quantitative tout en couplant ces deux dimensions.

L'approche qualimétrique part du constat qu'une idée a besoin d'un nombre (donnée chiffrée) pour appuyer son sens et qu'un nombre a besoin d'une idée pour donner du sens (Savall, Gephart et Bonnet[531], 2015). Dans le cadre qualimétique, les données qualitatives et les données quantitatives sont considérées comme étant complémentaires pour mesurer précisément un même phénomène : les données qualitatives contribuent à éclairer la richesse de l'objet complexe restitué par les acteurs et l'explication du sens profond de la connaissance produite, les données quantitatives

[529] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

[530] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

[531] Savall, H., Gephart, R. et Bonnet, M. (2015), *The importance of the qualimetrics measurement methodology in assessing the impact of socio-economic intervention*, in Buono, A. et Savall. H (eds.). The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century, p119-130, Information Age Publishing

contribuent à soutenir le sens, à réduire la subjectivité, à faciliter l'agrégation et la comparaison des éléments constitutifs des objets étudiés (Savall et Zardet[532], 2004).

Pour Savall, Gephart et Bonnet[533], il est difficile dans la pratique de mesurer des phénomènes de vie et des transformations au sein des organisations, car ces phénomènes et transformations sont dynamiques, complexes et instables. Par ailleurs, ils soutiennent que les informations classiques centrées sur des mesures statistiques et les indicateurs centrés sur les performances visibles à court terme ne sont pas adaptés pour mesurer la transformation des organisations. Selon Savall et Zardet[534], afin de fiabiliser la mesure des effets d'action d'amélioration et d'observer de manière précise la transformation en cours au sein des organisations, il convient pour le chercheur de recueillir et examiner les informations suivant une triple perspective : qualitative, quantitative et financière. La perspective qualitative contribue à rendre compte des options des acteurs du terrain. La perspective quantitative a pour effet d'évaluer la fréquence d'un phénomène. La perspective financière constitue une traduction monétaire des diagnostics quantitatifs et des conséquences d'un phénomène étudié (Savall et Zardet[535], 1987).

L'approche qualimétrique, étant une approche pertinente pour mesurer des phénomènes organisationnels évolutifs, est adaptée à l'étude de notre objet de recherche dans la mesure des effets d'une amélioration des pratiques de GRH sur la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu. Nous collectons des données qualitatives, quantitatives et financières, tout en respectant le processus de recueil des données de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économie.

---

[532] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

[533] Savall, H., Gephart, R. et Bonnet, M. (2015), *The importance of the qualimetrics measurement methodology in assessing the impact of socio-economic intervention*, Op.cit.

[534] Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Op.cit.

[535] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris, 6ème édition (2015), 1ère édition 1987

4.2.3 Le recueil des données qualimétriques de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, le processus du recueil de données qualimétriques repose sur quatre phases : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation (Savall et Zardet[536], 1987).

4.2.3.1 La phase de diagnostic socio-économique

La méthodologie de recherche-intervention socio-économique s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de résolutions de problèmes au sein des organisations à partir d'une approche initiale par les dysfonctionnements. Pour Savall et Zardet[537], le fonctionnement de l'entreprise peut être décomposé en deux parties : *le « bon » fonctionnement, ou orthofonctionnement, qui correspond au fonctionnement attendu par l'entreprise, et les dysfonctionnements, représentés par les phénomènes dont les effets sont contraires aux objectifs recherchés par l'entreprise*. Dans ce sens, le dysfonctionnement peut être considéré comme l'écart entre le fonctionnement attendu par l'entreprise et le fonctionnement réel à une date donnée. La phase de diagnostic socio-économique a alors pour objectif de mesurer le fonctionnement de l'entreprise à partir de ses dysfonctionnements. Elle est constituée de quatre dispositifs principaux.

(1) Les entretiens semi-directifs avec les acteurs du terrain dont l'objectif est d'identifier les dysfonctionnements. Pour Winnicott[538] (1971) et Dubouloy[539] (2004), les entretiens semi-directifs sont des dispositifs d'écoute spécifiques plus explicites et rassurants que des entretiens directifs. Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la conception du guide d'entreprise repose sur les six grands thèmes génériques de dysfonctionnements définis dans la théorie socio-économique : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Les entretiens semi-directifs ont alors pour effet d'aider le chercheur à recueillir les phrases-témoins relatives aux

[536] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Op.cit.
[537] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Op.cit., p31
[538] Winnicott, D. W. (1971), *Playing and reality*, London: Tavistock
[539] Dubouloy, M. (2004), *The transitional space and self-recovery: A psychoanalytical approach to high-potential managers' training*, Human Relations, 57(4), p467-496

dysfonctionnements vécus, provoqués, subis et/ou observés par les acteurs du terrain ainsi que les impacts de ces dysfonctionnements constatés ;

(2) Les entretiens semi-directifs à réaliser de nouveau auprès des acteurs du terrain dont l'objectif est de quantifier la fréquence de manifestation des dysfonctionnements et les actions spécifiques pour réguler ces derniers. Il convient pour le chercheur de collecter des informations quantitatives et financières, afin d'évaluer les coûts cachés qui consistent en une traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (Savall[540], 1975) ;

(3) Les entretiens avec les membres de la direction de l'entreprise dont l'objectif est de recueillir des données économiques, sociales et financières. Par exemple : chiffre d'affaires, rémunérations et primes, accidents du travail, rotation du personnel, caractéristiques du salarié (ancienneté, qualification, formation, expérience, etc.) ;

(4) La présentation orale des résultats du diagnostic (effet-miroir) et des analyses des résultats (avis d'expert) aux acteurs du terrain. Ce dispositif favorise les échanges entre le chercheur et les acteurs du terrain et contribue à donner une première validation externe de l'interprétation des données. Afin de mettre en pratique ce dispositif, il convient pour le chercheur, lors d'une séance d'effet-miroir, de restituer l'ensemble des phrases-témoins collectées par thématique des dysfonctionnements et les coûts cachés qui leurs sont associés lors d'une séance d'effet-miroir. Lors d'une séance d'avis d'expert, il est attendu du chercheur qu'il présente son analyse des résultats à partir d'une synthèse des dysfonctionnements et d'une première interprétation des causes (Savall et Zardet[541], 1987).

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la phase de diagnostic socio-économique de l'approche dysfonctionnelle permet au chercheur de recueillir et analyser des données qualitatives, quantitatives et financières, et d'avoir une première validation externe de l'interprétation des données. A travers cette phase, le chercheur parvient à observer et décrire l'état initial de l'objet de recherche. Ceci contribue alors à consigner la transformation de ce dernier tout en définissant le point de départ. Parallèlement, la phase de diagnostic socio-économique permet de développer auprès

[540] Savall, H. (1975), *Enrichir le travail humain*, Economica, 4ème édition (1989), 1ère édition 1975, Dunod
[541] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris, 4ème édition (2003), 410p, 1ère édition 1987

des acteurs du terrain une prise de conscience des dysfonctionnements au sein de leur organisation et de la nécessité du changement.

4.2.3.2 La phase de projet d'innovations socio-économiques

La phase de projet d'innovations socio-économiques a pour effet de promouvoir une dynamique de changement organisationnel. Sa mise en pratique consiste à construire des groupes de projet dont l'objectif est de rechercher et proposer des solutions permettant de réduire les dysfonctionnements identifiés lors de la phase de diagnostic socio-économique. Cette construction de groupes de projet implique des acteurs de toutes les fonctions et hiérarchies de l'organisation pour co-construire des solutions d'amélioration. La présence du chercheur dans la phase de projet d'innovation socio-économique permet au chercheur d'observer la conception d'actions d'amélioration dédiées au changement organisationnel.

4.2.3.3 La phase de mise en œuvre d'innovations socio-économiques

Cette phase consiste en une mise en œuvre des solutions d'amélioration développées et validées par les groupes de projet. Par ailleurs, elle peut être également considérée comme une phase aux cours de laquelle le chercheur et/ou les acteurs du terrain implantent des outils de management dans le but d'améliorer la qualité du management. Cette phase permet au chercheur d'observer des évolutions en cours au sein de l'organisation.

4.2.3.4 La phase d'évaluation socio-économique

Cette dernière phase de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique consiste à évaluer les actions d'amélioration mises en œuvre et leurs effets sur la performance sociale et économique au sein de l'organisation. Par ailleurs, elle contribue à identifier les difficultés et les problèmes rencontrés par les acteurs du terrain durant la mise en œuvre des actions d'amélioration. Cette évaluation socio-économique repose sur trois techniques permettant de recueillir des données qualimétriques (qualitatives, quantitatives et financières) : les entretiens semi-directifs, l'observation directe des situations de travail et l'analyse de documents.

Nous adoptons le tableau construit par Ruat[542] (cf. tableau 14) qui contribue à montrer de manière synthétique les données qualimétriques que permettent de collecter ces différents dispositifs pendant les quatre phases de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique.

Phases	Données qualimétriques			Exemples d'analyses envisageables
	Qualitatives	Quantitatives	Financières	
Diagnostic	- Phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements - Données sociales (qualification du personnel, causes des accidents du travail, etc.)	- Fréquence d'apparition des dysfonctionnements - Données sociales (ex : effectifs, absentéisme, rotation du personnel, accidents du travail)	- Coûts de régulation - Documents comptables de synthèse (ex : bilan, compte de résultat)	- Potentiel de performances à court et moyen terme - Performances sociales et économiques à un instant T.
Projet	- Actions d'amélioration et d'innovation co-construites	Données prévisionnelles quantitatives liées aux solutions envisagées	- Coûts et gains prévisionnels des améliorations et innovations	- Conséquences économiques des améliorations et des innovations - Leviers mobilisés par les acteurs
Mise en œuvre	- Actions d'amélioration et d'innovation mises en œuvre - Outils implantés	- Indicateurs quantitatifs mobilisés (ex : nombre d'opérations avec un client, quantité de temps à mobiliser, etc.)	- Coûts de la mise en œuvre des améliorations et innovations (ex : coûts de l'investissement en temps, en matières ; etc.)	- Processus de mise en œuvre - Évolution de la mise en œuvre des améliorations et innovations - Leviers mobilisés par les acteurs - Mesure des impacts des évolutions d'un point de vue organisationnel, managérial et stratégique
Évaluation	- Problèmes rencontrés et perspectives envisagées - Mise en œuvre effective des améliorations et innovation (ex : satisfaction client)	- Données quantitatives liées à la mise en œuvre des améliorations et innovations (ex : nombre de nouveaux clients)	- Coûts et gains des améliorations et innovations - Documents comptables de synthèse (ex : bilan, compte de résultat)	- Niveau de mise en œuvre des améliorations et innovations - Évolutions des performances sociales et économiques -Potentiel de performances à court, moyen et long termes

Tableau 14 : Synthèse des principales données qualitatives, quantitatives et financières que permet de collecter la mise en œuvre de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique (adopté de Ruat, 2016)

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté respectivement les principes majeurs de la recherche-action et de la recherche-intervention. En effet, notre conviction de recherche

[542] Ruat, T. (2016). *Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction : cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment*, Op.cit., p80

rejoint l'objectif commun de ces deux méthodologies de recherche : produire des connaissances aussi utiles pour les entreprises que pour la littérature théorique. Par ailleurs, notre recherche s'inscrit non seulement dans une démarche permettant de donner prise à l'intelligence des acteurs du terrain, mais aussi dans une démarche qui vise à initier avec les acteurs un changement dans lequel nous sommes entièrement impliqués. De ce fait, nous nous situons davantage dans le cadre d'une recherche-intervention que dans celui d'une recherche-action.

Nous adoptons la recherche-intervention socio-économique, qui intègre entièrement la visée transformative, entant que méthodologie de notre recherche. Les trois principes épistémologiques de production des connaissances d'intention scientifique sur lesquelles elle repose (l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique) permettent de limiter l'influence des interactions lors des immersions du chercheur au sein du terrain de recherche. La recherche-intervention socio-économique mobilise le raisonnement abductif pour générer des hypothèses de recherche. Sa démarche d'alternance entre le raisonnement déductif et le raisonnement inductif conduit le chercheur à effectuer des allers-retours entre la littérature et le terrain d'observation, afin de vérifier de manière théorique et empirique les hypothèses de recherche. L'usage de l'élaboration du corps d'hypothèses qui décompose l'hypothèse centrale en un corps structuré de sous-hypothèses permet de modéliser progressivement l'objet de recherche et de réduire les biais. L'approche qualimétique permet de dépasser le clivage entre l'approche qualitative et l'approche quantitative. Le processus de collecte des données qualitatives, quantitaves et financières selon cette approche conduit le chercheur à recueillir rigoureusement des données permettant de mesurer des phénomènes organisationnels évolutifs.

La mise œuvre de notre étude au sein de l'entreprise chinoise est fortement orientée par et inspirée de la recherche-intervention socio-économique. Elle sera présentée dans le chapitre suivant.

Chapitre 5. La mise en œuvre de l'étude empirique sur le terrain en Chine

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'entreprise ayant servi de terrain d'observation et l'étude empirique réalisée.

La section 5.1 introduit l'organisation de l'entreprise E, son niveau de maturité dans l'application du LEAN, ainsi que sa démarche dans la mise en œuvre du KAIZEN.

La section 5.2 présente l'étude empirique que nous avons réalisée au sein de l'entreprise E et les méthodes adoptées pour traiter les données.

5.1 Le terrain d'observation et d'expérimentation

5.2 Notre étude empirique mise en œuvre au sein de l'entreprise E

5.1 Le terrain d'observation et d'expérimentation

Cette section consiste à présenter le terrain d'observation et d'expérimentation au sein duquel nous avons effectué notre recherche, fortement inspirée de la recherche-intervention socio-économique. Il s'agit de l'entreprise E, située au nord de la Chine, qui est spécialisée dans l'usinage et la peinture de la pièce P. Cette dernière est l'une des pièces de structure clés des avions civils. Par ailleurs, pour des raisons de confidentialité, toutes les informations susceptibles de révéler les détails de l'organisation de la production et des processus de fabrication sont présentées de manière à protéger l'anonymat de l'entreprise.

5.1.1 Présentation de l'entreprise E

L'entreprise E a été créée en 2006 dans la municipalité de TianJin par le groupe S, l'un des fournisseurs les plus importants de l'industrie aéronautique, avec pour objectif de fournir des pièces P aux manufacturiers aéronautiques chinois dans un meilleur délai. Aujourd'hui, l'exploitation de l'entreprise E est composée de 60 salariés chinois (cf. figure 7).

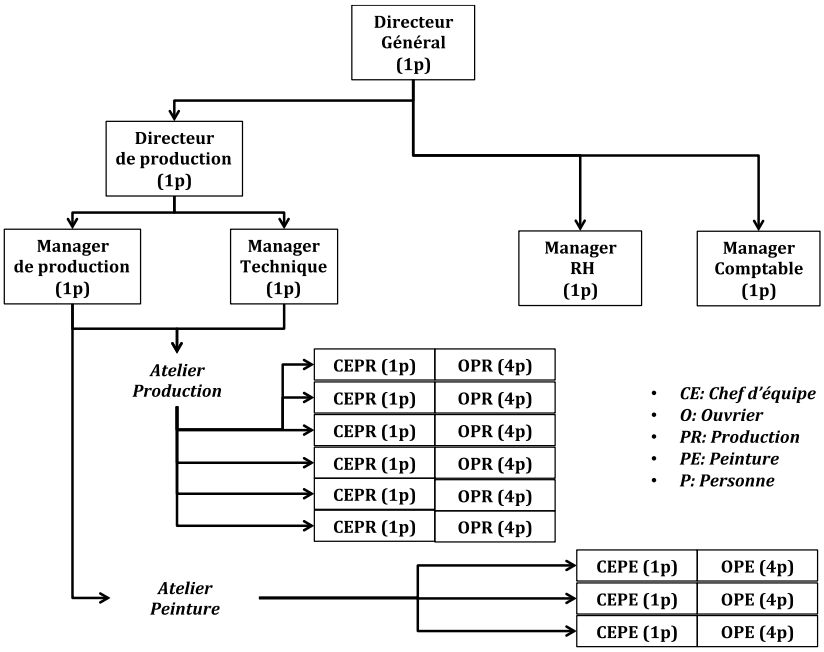


Figure 6 : Organigramme de l'entreprise E (Tang, 2017)

Comme le montre la figure 8, l'entreprise E se charge de la finition de la pièce P semi-finie fabriquée en Europe et transportée depuis l'Europe. Cette finition repose sur deux

activités productives : (1) l'usinage de la pièce P semi-finie dans l'atelier Production ; (2) la peinture finale dans l'atelier Peinture. La logistique externe entre les usines du groupe S, l'entreprise E et la livraison aux clients chinois est effectuée par des entreprises sous-traitantes.

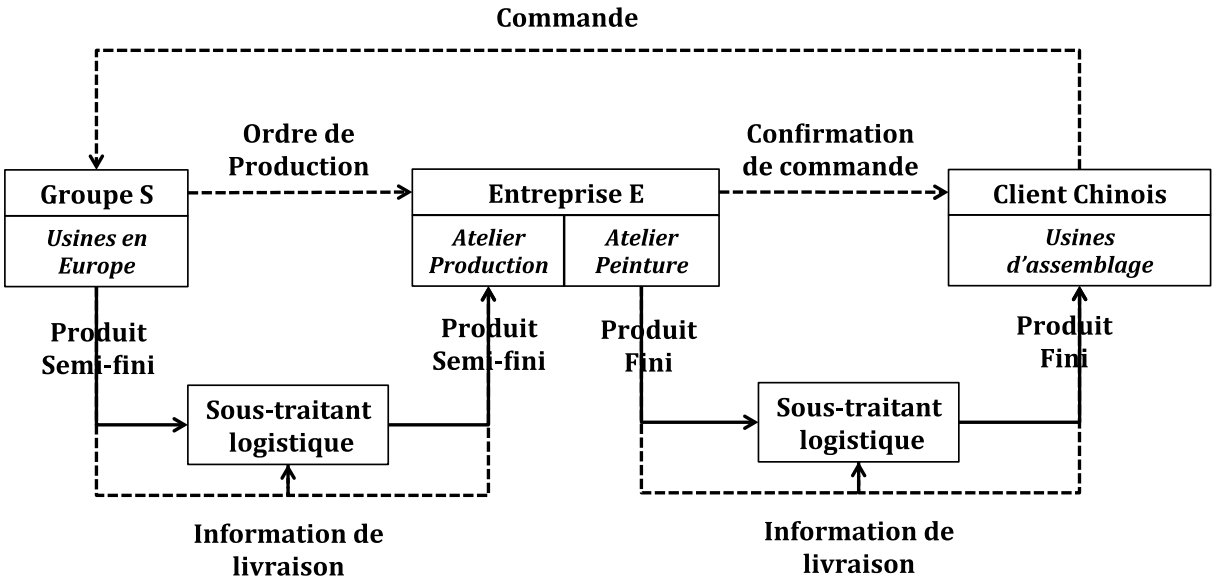


Figure 7 : Présentation synthétique des flux de l'entreprise E (Tang, 2018)

5.1.2 Système de production au sein de l'entreprise E

Le système de production au sein de l'entreprise E correspond aux critères majeurs de l'approche taylorienne et fordiste. Elle présente également un haut niveau de maturité dans l'application instrumentale du LEAN management.

5.1.2.1 Production standardisée à la chaîne

La production au sein de l'entreprise E s'effectue à travers la chaîne de travail. Comme le montre la figure 9, les deux lignes quasi-homogènes d'usinage installées dans l'atelier production réalisent de manière parallèle des opérations d'usinage. Chaque ligne d'usinage contient cinq postes de travail résultant de la division horizontale du travail. Il y a au total six équipes d'usinage de cinq salariés (1 chef d'équipe + 4 ouvriers) qui fonctionnent en trois-huit. Deux équipes travaillent respectivement dans leur ligne durant huit heures. Ces deux lignes d'usinage sont peu équipées en mesure de contrôle numérique. La majorité des opérations d'usinage sont alors effectuées par les salariés en utilisant des outils mécaniquement automatiques. Par ailleurs, la circulation des stocks

encours entre les différents postes de travail, notamment celle des produits semi-finis est effectuée par le transport manuel des salariés. Le dernier poste de travail dans chaque ligne d'usinage est généralement occupé par le chef d'équipe et/ou le salarié le plus expérimenté de chaque équipe. Il contribue à vérifier la qualité de l'usinage et à réparer les pièces défectueuses. Il est également autorisé à arrêter la production lorsqu'un défaut de qualité important est détecté.

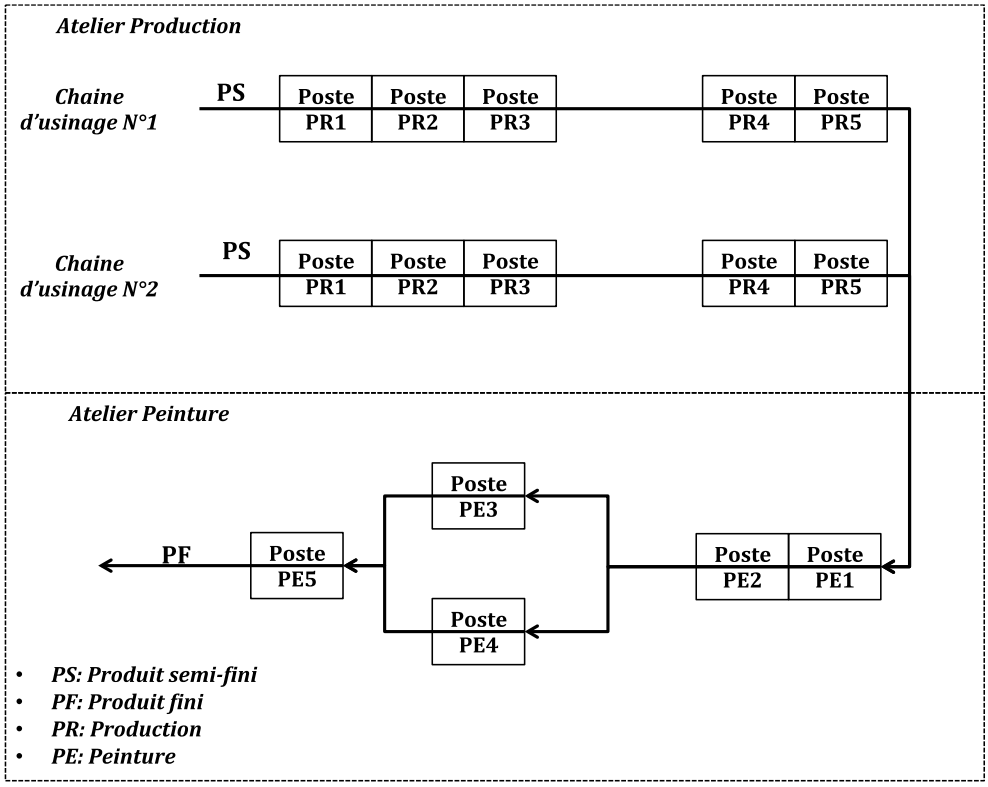


Figure 8 : Présentation synthétique de la chaîne de travail de l'entreprise E (Tang, 2018)

Les trois équipes de l'atelier peinture fonctionnent également en trois-huit. Dans chaque équipe, composée de cinq salariés, les deux salariés des postes en amont de la ligne de peinture effectuent le transport interne des produits semi-finis de l'atelier production à l'atelier peinture et sont chargés de maîtriser des équipements numérisés de peinture. Le travail des postes 3 et 4 consiste à affiner la peinture. Le poste 5 a alors pour objectif de mettre en œuvre le contrôle qualité et de prévenir le sous-traitant logistique de la disponibilité des pièces pour l'emballage et la livraison.

Le travail à la chaîne au sein de l'entreprise présente un haut niveau de standardisation opérationnelle. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1 (cf. Section1.1.1), le concept du travail standardisé se concrétise dans un premier temps par la mise au point

d'un « standard work sheet ». En effet, dans l'atelier production et l'atelier peinture, toutes les opérations sont respectivement indiquées par des modes opératoires normalisés qui sont affichés au sein de chaque de poste de travail. Ces modes opératoires couvrent non seulement l'ensemble des éléments (matériel, opérateurs, machines) liés à une opération donnée, mais ils indiquent aussi les solutions précises aux problèmes de production. En outre, les lignes au sol, au sein de chaque poste de travail, permettent de répartir le poste en des micros zones précises de travail (zones de stockage de matériel consommable, zone de document, zone d'opération directe, etc.) et contribuent à visualiser l'organisation du lieu de travail et à éviter des variabilités non-productives. Parallèlement, il est demandé à chaque salarié de mettre en œuvre des mesures visuelles permettant d'organiser son établi afin d'assurer une meilleure productivité.

Les modes opératoires formalisés par l'entreprise E laissent à chaque salarié un certain niveau de marge d'action dans les gestes productifs. Pourtant, il doit maintenir sa performance opérationnelle tout en respectant le temps cycle qui est affiché visuellement par deux écrans respectivement installés dans l'atelier production et dans l'atelier peinture. La chaîne de travail de l'entreprise E fonctionne en flux pièce à pièce et en flux tiré. Pendant chaque temps cycle de production, chaque salarié est limité à un unique poste et effectue des opérations sur la pièce fixée par des dispositifs de blocage sur l'établi. Pendant le créneau entre deux temps cycle, les salariés des postes voisins procèdent collaborativement au démontage, au transport et au montages des produits semi-finis. Les trajets de déplacement des salariés au sein des deux ateliers sont tous indiqués par les lignes tracées au sol. Par ailleurs, le changement du temps cycle, les problèmes de qualité détectés et les retards de production sont affichés également sur les deux écrans et sont signalés par des sonnettes.

5.1.2.2 Organisation d'amélioration basée sur la division horizontale du travail

La chaîne de production de l'entreprise E est gérée de manière directe par le directeur de production qui a pour mission de planifier la production et d'évaluer la performance productive. Il est assisté par un manager de production qui se focalise sur les processus opératoires et par un manager technique qui contribue à fournir des supports techniques (renouvellement des outils, maintenir des équipements, résoudre les dysfonctionnements des machines, etc.). Par ailleurs, chaque chef d'équipe est autorisé à

gérer la rotation opérationnelle durant la production quotidienne de son équipe et à évaluer la performance opérationnelle de chaque salarié qui lui est subordonné.

La dernière amélioration considérable réalisée en 2015 au sein de l'entreprise E a contribué à augmenter de 30% la productivité de l'atelier production et l'atelier peinture. Elle est née de l'initiative du directeur production et mise en œuvre par le manager production et le manager technique. Concrètement, cette amélioration a démarré par le chronométrage (réalisé par le manager production) de toutes les opérations sous l'ordre de la production. Elle a ensuite été conceptualisée par le directeur de production, le manager de production et le manager technique en mobilisant un rapport A3 dont l'objectif était d'identifier et d'éliminer les gaspillages productifs (cf. 1.1.3.1). Les processus de production ont alors été rationalisés par la mise en œuvre des mesures permettant d'éliminer des gestes et mouvements inutiles (réorganiser la zone au sein de chaque poste de travail, mettre à jour l'indication visuelle du mouvement, remplacer certains outils de travail par des nouveaux, etc.). Les chefs d'équipe et/les salariés expérimentés ont été sollicités pour intervenir dans la généralisation de leurs expériences productives. Enfin, l'amélioration du temps cycle de production résulte de toutes les mesures d'amélioration mises en œuvre qui permettent d'imposer l'application de ces dernières aux salariés.

5.1.2.3 Pratiques de GRH mises en service

Avec pour ambition de continuer à améliorer sa performance productive, l'entreprise E mobilise, entre autres, trois pratiques de GRH visant à stimuler le comportement d'effort de ses salariés :

(1) Prime collective accordée au résultat directement productif

La prime collective accordée au résultat directement productif est une pratique de récompense économique souvent mobilisée au sein des usines praticiennes du LEAN qui s'installent en Chine (Toyota, Honda, Airbus, Samsung, etc.). Dans l'entreprise E, cette prime est accordée de manière mensuelle, trimestrielle et annuelle à l'ensemble des salariés à condition que l'objectif de production (nombre de pièces P escompté) soit réalisé à 100%. Par ailleurs, elle augmente en fonction du surplus de production réalisé. Dans ce sens, cette prime peut être considérée comme une récompense économique sur le résultat du comportement d'effort des salariés. Son effet consiste alors à motiver les salariés, d'une part, à

effectuer la production tout en respectant l'exigence des pratiques techniques du LEAN mises en œuvre par leurs supérieurs et, d'autre part, à s'efforcer de mettre en œuvre des mesures permettant d'améliorer la productivité ;

(2) Prime individuelle et/ou collective accordée aux idées d'amélioration

La prime accordée aux idées d'amélioration repose sur le principe de récompense économique pour la suggestion d'une amélioration. Dans l'entreprise E, il est recommandé aux salariés d'apporter de manière individuelle et/ou collective des idées par lesquelles l'entreprise peut parvenir à mettre en œuvre des améliorations. L'attribution de cette prime est trimestrielle et issue d'une évaluation des conséquences économiques potentielles de chaque idée proposée par le(s) salarié(s) ;

(3) Engagement sur la responsabilité en cas d'échec

La direction de l'entreprise s'engage dans la prise de responsabilité en cas d'échec. Ceci a pour objectif d'encourager les salariés à signaler des problèmes de qualité lorsqu'ils les détectent ou effectuent une production défectueuse. Le salarié qui est à l'origine de la production défectueuse ne sera ni blâmé, ni sanctionné. Cet engagement a aussi pour effet de réduire les incertitudes des salariés qui tentent de mettre en œuvre des améliorations au sein de leur domaine de travail.

En résumé, l'entreprise E a appliqué un nombre important de pratiques techniques du LEAN management (cf. Tableau 15). La mise en œuvre de ces dernières est généralement conçue et améliorée par les supérieurs « intellectuels » (directeur de production, manager de production et manager technique). Pourtant, les pratiques de GRH qui ont pour objectif de stimuler le comportement d'effort des salariés ne permettent que de maintenir la performance. L'arrêt de l'amélioration continue de la performance est un véritable problème pour l'entreprise E. C'est dans ce contexte que nous effectuons notre étude empirique qui a pour objectif de motiver les salariés à mettre en œuvre le KAIZEN (amélioration continue) tourné vers l'individu.

Concepts instrumentaux du LEAN	Pratiques techniques appliquées	Pratiques de GRH
Standardisation du travail	- *Modes opératoires normalisés* - *Processus de production normalisés* - *Temps cycle de production standardisé* - *Séquencement des mouvements standardisé* - *Stocks encours standardisé*	• Prime collective accordée au résultat directement productif
Production juste-à temps	- *Production en flux tiré* - *Production en flux pièce à pièce*	
Qualité parfaite	- *Systèmes de signal et d'arrêt de production qui interviennent lorsqu'un problème de qualité est détecté* - *Modes opératoires normalisés* - *Processus de production normalisés* - *Organisation du lieu de travail au sein de chaque poste*	• Engagement de l'entreprise • Prime collective accordée au résultat directement productif
Management visuel	- *Indications visuelles de l'organisation du lieu de travail* - *Indications visuelles du temps cycle de production, des problèmes de qualité et de la progression de la production encours* - *Indications sonores des problèmes de qualité, du changement de temps cycle de production et du retard de production*	• Prime collective accordée au résultat directement productif
Amélioration continue (KAIZEN)	- *Élimination des gaspillages (gestes et mouvements inutiles)* - *Suggestion d'idées d'amélioration*	• Engagement de l'entreprise • Prime individuelle et/ou collective accordée aux idées d'amélioration

Tableau 15 : Application du LEAN management et pratiques de GRH mobilisées au sein de l'entreprise E (Tang, 2018)

5.2 Notre étude empirique mise en œuvre au sein de l'entreprise E

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précèdent, la conviction de notre recherche consiste à produire des connaissances aussi utiles pour les entreprises que pour l'enrichissement de la littérature. Le processus de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise peut alors être distingué en trois grandes étapes (cf. Figure 7) : (1) le recueil des données permettant de mettre en lumière les contraintes motivationnelles

issues du contexte organisationnel et social entravant le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) ; (2) l'intervention sur la mise en œuvre des pratiques de GRH susceptibles d'être propices à la motivation des salariés chinois au KZI ; (3) l'évaluation des effets motivationnels des salariés concernés. Nous présentons de manière synthétique le processus de notre étude empirique par la figure 9 et le détaillons dans la partie suivante.

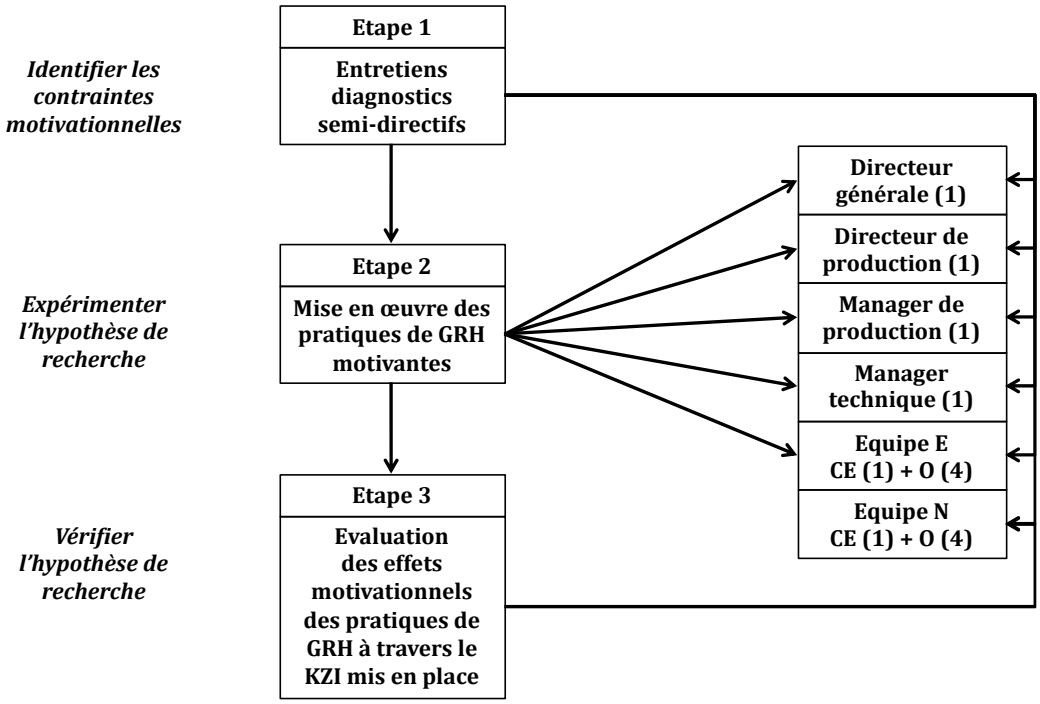


Figure 9 : Présentation synthétique du processus de recherche effectuée au sein de l'entreprise E (Tang, 2018)

5.2.1. Paramètres qualimétriques permettant d'observer l'objet de recherche

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la production des connaissances est issue des transformations réalisées, à travers lesquelles le chercheur étudie l'évolution de l'objet de recherche et vérifie ses hypothèses. Il est alors indispensable d'établir certains paramètres mesurables dans notre étude empirique qui nous permettront d'observer les transformations et l'évolution de l'objet de recherche.

Comportements d'effort de salariés (managers et ouvriers) à adopter pour la mise en pratique du KZI	**Comportements d'effort des managers à adopter pour la mise en pratique du KZI**
Étape 1 : Consolider la conscience	
• *Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail* • *Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département* • *Adopter l'esprit de « Do it yourself » et « Do it right now »* • *Penser aux clients (interne)*	• *Briser les barrières de statut bureaucratique* • *Harmoniser les messages d'amélioration* • *Aider et soutenir les subordonnés (temps, infos, etc.)* • *Servir d'exemple aux subordonnés*
Étape 2 : Identifier le problème (P)	
• *Écrire les instructions du travail et l'arbre des conséquences* • *Observer et identifier les gaspillages* • *Examiner les processus et le manuel de travail* • *Signaler les problèmes*	• *Recueillir des données sur le terrain* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Aider les subordonnés à formuler des suggestions* • *Aider les subordonnés à communiquer formellement*
Étape 3 et 4 : Analyser le P et identifier les causes	
• *Ne pas blâmer les acteurs à l'origine du problème* • *Utiliser des méthodes/outils formels* • *Se focaliser sur des améliorations prioritaires du département (D) puis de l'entreprise (E)* • *Briser les barrières fonctionnelles*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Aider les subordonnés à formuler des suggestions* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 5 : Projeter des solutions	
• *Présenter la logique des solutions* • *Évaluer la solution en fonction des objectifs de l'entreprise et du département* • *Préciser le délai d'application*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 6 : Application des solutions	
• *Être autonome dans l'application des solutions* • *Modifier et reconstruire les équipements*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 7 : Confirmer les résultats	
• *Utiliser des méthodes/outils formels* • *Évaluer le résultat en fonction d'objectifs de l'entreprise et du département*	• *Vérifier les résultats avec les données du terrain* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Mettre en lumière la contribution de chacun*
Étape 8 : Normaliser	
• *Réformer l'instruction de travail et les processus* • *Transmettre les expériences et le savoir-faire*	• *Soutenir l'apprentissage des personnels* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Mettre en lumière la contribution de chacun*

Tableau 16 : Comportements d'effort nécessaires pour la mise en pratique du KZI (Tang, 2017)

Comme nous l'avons étudié dans le chapitre 2, la motivation au travail produit le comportement d'effort des salariés. De ce fait, nous prenons la liste indiquant les comportements d'effort nécessaires pour la mise en pratique du KZI (CEK) (cf. tableau 16) comme nous l'avons étudié au chapitre 1, afin de mesurer la motivation des salariés chinois au KZI. Par conséquent, l'évolution de cette dernière sous l'effet des pratiques de GRH en hypothèse est mesurée de manière qualimétrique par la transformation au niveau du CEK des salariés. De manière plus concrète, les trois paramétrages nous permettent d'observer cette transformation :

(1) Le paramétrage qualitatif – Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre (TCEK). Nous constatons que l'enregistrement respectif du TCEK en période N où nous démarrons notre étude empirique et en période N+1 où nous terminons l'évaluation des résultats permet de décrire précisément la transformation au niveau du comportement d'effort issue de l'évolution de la motivation des salariés. Par ailleurs, la perception du salarié sur le mécanisme de la transformation contribue notamment à fournir une illustration explicative ;

(2) Le paramétrage quantitatif – Nombre de salariés qui ne sont pas motivés à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI (NSCEK). Ceci contribue à constater la répartition des différents TCEK dans la population étudiée. La comparaison du NSCEK entre la période N et la période N+1 permet de développer une vision d'ensemble sur la transformation au niveau du comportement d'effort chez les salariés ;

(3) Le paramétrage financier – Conséquence économique des comportements d'effort du KZI (CECE). Comme nous l'avons étudié dans le chapitre 2, la motivation au travail est un facteur indispensable pour que le salarié puisse réaliser une performance supérieure. De ce fait, nous constatons qu'il est nécessaire d'illustrer l'évolution de la motivation des salariés également par l'évolution de la performance réalisée par les salariés durant notre étude empirique. De manière plus concrète, la CECE de la période N consiste en une traduction monétaire des dysfonctionnements résolubles qui se manifestent pourtant fréquemment à cause des différents TCEK. Le CECE de la période N+1 consiste alors en une traduction monétaire des dysfonctionnements effectivement résolus par les salariés grâce à l'évolution de leur TCEK. La mise

en œuvre du KZI est alors justifiée par la résolution de ces dysfonctionnements. L'évolution de la CECE entre la période N et la période N+1 permet d'illustrer de manière plus concrète l'évolution du TCEK (Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre).

Si les pratiques de GRH en hypothèse contribuent à produire des effets motivationnels, l'évolution du TCEK, du NSCEK et de la CECE entre la période N et la période N+1 sont censées avoir tendance à baisser.

5.2.2 Entretiens diagnostics semi-directifs

Nos entretiens diagnostics semi-directifs sont effectués en période N. Ils sont conduits de manière individuelle et ont une durée en moyenne d'environ 60 minutes. Les 14 salariés interviewés de l'entreprise E ont des positions hiérarchiques et des expériences variées et ont tous expérimenté le système de production LEAN (cf. tableau 17). Par ailleurs, les deux équipes interviewées, composées respectivement d'un chef d'équipe et de quatre ouvriers, viennent de l'atelier production. Ces deux équipes sont toutes sous la même direction, travaillent chacune dans une chaîne d'usinage et répond aux mêmes conditions de production. La sélection de ces deux équipes a notamment pour objectif d'effectuer une étude comparative en réduisant les variables conditionnelles et organisationnelles qui causent des biais de recherche.

N°	Position hiérarchique	Age	Éducation	Dernier lieu d'expérimentation du LEAN	Ancien post	Durée de l'entretien
1m	Directeur générale	36	MBA	Manufacturier aéronautique sino-européen	Manager de process	58'
2m	Directeur de production	43	Licence	Constructeur automobile sino-japonais	Manager de production	59'
3m	Manager de production	40	Licence		Manager de qualité	63'
4m	Manager technique	32	Master	Manufacturier aéronautique américain	Manager technique	65'
5o	Chef d'équipe E	28	Bac Pro	Constructeur automobile sino-japonais	Chef d'équipe	63'
6o	Ouvrier	23			Ouvrier	61'
7o	Ouvrier	23			Ouvrier	57'
8o	Ouvrier	35		Manufacturier de moteur Coréen du sud	Ouvrier	61'
9o	Ouvrier	36			Ouvrier	54'
10o	Chef d'équipe E	32		Manufacturier de télécommunication américain	Chef d'équipe	62'
11o	Ouvrier	32			Ouvrier	56'
12o	Ouvrier	23		Constructeur automobile sino-japonais	Ouvrier	62'
13o	Ouvrier	22			Ouvrier	63'
14o	Ouvrier	34			Ouvrier	62'

Tableau 17 : Salariés impliqués dans les entretiens diagnostics semi-directifs (Tang, 2018)

La méthode par laquelle nous conduisons les entretiens diagnostic semi-directifs est fortement inspirée de l'approche de la recherche-intervention socio-économique (cf. 4.2.3.1). Les interviewés sont interrogés sur les dysfonctionnements qu'ils ont vécus et/ou observés. Pourtant, au lieu de reposer sur les six grands thèmes génériques des dysfonctionnements définis dans la théorie socio-économique, la conception de notre guide d'entretien s'appuie sur la liste de comportements d'effort nécessaires pour la mise en pratique du KZI (CEK) que nous avons présentés dans la partie précédente (cf. Tableau 16). De manière plus concrète, durant chaque entretien, le salarié interviewé est amené à consulter la liste de CEK et à répondre aux six questions suivantes :

N°	Question ESD	Objectif majeur
1	*Que pensez-vous de la progression de l'amélioration continue dans l'entreprise depuis ces derniers temps ?*	Obtenir une vision générale sur la pratique du KAIZEN au sein de l'entreprise terrain
2	*Pouvez-vous me décrire des dysfonctionnements qui vous semblent corrigibles et qui se manifestent pourtant de manière fréquente ?*	Estimer le CECE sur la période N et le KZI que l'interviewé peut potentiellement mettre en œuvre
3	*En vous servant de la liste de CEK comme références, selon vous, quels sont les comportements d'effort pour mettre en œuvre le KZI que vous n'avez vraiment pas la motivation d'adopter ?*	Identifier le TCEK (Type de comportement d'effort que le salarié n'est pas motivé à adopter pour la mise en pratique du KZI)
4	*A votre avis, comment l'absence de ces comportements d'effort impacte la résolution des dysfonctionnements que vous venez de décrire ?*	Estimer la CECE de la période N (Conséquence économique des comportements d'effort du KZI)
5	*Pourquoi ne voulez-vous pas vous soumettre à ces comportements d'effort ?*	Identifier les causes du TCEK
6	*Pour vous, quelles mesures à mettre en œuvre par l'entreprise peuvent vous motiver à les adopter ?*	Envisager les solutions en perspective

Tableau 18 : Guide des entretiens diagnostics et objectifs majeurs des questions (Tang, 2018)

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, la prise de notes exhaustive est *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* (Savall et Zardet[543], 2014). Lors de chaque entretien que nous avons effectué dans l'entreprise E, nous

[543] Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Op.cit., p264

procédons alors à la prise manuelle de notes exhaustives, afin de documenter sans modification ni reformulation les phrases-témoins originales exprimées par chaque interviewés tout en évitant l'interprétation des expressions de l'interviewé et le jugement de valeur. Il est à noter toutefois que nous avons dû procéder à la traduction, du chinois au français, de ces phrases témoins pour la restitution auprès des chercheurs français.

5.2.3 Mise en œuvre des pratiques de GRH pour stimuler la motivation des salariés au KZI

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3, notre hypothèse de recherche postule que les pratiques de GRH permettant de stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu sont (1) l'engagement de la part de l'entreprise à attribuer des récompenses personnalisées au KZI réalisé ; (2) la négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur portant sur les activités du KZI à réaliser. Notre vérification des effets motivationnels de ces pratiques de GRH en hypothèse repose sur une étude comparative entre un cas d'expérimentation et un cas contraste.

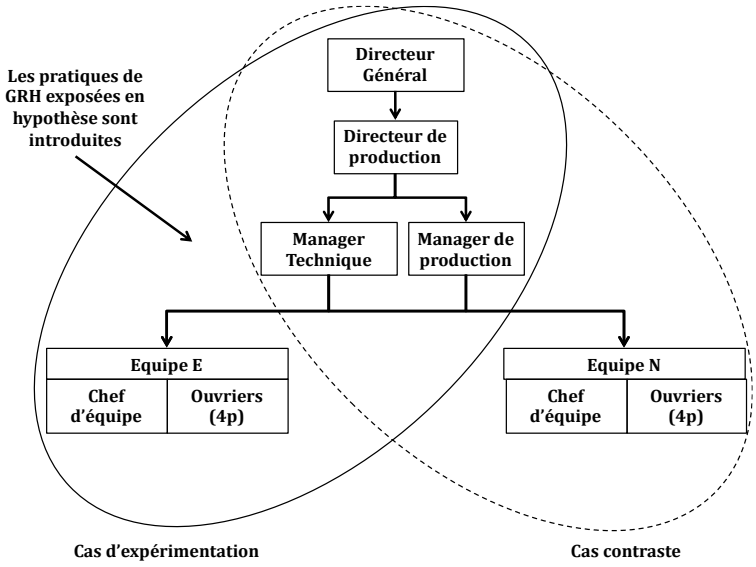


Figure 10 : Présentation synthétique de l'étude comparative réalisée sur le terrain de recherche (Tang, 2018)

Cette étude comparative implique l'ensemble des 14 salariés que nous avons intégrés dans l'étape des entretiens diagnostics semi-directifs. Comme le montre la figure 10, le

cas d'expérimentation repose sur l'introduction des pratiques de GRH exposées en hypothèse que la direction de l'usine (1 directeur général, 1 directeur de production, 1 manager de production, 1 manager technique) et l'équipe de travail E (1 chef d'équipe et 4 ouvriers) sont censés expérimenter.

Dans le cas d'expérimentation, la pratique de GRH consiste en un engagement de la part de l'entreprise mis en œuvre par le directeur général à travers la communication interne avec les neuf salariés (promesse documentée). Cette dernière met l'accent sur chaque salarié qui peut recevoir des récompenses supplémentaires et personnalisées (dans la mesure où l'entreprise est capable d'en attribuer) en fonction de ses améliorations réalisées. La partie interventionnelle de notre étude empirique consiste alors à jouer le rôle du médiateur permettant d'établir et de finaliser les négociations interindividuelles pour ces neufs salariés au sujet des activités d'amélioration à réaliser, ainsi que la nature et le niveau de récompenses qui leur sont associées. Cette intervention de notre part, réalisée en fin de période N, peut être distinguée de manière synthétique en quatre types d'activité majeurs : (1) discuter avec chaque salarié au sujet du KZI qu'il envisage de réaliser et des récompenses qu'il souhaite obtenir ; (2) transmettre ces informations à son supérieur et obtenir son avis (ce qu'il attend de la part du salarié) ; (3) communiquer l'avis du supérieur au salarié et lui faire exprimer ses opinions ; (4) finaliser la négociation en documentant les conditions sur lesquelles le salarié et son supérieur parviennent à établir un accord commun. Par ailleurs, nous tenons à préciser qu'aucune suggestion concernant les activités du KZI de notre part n'a été fournie durant toutes les négociations dans lesquelles nous nous sommes impliqués. L'objectif est bien d'éliminer toute influence de notre part sur l'amélioration de la performance issue du KZI réalisé par le salarié, afin d'évaluer les effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse de la manière plus impartiale qu'il soit.

Le cas contraste implique de manière directe l'équipe de travail N composée d'un chef d'équipe et de quatre ouvriers, au sein de laquelle les pratiques de GRH exposées en hypothèse ne sont pas introduites. Comme la négociation interindividuelle entre le supérieur et le subordonné n'est pas appliquée pour l'équipe N, cette dernière et la direction de l'usine fonctionnent alors encore avec une démarche de subordination traditionnelle. Ceci permet notamment de développer une vision comparative sur les différences au niveau du KZI réalisé entre l'équipe E et l'équipe N, afin d'identifier les effets motivationnels des pratiques de GRH propices au KZI. Par ailleurs, nous

constatons que ces deux équipes ne sont pas entièrement isolées l'une de l'autre. La communication entre les deux équipes et la discussion entre les salariés existent et font que l'équipe N est aussi potentiellement influencée par les pratiques de GRH en hypothèse appliquées au sein de l'équipe E. Parallèlement, les effets motivationnels des pratiques de GRH introduites dans l'équipe E peuvent aussi être modifiées (optimisées ou réduites) par le contexte de l'équipe. Nous sommes alors conscients qu'il ne convient pas d'étudier et de présenter la transformation de chaque équipe de manière isolée. Pour ce faire, nous supposons qu'il est indispensable d'illustrer les effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse tout en tenant compte de l'influence issue des circonstances de l'équipe adverse.

5.2.4 Évaluation des effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse sur la mise en pratique du KZI

La dernière étape de notre étude empirique sur le terrain consiste à évaluer les effets des pratiques GRH exposées en hypothèse sur la motivation des salariés au KZI. La concrétisation de cette évaluation s'appuie sur les entretiens semi-directifs d'évaluation et sur l'étude documentaire.

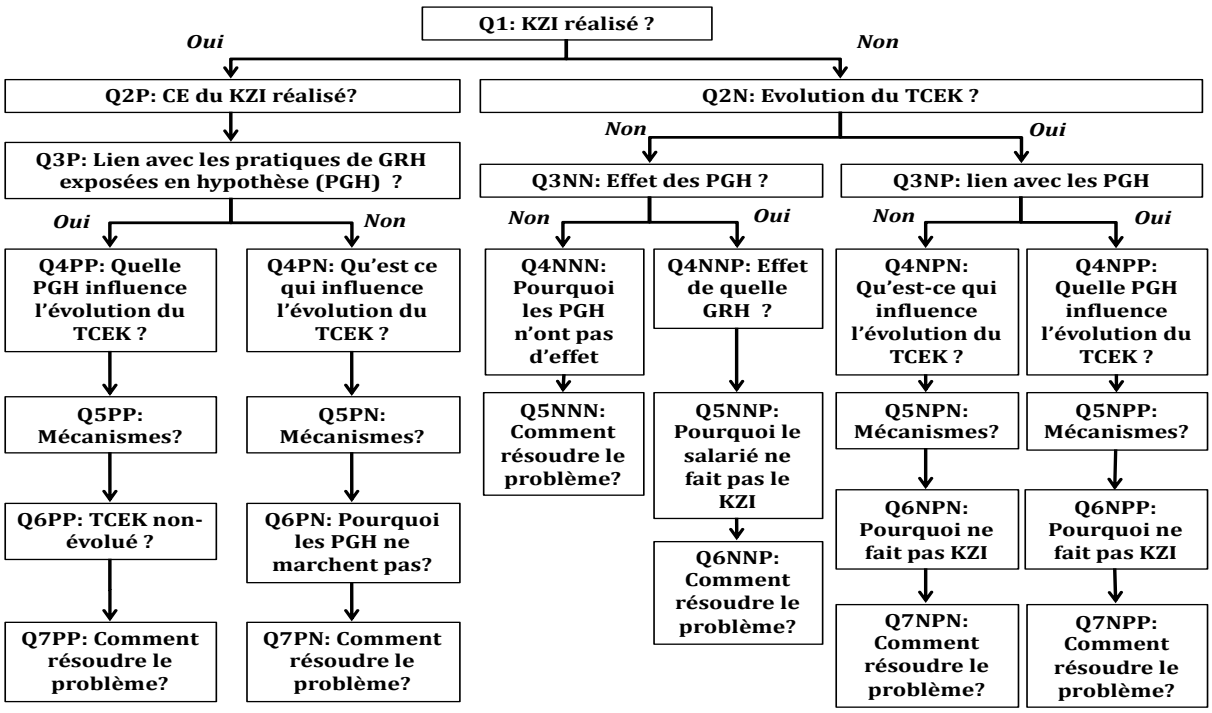


Figure 11. Structure de l'entretien semi-directif d'évaluation (Tang, 2018)

Comme indiqué dans la partie 5.2.1, nous décidons d'illustrer les effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse sur le KZI par la transformation comportementale du salarié. Les entretiens d'évaluation ont notamment pour objectif d'identifier cette transformation selon les paramètres que nous avons établis. En effet, ces entretiens d'évaluation conduits de manière semi-directive sont réalisés en période N+1 auprès des même 14 salariés que nous avons interviewés en période N. Les entretiens avec les managers et avec les ouvriers du groupe E ont une durée d'environ 60 minutes en moyenne. La prise de notes exhaustive est manuelle pour la raison que nous avons évoquée dans la partie 5.2.2. Afin de recueillir de manière plus complète les informations pour vérifier les effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse et pour identifier les facteurs contextuels, notre guide de l'entretien repose sur une structure flexible (cf. figure 11) et est composé de plusieurs séries de questions (cf. tableau 19) préparées en fonction du stade de l'évolution du salarié.

N°	Code	Question ESE	Objectif
1	-	*Pouvez-vous me décrire les améliorations que vous avez réalisées au sein de votre poste de travail depuis ces derniers 6 mois ?*	Identifier le KZI réalisé par l'interviewé
2	P	*D'après vous, quelles sont les contributions de ces améliorations ? Par exemple, la réduction du temps de production, des problèmes de qualité, etc.*	Estimer la conséquence économique du KZI réalisé (CECE en période N+1)
	N	*Est-ce que vous percevez quand même une évolution au niveau des comportements d'effort que vous n'avez pas été motivé à adopter il y a 6 mois ?*	Identifier l'évolution du TCEK en cas d'absence du KZI
3	P	*A votre avis, la mise en œuvre de ces améliorations de votre part est-elle influencée par les pratiques de GRH que nous avons introduites ?*	Affirmer ou infirmer le lien entre PGH et l'évolution du TCEK
	NN	*Est-ce que nous pouvons dire que les pratiques de GRH que nous avons introduites n'ont produit aucun effet motivationnel pour vous ?*	
		Cette non-évolution est-elle due à l'absence des pratiques de GRH que nous avons introduites dans l'autre groupe ? (Pour les interviewés impliqués dans le cas contraste)	
	NP	*D'après vous, cette évolution est-elle due aux pratiques de GRH que nous avons introduites ?*	
4	P	*Quelles sont les pratiques de GRH que vous avez expérimentées vous permettant d'adopter des comportements d'effort auxquels vous n'avez pas été motivé à vous soumettre il y a 6 mois ?*	Identifier les PGH productrices d'effets motivationnels
	PN	*Si cette évolution n'est pas due à des pratiques de GRH que nous avons introduites, à votre avis, qu'est-ce qui vous a amené à cette évolution ?*	Identifier les facteurs autres que les PGH produisant l'évolution du TCEK

	NNN	*Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ces pratiques de GRH n'ont produit aucun effet motivationnel pour vous ?*	Étudier le mécanisme non-prévu (aspect défectueux) des PGH
		Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ces pratiques de GRH ne peuvent pas produire d'effets motivationnels pour vous ? (pour les interviewés impliqués dans le cas contraste)	
	NNP	*Selon vous, parmi les pratiques de GRH que nous avons introduites, lesquelles parviennent à produire des effets motivationnels ?*	Identifier les PGH productrices d'effets motivationnels
		A votre avis, quelles pratiques vous semblent pertinentes pour vous motiver à vous soumettre au KZI ? (Pour les interviewés impliqués dans le cas contraste)	
	NPN	*Si cette évolution n'est pas due à des pratiques de GRH que nous avons introduites, à votre avis, qu'est-ce qui vous amène à cette évolution ?*	Identifier les facteurs autres que les PGH produisant l'évolution du TCEK
	NPP	*Pour vous, quelles pratiques de GRH permettent de provoquer cette évolution chez vous ?*	Identifier les PGH produisant des effets motivationnels
5	PP	*Pouvez-vous m'expliquer comment ces pratiques de GRH parviennent à générer cette évolution chez vous afin que vous puissiez réaliser ces améliorations ?*	Étudier le mécanisme des PGH
	PN	*Pouvez-vous m'expliquer comment ces facteurs parviennent à vous motiver à réaliser ces améliorations ?*	Étudier le mécanisme des facteurs motivateurs autres que les PGH
	NNN	*Pour vous, quelles mesures à mettre en œuvre par l'entreprise peuvent vous motiver à les adopter ?*	Envisager des solutions en perspectives
	NNP	*Pouvez-vous m'expliquer comment il se fait que vous perceviez l'effet motivationnel de ces pratiques de GRH mais que vous n'êtes toujours pas motivé pour adopter les comportements d'effort nécessaires pour le KZI ?*	Étudier le mécanisme non-prévu des PGH
	NPN	*Pouvez-vous m'expliquer comment ces facteurs parviennent à vous motiver à réaliser ces améliorations ?*	Étudier le mécanisme des facteurs motivateurs autres que les PGH
	NPP	*Pouvez-vous m'expliquer comment ces pratiques de GRH parviennent à générer cette évolution chez vous ?*	Étudier le mécanisme des facteurs motivateurs autres que les PGH
6	P	*Pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle vous n'êtes toujours pas motivé pour adopter ce(s) types(s) de comportement d'effort ?*	Étudier le mécanisme non-prévu (aspect défectueux) des PGH
	PN	*A votre avis, pour quelle raison les pratiques de GRH ne parviennent pas à vous motiver ? Ou pourquoi elles sont moins pertinentes pour vous ?*	
	NNP	*Pour vous, quelles mesures à mettre en œuvre par l'entreprise peuvent vous motiver à les adopter ?*	Envisager les solutions en perspectives
	NPN	*Selon vous, qu'est-ce qui fait que cette évolution n'est pas suffisamment forte pour vous à soumettre au KZI ?*	Étudier l'aspect défectueux des facteurs motivateurs autres que les PGH
	NPP		Étudier le mécanisme non-prévu (aspect défectueux) des PGH

7	P	*Pour vous, quelles mesures à mettre en œuvre par l'entreprise peuvent vous motiver à les adopter ?*	Envisager les solutions en perspectives
	PN		
	NPN		
	NPP		

Tableau 19 : Questions composant le guide de l'entretien d'évaluation (Tang, 2017)

Les documents que nous avons étudiés peuvent être distingués en deux catégories : (1) les nouveaux standards de productions qui nous permettent de vérifier la progression issue du KZI réalisé par le salarié et d'évaluer sa conséquence économique ; (2) le procès-verbal de chaque amélioration réalisée qui contribue à présenter les étapes à travers lesquelles le salarié parvient à mettre en œuvre le KZI. Ceci nous permet notamment de vérifier l'évolution au niveau du comportement d'effort chez le salarié.

5.2.5 Traitement des données qualimétriques

Selon les paramètres qualimétriques que nous avons établis (Cf. 5.2.1), à partir des données collectées sur le terrain de notre étude, nous pouvons établir une triple perspective : qualitative, quantitative et financière. Nous présentons respectivement dans cette partie les méthodes que nous adoptons pour traiter ces données.

5.2.5.1 Traitement des données qualitatives

Notre traitement des données qualitatives s'appuie sur la méthode proposée par Strauss et Corbin[544] qui implique trois étapes de codage : (1) le codage ouvert ; (2) le codage axial et (3) le codage sélectif (Cf. Figure 12). Selon Binder et Edwards[545], l'application de cette méthode permet d'établir une connexion entre les informations qualitatives non-formatées et l'objectif de recherche.

Notre codage ouvert consiste en une étude mot à mot sur les phrases témoins exprimées par chaque interviewé. Nous attribuons un code commun pour les mots qui ont le même sens et qui sont liés à notre sujet de recherche (cf. Exemple 1).

[544] Strauss, A. L. et Corbin, J. M. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2nd edition

[545] Binder, M. et Edwards, J. S. (2010), *Using grounded theory method for theory building in operations management research: a study on inter-firm relationship governance*, International Journal of Operations & Production Management, 30(3), p232-259

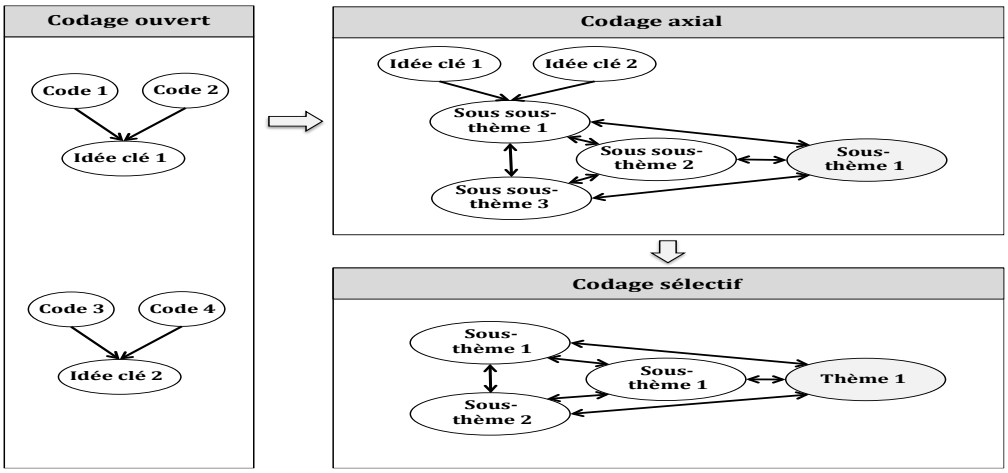


Figure 12 : Étapes de codage ouvert, axial et sélectif
(adopté de Daengbuppha et al[546]. 2006)

Exemple 1 : Codage ouvert à partir des phrases-témoignes

Question ESD-5 : *Qu'est-ce qui anéantit votre motivation à les adopter ?*

Réponse 9o : *« J'ai pas envie de partager* (**Code 63 : Transmission**) *mes expériences* (**Code 52 : Savoir-faire et Expérience**) **(Code 51 : Salarié expérimenté)** *de l'opération X avec mes collègues, parce que ça permet de protéger* **(Code 13 : Protection de l'emploi)** *mon travail… Honnêtement, le travail que je fais chaque jour consiste uniquement en ça* **(Code 100 : Spécialisation à la tâche unique)**, *c'est simple* **(Code 38 : Simplification des tâches)** *comme tout. En plus, c'est super standardisé* **(Code 43 : Standardisation du travail).** *On n'a pas besoin d'être super compétent* (**Code 144 : Compétence**), *une semaine de formation est largement suffisante pour que quelqu'un* puisse *être opérationnel. Donc je ne saurai jamais quand on me remplacera* (**Code 27 : Sécurité de l'emploi**) *par un nouveau qui coûte moins cher* (**Code 39 : Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée**) *que moi. Dans ce cas, ça va être difficile pour moi de trouver d'autres jobs* **(Code 145 : Perspective d'embauche)**, *vu que je ne sais que faire ce travail. Par contre, si tu veux, les nouveaux ne pourront jamais être aussi efficaces* **(Code 112 : Avantage & intérêt) (Code 52 : Savoir-faire et Expériences)** *que moi…* »

Réponse 14o : *« J'ai appris cette maîtrise* (**Code 52 : Savoir-faire et Expérience**) **(Code 51 : Salarié expérimenté)** *à l'usine X, tu vois, celle qui est la plus connue dans le secteur aéronautique, quand j'étais chez X, je ne faisais que ça* **(Code 100 : Spécialisation à la tâche)** *et le travail était tellement standardisé* **(Code 43 : Standardisation du travail)**. *Mais c'est un point fort chez moi que les autres n'ont pas, faut que je le garde surtout pour moi* (**Code 63 : Transmission**) *car un jour quand on réduira des postes, comme je maîtrise ça mieux* **(Code 112 : Avantage & intérêt) (Code 52 : savoir-faire et Expériences)** *que les autres, je serai bien sécurisé* **(Code 13 : Protection de l'emploi)…***En effet, je sais bien que mon travail n'est pas*

[546]Daengbuppha, J., Hemmington, N. et Wilkes, K. (2006), *Using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites: methodological and practical issues*, Qualitative Market Research: An International Journal, 9(4), p367-388

très compliqué **(Code 38 : Simplification des tâches)**, *il n'exige pas des compétences élevées* (**Code 144 : Compétence**)*. Dès que la direction le souhaite, elle peut trouver immédiatement un mec qui vient de la campagne* (**Code 39 : Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée**) *afin de me remplacer* (**Code 27 : Sécurité de l'emploi**). *Tu sais très bien qu'il ne manque pas de gens dans notre pays. Je suis bien conscient que mes compétences ne me permettent pas être embauché pour d'autres types de travail* **(Code 145 : Perspective d'embauche)**, *il faut que je me focalise sur la protection de mon emploi dans cette usine. Ceci est encore une raison pour laquelle je dois garder ma maîtrise pour moi. Comme ça, j'ai encore une valeur pour cette usine… »*

Dans la phase du codage axial, nous regroupons les codes qui ont des sens liés les uns aux autres afin de construire une idée clé. La comparaison entre les idées clés a pour objectif d'identifier leurs différences et leurs similarités. Le regroupement des idées clés qui contribuent à décrire un même phénomène et à illustrer les causes-effets permet de générer un sous-sous-thème. Nous conceptualisons ensuite de la même façon les sous-thèmes. Par exemple (cf. Tableau 20 et Tableau 21) :

Code		Idée clé (IC)	
N°	**Correspondance**	**N°**	**Correspondance**
63	Transmission	1	Les salariés expérimentés ne sont pas motivés pour transférer leur savoir-faire et expériences à leurs collègues.
52	Savoir-faire et Expérience		
51	Salarié (ouvriers) expérimenté		
52	Savoir-faire et Expérience	2	Les salariés expérimentés perçoivent que leurs savoir-faire et expériences leur permettent d'avoir une meilleure performance au travail.
51	Salarié (ouvriers) expérimenté		
112	Avantage & intérêts		
13	Protection de l'emploi	3	Les salariés expérimentés supposent que leur performance de travail supérieure contribue à sécuriser leur emploi.
112	Avantage & intérêts		
51	Salarié (ouvriers) expérimenté		
100	Spécialisation à la tâche unique	4	La spécialisation à la tâche unique limite le développement de compétences chez les salariés.
38	Simplification des tâches		
38	Simplification des tâches	5	La simplification des tâches met les salariés expérimentés en concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
39	Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée		
39	Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	6	Les salariés perçoivent que leur emploi n'est pas en sécurité face à la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
27	Sécurité de l'emploi		
38	Simplification des tâches	7	Les salariés perçoivent que la compétence limitée à la tâche unique affaiblit leur sécurité de l'emploi
27	Sécurité de l'emploi		
145	Perspective d'embauche		

Tableau 20 : Exemple de la génération des idées clés à partir des codes
(Tang, 2018)

IC	Sous-sous-thème		Sous-thème	
N°	N°	Correspondance	N°	Correspondance
1 2 3	1.1.1	**La contribution des savoir-faire et expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés**	1.1	**L'apport du savoir-faire et des expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés**
4 7	1.1.2	**La perspective d'embauche réduite sous l'impact de la spécialisation à la tâche unique**		
5 6	1.1.3	**La sécurité de l'emploi menacée par la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée**		

Tableau 21 : Exemple de la construction des sous-sous-thèmes et des sous-thèmes
(Tang, 2018)

Enfin, les sous-thèmes extraits de la phase du codage axial qui permettent d'illustrer un même phénomène étudié sont regroupés et contribuent à construire un thème. Dans notre recherche, les thèmes consistent alors en des TCEK (Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre) au sein de son milieu de travail. Un exemple permettant d'illustrer l'émergence du thème : « Transmettre des savoir-faire et expériences » est présenté ci-après.

Sous-thèmes		Thèmes
N°	Correspondance	Correspondance
1.1	L'apport du savoir-faire et des expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés	1. Transmettre des savoir-faire et expériences
1.2	Le sous-équilibre des efforts déployés vis-à-vis des récompenses économique et des promotions	

Tableau 22 : Construction du thème à partir des sous-thèmes
(Tang, 2018)

5.2.5.2. Traitement des données quantitatives

Nos données quantitatives consistent entre autres en un nombre de salariés qui ne sont pas motivés à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI (NSCEK). L'évaluation du NSCEK repose alors sur un calcul cumulatif de la quantité de salariés qui ont présenté le même TCEK. Chaque salarié est compté en unité 1. Le tableau X donne un exemple pour présenter l'évolution de la motivation de l'équipe E (5 personnes) au KZI avec une vision basée sur le NSCEK.

TCEK	Évolution en NSCEK	
	Période N	Période N+1
Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail	2 (7o + 8o)	0
Signaler les problèmes	2 (6o + 8o)	0
Se focaliser sur des améliorations prioritaires du département puis de l'entreprise	4 (5o + 6o + 7o +9o)	3 (5o + 60+ 50)
Présenter la logique des solutions	Non concerné	
Être autonome dans l'application des solutions	2 (7o + 8o)	0
Réformer l'instruction du travail et les processus	1 (5o)	0
Transmettre les savoir-faire et expériences	1 (9O)	1 (9O)
PS (CE : Chef d'équipe ; O : Ouvrier)		

Tableau 23 : Évaluation du NSCEK dans l'équipe E entre la période N et la période N+1 (Tang, 2018)

5.2.5.3 Traitement des données financières

Comme nous l'avons indiqué dans la partie 5.2.1, la CECE (conséquence économique du type de comportement d'effort du KZI) est l'un des trois paramètres que nous avons établis pour mesurer l'évolution de la motivation des salariés au KZI. L'évaluation de la CECE de la période N est ciblée sur les dysfonctionnements résolubles qui ont pourtant une manifestation fréquente à cause du TCEK (Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre). L'évaluation de la CECE de la période N+1 est alors dédiée aux dysfonctionnements (identifiés durant la période de N) qui sont effectivement résolus par les salariés grâce l'évolution de leur TCEK.

Notre évaluation de la CECE de la période N et de la période N+1 suit principalement la méthode du calcul des coûts cachés proposée par Savall et Zardet. Cependant, le non-accès aux données complètes financières et comptables nous oblige à focaliser uniquement sur les deux éléments : le temps alloué à la régulation des dysfonctionnements (TRD) et la contribution horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV). De manière synthétique, notre calcul de la CECE correspond à la formule : CECE = TRD * CHVACV.

Dans notre étude, le TRD repose sur trois éléments : la fréquence de manifestation du dysfonctionnement (FMD), le TRD personnel et le nombre de personnes impliquées (NPI). Notre traitement du TRD repose sur une étude sur les phrases témoins auprès de chaque salarié interviewé au sujet des dysfonctionnements qu'il a vécu au sein de son travail. L'objectif est d'identifier les trois éléments par lesquels nous parvenons à

estimer le temps total alloué à un dysfonctionnement donné. Deux exemples permettant de montrer notre traitement du TRD sont présentés ci-après.

Exemple 2 : TRD de période N (Dysfonctionnement des outillages de fixation)

Question ESD-2 : *Pouvez-vous me décrire les dysfonctionnements qui vous semblent corrigibles et qui se manifestent pourtant de manière fréquente ?*

Réponse 8o : *Si on parle des dysfonctionnements, y'en a quand même pas mal. Faut que je te montre ça surtout …Tu vois cet outillage de fixation ? Il n'est plus adapté à la pièce sur laquelle on travaille maintenant. Du coup, chaque fois (à chaque cycle de production)* **(FMD : 9 fois/journée opérationnelle de 8 heures/personne[547])** *que l'on reprend une pièce (à usiner), on doit passer pas mal de temps pour la fixer comme il faut…*

Question ESD-2-(1) : *D'après vous, combien de temps pourrait être économisé chez vous si on avait des outillages de fixation adaptés ?*

Réponse 8o : *Je dirais 3 minutes minimum* **(TRD personnel : 3 minutes/personne/fois)** *pour chaque cycle de production ici.*

Question ESD-2-(2) : *Ce problème des outillages de fixation inadaptés n'existe que chez vous ?*

Réponse 8o : *Non ! Regarde, tous les postes dans cet atelier* **(NPI : 10 personnes/journée opérationnelle de 8 heures)** *sont équipés des mêmes outillages de fixation…*

Question ESD-2-(3) : *Est-ce que nous pouvons dire que tous vos collègues ont également besoin de 3 minutes pour régler ce problème ?*

Réponse 8o : *C'est sûr ! Je dirais 3 minutes, c'est vraiment minimum pour nous !*

- **TRD de période N** = FMD (9 fois/journée opérationnelle de 8 heures/personne) * TRD personnel (3 minutes/personnes/fois) * NPI (10 personnes/journée opérationnelle de 8 heures) = **270 minutes/10 personnes/ journée opérationnelle de 8 heures**
- **Interprétation** : Dans une journée opérationnelle de 8 heures, 10 salariés au sein de l'atelier production sont impactés par les outillages de fixation inadaptés et ont besoin de passer au total 270 minutes pour la régulation de ce dysfonctionnement.

[547][Temps de travail par jour (8h * 60min) – Temps de pause (15 min + 45 min + 15 min)]/Cycle de production (45 min)

Exemple 3 : TRD de période N+1 (Dysfonctionnement des outillages de fixation)

Question ESE-2P : *D'après vous, quelles sont les contributions de ces améliorations ? Par exemple, la réduction du temps de production, des problèmes de qualité, etc.*

Réponse 8o : *Il ne faut pas sous-estimer ces petits trucs. Ce n'est pas grand-chose, mais grâce à eux, on fixe la pièce beaucoup plus rapidement.*

Question ESE-2P-(1) : *Par rapport à avant, à votre avis, combien de temps vous parvenez à économiser à chaque fois* **(FMD : 9 fois/journée opérationnelle de 8 heures/personne)** *pour fixer la pièce ?*

Réponse 8o : *Facilement 2 minutes, je suppose.*

Question ESE-2P-(2) : *C'est-à-dire qu'il vous faut encore une minute pour régler la fixation ?*

Réponse 8o : Presque (une minute) **(TRD personnel : 1 minutes/personne/fois)**. *Ce ne sont quand-même pas des dispositifs initiaux qui sont parfaits avec la mesure des pièces…*

Question ESE-2P-(3) : *Ils sont appliqués par tous vos coéquipiers (5 personnes) ?*

Réponse 8o : *Oui, c'est appliqué dans chaque poste de notre équipe* **(NPI : 5 personnes/journée opérationnelle de 8 heures) …**

- **TRD au sein de l'équipe E de la période N+1 =** FMD (9 fois/journée opérationnelle de 8 heures/personne) * TRD personnel (1 minutes/personnes/fois) * NPI (5 personnes/journée opérationnelle de 8 heures) = **45 minutes/5 personnes/ journée opérationnelle de 8 heures**

- **Évolution du TRP au sein de l'équipe E** = 135 - 45 = **90 minutes/5personnes/journée opérationnelle de 8 heures**

- **Interprétation** : Grâce au KZI réalisé par l'ouvrier 8o au sein de son équipe E, l'ensemble des salariés de l'équipe A ont besoin de passer au totale 45 (au lieu de 135) minutes pour réguler le dysfonctionnement des outillages de fixation. La conséquence de ce KZI consiste en une réduction de temps non-productif de 90 minutes pour chaque journée opérationnelle de 8 heures

D'après Savall et Zardet [548], deux façons sont possibles pour évaluer la conséquence économique du temps consacré aux régulations des dysfonctionnements :

- *soit on incorpore au coût du temps de travail humain une contribution aux charges fixes, dites aussi charges de structure, comprenant notamment les frais généraux… Les charges de structure étant engagées pour atteindre un niveau standard de production, tout temps non affecté à la production contribue donc à une sous-utilisation ou à un gaspillage des charges de structures ;*
- *soit on considère que le personnel, par son activité au travail, a pour objectif de participer à la réalisation des résultats économiques et financiers de l'entreprise et*

[548]Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Op.cit., p142

notamment du bénéfice d'exploitation. Le temps de travail est donc évalué à sa contribution à la réalisation de la valeur ajoutée (marge) brute sur coûts variables de l'entreprise.

Notre choix de la contribution horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) est issu de la deuxième méthode d'évaluation. Par ailleurs, partant de la philosophie du LEAN qui consiste en une création durable de valeurs ajoutées tout en s'appuyant sur le KAIZEN, le choix de la CHVACV pour mesurer la progression du KZI nous semble être plus pertinent.

Selon la méthode de la recherche-intervention socio-économique, la formule de calcul de la CHVAVA est : (chiffre d'affaire – charges variables) /nombre d'heures attendues. En raison du non-accès aux données comptables complètes, nous faisons l'hypothèse que, étant donné que le salarié travaille 8 heures par jour et 264 jours par an, la CHVACV du salarié de l'entreprise E égale la valeur ajoutée créée par chaque salarié industriel en Chine en moyenne sur l'année 2016, soit 63 yuans/personne/heure (cf. Tableau 24)

Création de valeur ajoutée en 2016 dans l'industrie chinoise	24787.7 (milliards de yuans)[549]
÷ Salariés	÷776.03 (million personnes)[550]
÷ Jours ouvrés/an	÷ 264 (jours)
÷ Heures de travail/jour	÷8 (heures)
= CHVACV	=63 (yuans)

Tableau 24 : Calcul de la CHVACV supposée pour le salarié de l'entreprise E (Tang, 2017)

Le calcul de la CECE correspond à formule CECE = TRD * CHVACV. En reprenant les deux exemples sur le TRD que nous venons de présenter, nous pouvons alors estimer la CECE du dysfonctionnement des outillages de fixation (cf. Tableau 25).

	TRD	CHVACV	Calcul	CECE
Période N	135 min/5P/J	63 yuans/ P/H	63/60 * 3min * 9fois * 5pers	141.75 yuans/5P/J
Période N+1	45min/5P/J		63/60 *1min * 9fois * 5pers	47.25 yuans/5P/J

Tableau 25 : Exemple du calcul de la CECE liée au dysfonctionnement des outillages de fixation (Tang, 2017)

[549]http://data.stats.gov.cn/adv.htm?f=aq&cn=C01&nodeid=A0206&wdcode=zb
[550]http://www.factfish.com/statistic/employees%2C%20industry

Comme le montre le tableau 25, dans la période N, l'équipe d'usinage E composée de 5 personnes a besoin de consacrer au total 135 minutes par jour pour réguler le dysfonctionnement des outillages de fixation, au lieu d'effectuer des activités générant de la valeur ajoutée. Selon la définition des gaspillages, ceci peut être considéré comme une manutention inutile qui a une conséquence de 141.75 yuans en valeur ajoutée non-créée. Selon la théorie socio-économique des organisations, la régulation des dysfonctionnements est considérée comme génératrice de coûts cachés qui réduisent la performance globale (social et économique) de l'entreprise. Au sein de l'équipe E composé de 5 personnes, la régulation de ce dysfonctionnement lié aux outillages de fixation entraîne alors un coût caché de 141.75 yuans par jour. Grâce à l'amélioration réalisée par le salarié 8o sur les outillages de fixation, ce coût caché est passés de 141.75 yuans par jour à 47.25 yuans par jour. Ceci illustre que le KZI du salarié 8o a une contribution dans la résolution du dysfonctionnement des outillages de fixation qui permet à son équipe d'éviter une non-création de valeur ajoutée de 94.5 yuans (141.75 - 47.25) par jour. Dans notre thèse, nous employons le terme « coût caché » pour décrire la non création de valeur et le gaspillage.

Notre calcul de CECE (Conséquence économique des comportements d'effort du KZI) a pour objectif d'illustrer l'évolution du TCEK (Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre). Pour ce faire, trois étapes de traitement des données ont été réalisées après le calcul du CECE : (1) relier les dysfonctionnements avec les TCEK qui contraignent leur résolution ; (2) relier les dysfonctionnements avec les TCEK modifiés qui contribuent à leur résolution ; (3) associer l'évolution du TCEK avec la CECE par le thème de dysfonctionnement. Les étapes (1) et (2) consistent en une analyse des réponses de chaque salarié lorsqu'interrogé sur l'effet du TCEK sur la non-résolution des dysfonctionnements et le KZI réalisé. Deux exemples permettent d'illustrer notre démarche pour analyser l'effet du TCEK sont présentés ci-après.

Exemple 4 : L'effet du TCEK
sur la non-résolution du dysfonctionnement des outillages de fixation

Question ESD-4 *: A votre avis, comment l'absence de ces comportements d'effort impacte la résolution des dysfonctionnements que vous venez de décrire ?*

Réponse 8o : *…Ce problème des outillages de fixation* (**Dysfonctionnement : outillages de fixation inadaptés à la pièce)**, *à vrai dire, je suis sûr que tout le monde est au courant. Pourquoi personne ne dit rien ? Chacun a ses intérêts (à ne pas le dire) je suppose. La raison pour laquelle je ne le signale pas* **(TCEK : Signaler les problèmes)**, *c'est bien pour éviter d'entrer en conflit avec les autres. En plus, je n'ai pas envie être rejeté par les autres, tu vois, s'ils me considèrent comme étant un volontaire lorsqu'ils seront au courant que je signale des choses au supérieur, ça donne un peu l'image de quelqu'un qui cherche à se faire remarquer pour une promotion ou quoi. Du coup, je fais comme les autres…On ne sait pas si ça marchera ou pas, donc je ne prends pas d'initiative* **(TCEK : Être autonome dans l'application des solutions)** *pour améliorer ces trucs. C'est parce que, d'abord je ne sais pas si je serai récompensé. Ensuite si je le foire, on ne sait jamais quelle conséquence ça peut avoir, c'est sûr et certain que mon chef ne va pas me protéger devant la direction…*

Remarque :

- Les TCEK qui contraignent le salarié 8O dans sa résolution du dysfonctionnement des outillages de fixation sont : Signaler les problèmes et Être autonome dans l'application des solutions.

Exemple 5 : L'effet du TCEK
sur le KZI dédié au dysfonctionnement des outillages de fixation

Question ESE-5PP *: Pouvez-vous m'expliquer comment ces pratiques de GRH parviennent à générer cette évolution chez vous afin que vous puissiez réaliser ces améliorations ?*

Réponse 8O : *…Ceci (amélioration sur les outillages de fixation)* (**Dysfonctionnement : outillages de fixation inadaptés à la pièce, amélioré)** *me permet de toucher des intérêts…J'ai déjà des idées sur comment faire, l'installation de petits objets est très facile. Il faut juste que je me lance, c'est tout* (**TCEK : Être autonome dans l'application des solutions ; évolué)** *! L'histoire des outillages de fixation, vu que tout le monde est au courant, ce n'est pas un secret du tout. En plus, je sais comment le résoudre. C'est alors, si tu veux, un sujet sur lequel je suis à l'aise. C'est bien pour ça je me permets de dire ça à mon chef* **(TCEK : Signaler les problèmes, évolué)** *…*

Remarque :

- Le KZI réalisé par le salarié 8O sur le dysfonctionnement des outillages de fixation bénéficie d'une évolution du TCEK chez le salarié 8O ;
- L'évolution la plus directe du TCEK chez le salarié 8O est sur « Être automne dans l'application des solutions » ;
- Le TCEK « Signaler les problèmes » a eu une évolution chez le salarié 8O lorsqu'il estime qu'il a la capacité de résolution et que l'impact intrasocial de ce comportement d'effort est faible.

La troisième étape consiste à associer le thème du dysfonctionnement. Le tableau suivant permet de donner un exemple de cette association.

D : Outillages de fixation inadaptés	CECE (yuans/5P/J)	TCEK (8O)
Période N	141.75	Signaler les problèmes Être autonome dans l'application des solutions
KZI réalisé	Amélioration des outillages de fixation	
Période N+1	47.25	Signaler les problèmes Être autonome dans l'application des solutions
Évolution	94.5	

Tableau 26 : Exemple de l'association entre le TCEK et la CECE par le thème du dysfonctionnement (Tang, 2017)

Comme le montre le tableau 26, dans la période N, les TCEK (Type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre) contraignant le salarié 8o dans sa résolution du dysfonctionnement des outillages de fixation qui entraîne un coût caché de 141.75 yuans par jour au sein de l'équipé E sont : Signaler les problèmes et Être autonome dans l'application des solutions. En période N+1, l'évolution du TCEK chez le salarié 8o consiste à être plus motivé à signaler les problèmes et à être autonome dans l'application des solutions. Cette évolution conduit le salarié 8O à réaliser son KZI sur les outillages de fixation inadaptés. Ceci permet à son équipe de réduire le coût caché lié à la régulation de ce dysfonctionnement de 141.75 yuans à 47.25 yuans. De ce fait, le KZI réalisé par le salarié 8o issu de son évolution du TCEK contribue à récupérer un coût caché de 94.5 yuans par jour au sein de son équipe.

Conclusion du chapitre

Nous avons présenté dans ce chapitre l'entreprise E au sein de laquelle nous avons effectué notre étude empirique. Cette entreprise spécialisée dans la finition (usinage et peinture) d'un composant structurel des avions civils a un haut niveau de maturité dans l'application du LEAN management. Sa mise en œuvre du KAIZEN s'appuie principalement sur une démarche taylorienne. La progression du KAIZEN est pourtant dans un état de stagnation. Ces caractéristiques de l'entreprise E sont bien représentatives de la situation de la plupart des usines chinoises industrielles et sont suffisamment cohérentes avec notre problématique de recherche.

Notre étude empirique, fortement inspirée de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique, a pour objectif de stimuler la motivation du salarié au KZI par des pratiques de GRH en hypothèse et d'évaluer l'évolution de cette motivation

entre la période N et la période N+1. Pour ce faire, nous avons établi trois paramètres permettant d'observer l'évolution de la motivation du salarié au KZI :

(1) Le type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre (TCEK). Ce choix du TCEK est notamment orienté par notre étude théorique sur la motivation du salarié au travail : la motivation produit des comportements d'effort ;

(2) Le nombre de salariés qui ne sont pas motivés à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI (NSCEK). Ceci contribue au constat de la répartition des différents TCEK dans la population étudiée et permet d'illustrer l'évolution du TCEK ;

(3) La conséquence économique des comportements d'effort du KZI (CECE). Comme la motivation est considérée comme étant l'un des facteurs déterminants de la performance, il convient alors d'illustrer l'évolution du TCEK par l'évolution de la conséquence économique qui lui est associée.

La première étape de notre étude empirique consiste à réaliser des entretiens diagnostics semi-directifs qui ont pour objectif de collecter des données permettant d'identifier le TCEK, d'évaluer la CECE et d'étudier les causes des TCEK. La deuxième étape consiste à introduire des pratiques de GRH exposées en hypothèse susceptibles de motiver les salariés à mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) au sein du domaine de travail de chaque salarié. La dernière étape consiste à réaliser des entretiens semi-directifs d'évaluation. L'objectif est notamment d'évaluer l'état évolué de l'objet de notre recherche afin d'illustrer l'évolution issue de notre intervention.

Les données qualitatives sont traitées selon la méthode de codage proposée par Strauss et Corbin qui est composée de 3 étapes : (1) le codage ouvert ; (2) le codage axial et (3) le codage sélectif. Le traitement des données quantitatives repose sur un calcul cumulatif du nombre de salariés qui ont présenté le même TCEK. La méthode du calcul des coûts cachés lié à la régulation des dysfonctionnements proposée par Savall et Zardet a été mobilisée pour traiter les données financières.

Conclusion de la deuxième partie

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche et de notre étude empirique effectuée sur le terrain. Notre recherche

a pour intention de produire des connaissances utiles pour les entreprises et pour l'enrichissement de la littérature. Nous sommes également persuadés que la production de connaissance est issue de l'observation de la transformation réalisée au sein de l'organisation à laquelle le chercheur participe. De ce fait, notre recherche se positionne dans le cadre de la recherche-intervention. En effet, notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique qui a été élaborée par le laboratoire de l'ISEOR. Les principes épistémologiques de la recherche-intervention socio-économique permettent de limiter l'influence des interactions lors des immersions du chercheur au sein du terrain de recherche. La démarche d'alternance entre le raisonnement adductif et le raisonnement inductif conduit le chercheur à vérifier de manière théorique et empirique les hypothèses de recherche. Le process structuré du recueil des données qualimétriques conduit le chercheur à collecter rigoureusement des données permettant de mesurer des phénomènes organisationnels évolutifs.

Notre étude empirique est fortement inspirée de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique et effectuée au sein d'une entreprise praticienne du LEAN qui représente des critères cohérents avec notre problématique de recherche. La partie interventionnelle de notre étude consiste à mettre en œuvre des pratiques de GRH construites à partir d'hypothèses susceptibles de stimuler la motivation du salarié au KZI. Comme la motivation produit des comportements d'effort du salarié et des performances supérieures, nous décidons de mesurer la motivation du salarié au KZI par type de comportements d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre (TCEK) et conséquence économique associée au TCEK. Nos entretiens diagnostics semi-directifs effectués en période N ont pour objectif de collecter des données permettant d'identifier l'état initial du TCEK et sa conséquence économique. La comparaison entre l'état initial et l'état évolué permet de mettre en lumière l'évolution des TCEK et de la conséquence économique qui leur sont est associée, afin d'illustrer l'évolution de la motivation du salarié au KZI et d'analyser les effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Par ailleurs, les méthodes structurées que nous avons adoptées nous permettent de traiter rigoureusement les données qualimétriques.

Troisième partie : Résultats de recherche, discussion et recommandations managériales

Introduction de la troisième partie

La troisième partie a pour objectif de présenter les résultats de notre recherche-intervention, nos réflexions et suggestions fondées sur les phénomènes problématiques que nous avons observés durant notre recherche-intervention au sein de l'entreprise. Elle est composée de trois de chapitres.

Le chapitre 6 présente l'état initial de la motivation des salariés pour la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI).

Le chapitre 7 présente l'évolution de la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) et explique l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse qui entraîne cette évolution de la motivation.

Le chapitre 8 développe notre discussion et nos réflexions sur les phénomènes problématiques observés et vise à proposer nos recommandations managériales pour le développement de la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI.

Chapitre 6. L'état initial de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu

Chapitre 7. L'évolution de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH en hypothèse

Chapitre 8. Discussion et recommandations managériales pour motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management

Chapitre 6. L'état initial de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'état initial de la motivation des salariés à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI).

La section 6.1 présente les types de comportement d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les managers et la direction ne sont pas motivés à se soumettre et les raisons qui entraînent ce manque de motivation.

La section 6.2 présente les types de comportement d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les ouvriers ne sont pas motivés à se soumettre et les raisons qui entraînent ce manque de motivation.

La section 6.3 présente la conséquence économique du manque de comportements d'effort nécessaire à la mise en œuvre du KZI

6.1 L'état initial de la motivation des managers au KAIZEN tourné vers l'individu

6.2 L'état initial de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu

6.3 La conséquence économique du manque de comportements d'effort pour mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI)

6.1 L'état initial de la motivation des managers et de la direction au KAIZEN tourné vers l'individu

Comme nous l'avons étudié dans le premier chapitre, la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) nécessite, d'une part, que les comportements d'effort de l'ensemble des salariés (managers et ouvriers) soient soumis à l'amélioration au sein du domaine de travail de chacun et, d'autre part, que les comportements d'effort des managers permettent d'accompagner et de faciliter la réalisation d'améliorations de la part de leurs subordonnés. Nous rappelons également que la motivation des salariés au KZI est mesurée dans notre recherche par le TCEK (type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre). Partant de notre analyse des données, nous avons identifié qu'il existe des TCEK particuliers chez les managers. Parallèlement, il existe également des TCEK communs aux managers et aux ouvriers qui sont pourtant déterminés par des facteurs différents. Nous décidons alors de présenter respectivement l'état initial des TCEK des managers dans cette section et ceux des ouvriers dans la section suivante (Cf.6.2).

6.1.1 Briser les barrières des statuts bureaucratiques

Nous tenons à préciser que les statuts bureaucratiques sont envisagés sous l'angle des règles de l'usine (processus de production, répartition des responsabilités et instructions du travail) par les managers lors de nos entretiens diagnostics en période N. De ce fait, briser les barrières des statuts bureaucratiques consiste à travailler de manière flexible au niveau de l'exécution des processus. Ceci implique que, d'une part, les subordonnés du manager soient autorisés à ne pas respecter les règles qui contraignent leur travail et, d'autre part, que le manager soutienne le travail de ses subordonnés lorsqu'ils ne respectent pas les règles qui contraignent leur travail. Pourtant, le manager est persuadé que se conformer à ce comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI peut entraîner des impacts négatifs au niveau de l'obtention de marques de reconnaissance et de la sécurité de son emploi.

6.1.1.1 Une baisse de la valeur du manager du point de vue de son supérieur

Le manager a la conviction que les processus de production contribuent fortement à conditionner et orienter les opérations des ouvriers qui sont l'un des facteurs les plus déterminants de la performance productive de l'usine.

> « *Si je me focalise uniquement sur ça (les processus de production), c'est parce que ce sont les mesures les plus efficaces pour garantir et augmenter la productivité chez nous … Les processus, si tu veux, sont comme un cadre qui indique aux ouvriers comment ils doivent travailler…* » (4m)

Dans ce sens, la contribution des processus de production conceptualisés par le manager peut être reconnue par la direction à travers une augmentation visible de productivité et/ou une réduction importante de production défectueuse. De ce fait, le manager exige un respect total des processus de la production afin que ces derniers entraînent les effets escomptés.

> *« Ma contribution est reconnue par le directeur lorsqu'il voit directement les bénéfices et les progrès engendrés par des processus que j'ai définis. Pour qu'ils (les processus de production) entraînent des progrès, il est bien évident qu'ils (les processus de production) soient totalement respectés par les ouvriers … »* (4m)

Le manager suppose que son implication à briser les barrières des statuts bureaucratiques peut encourager ses ouvriers subordonnés à ne pas respecter les processus de production. Ceci affaiblit notamment les effets escomptés des processus sur la performance productive de l'usine et affecte la contribution du manager reconnaissable pour la direction.

> *« Dès que je les (ouvriers) autorise (à ne pas respecter les processus) et que je me mets à travailler avec eux comme ça, ils prennent de mauvaises habitudes et ils respectent plus grand-chose (processus de production) … Tout ce que j'ai fait n'a plus sens… » (*4m)

6.1.1.2 Un affaiblissement de la sécurité de l'emploi

Le manager constate que les processus et instructions ne sont pas toujours respectés en pratique par les ouvriers subordonnés. Ceci peut entraîner facilement des dysfonctionnements non-prévus et des problèmes sur la prise de responsabilité des erreurs et/ou des échecs.

> *« Dans la réalité, les règles que l'on a bien définies ne sont pas encore entièrement respectées par les ouvriers. Sinon, il n'y aurait pas de pièces défectueuses, ou d'outils de production endommagés… Dès qu'il y a un problème, il faut qu'une personne en prenne la responsabilité… »* (4m)

Le manager doit prendre la responsabilité des erreurs et/ou des échecs lorsqu'il est impliqué dans l'aide à apporter à ses subordonnés pour traiter des problèmes dus au non-respect des instructions du travail. Cette prise de responsabilité des erreurs et/ou

des échecs est souvent accompagnée par des sanctions qui affectent la sécurité de l'emploi du manager.

> *« Lorsque j'accepte de les aider à résoudre leurs problèmes, il y a des fortes chances que ce soit moi qui prenne la responsabilité des échecs ou des erreurs, même si ce sont eux (les ouvriers) qui font des bêtises…C'est comme ça chez nous…les sanctions sont forcément appliquées en fonction des conséquences des erreurs qu'ils (les ouvriers) ont faites… ça affecte la promotion interne et ça peut aller jusqu'au licenciement »* (4m)

Les statuts bureaucratiques contribuent à clarifier la répartition du travail et des responsabilités. Pour le manager, le respect total des statuts bureaucratiques de sa part lui permet de refuser d'aider ses subordonnés à traiter des problèmes dus au non-respect des instructions du travail.

> *« Les statuts bureaucratiques montrent qui fait quoi, qui ne fait pas quoi...ça me permet de dire aux gens qui viennent vers moi pour avoir mon aide, que, non, c'est pas marqué sur le papier, je ne peux alors rien faire… Au moins, je mets tous les risques de leurs bêtises hors de ma responsabilité »* (4m)

6.1.2 Signaler les problèmes au supérieur

Pour le manager, il est bien nécessaire de sélectionner les problèmes à signaler au supérieur. Cette sélection repose sur une prise en compte de la nature de chaque problème au sein de l'unité qu'il dirige, ainsi que les conséquences qui sont y associées. L'objectif est d'éviter de signaler des problèmes susceptibles de réduire la valeur du manager à l'appréciation du directeur de l'entreprise, d'affecter son prestige et son autorité aux yeux de ses subordonnés, afin de maintenir la sécurité de l'emploi.

6.1.2.1 Une baisse de la valeur du manager à l'appréciation de son supérieur

La valeur du manager du point de vue du directeur de l'entreprise repose sur deux facteurs majeurs : ses capacités à gérer son unité et sa qualité de subordination au directeur de l'entreprise.

> *« Si tu veux être bien apprécié par ton supérieur (directeur de l'entreprise), d'abord, il faut qu'il reconnaisse tes capacités… Ensuite, il faut qu'il ait l'impression que tu lui obéis et que tu exécutes bien ses ordres… » (2m)*

Les capacités de gestion du manager peuvent être remises en question par le directeur de l'entreprise lorsqu'il signale tous les problèmes au sein de son unité.

> *« Étant un manager, ton travail consiste notamment à résoudre les problèmes de ton unité et mettre en place des mesures préventives… Si tu racontes tous les problèmes au sein de ton unité et de ton équipe, le directeur va dire que tu n'es pas compétent et que tu sers à rien en fait… » (2m)*

La qualité de subordination du manager à la direction de l'entreprise peut être affectée par des problèmes signalés que le directeur est incapable de résoudre.

> *« Comme t'es son subordonné, il faut surtout pas défier le directeur avec des problèmes difficiles, des choses que même lui n'arrivera pas à résoudre. Tu dois toujours focaliser sur l'exécution de ses ordres en priorité, et jamais le mettre dans des situations embarrassantes… » (2m)*

6.1.2.2 Une consolidation du prestige et de l'autorité du manager aux yeux de ses subordonnés

Chaque problème peut être considéré comme une marge d'amélioration. Dans ce sens, le manager suppose que la résolution des problèmes signalés au supérieur peut améliorer l'efficacité productive.

> *« Pour moi, chaque problème est une marge que l'on trouve au sein du système de production chez nous. Quand tu les signales à ton supérieur, tu dois les résoudre. Quand ce sera résolu, il y aura moins de marge, on sera forcément plus efficace… » (2m)*

La conséquence de l'amélioration consiste soit à augmenter la productivité sans augmentation de personnel, soit à maintenir le même niveau de productivité en réduisant les personnels.

> *« On sait très bien comme ça va se passer, soit on produit plus avec autant d'ouvriers, soit on produit autant avec moins d'ouvriers… » (2m)*

Subséquemment au travail fortement standardisé et simplifié, les ouvriers urbains expérimentés se trouvent en concurrence avec la main d'œuvre moins qualifiée et à un coût plus faible. De ce fait, les ouvriers urbains expérimentés n'ont pas le pouvoir de négocier l'augmentation de leur salaire en fonction de l'augmentation de leur charge de travail.

> *« Honnêtement, ce qu'ils font (les ouvriers urbains expérimentés) aujourd'hui est simple comme tout. S'ils refusent de travailler plus, l'entreprise trouve immédiatement un ouvrier paysan les remplacer. Il sera opérationnel, si tu le formes correctement, au bout d'une demie journée. Donc, c'est même pas la peine de discuter le salaire... » (2m)*

De ce fait, éviter de signaler certains problèmes permet au manager de protéger ses ouvriers subordonnés.

> *« Je préfère ne pas signaler les problèmes qui vont entraîner des améliorations conséquentes. J'essaie de protéger mes ouvriers tout en maintenant mon atelier avec le rythme actuel. On gagne pas plus, mais personne ne sera licencié ou remplacé… » (2m)*

Par ailleurs, s'abstenir de signaler les problèmes au supérieur a également pour effet d'éviter les sanctions sur la personne qui est à l'origine des problèmes.

« J'essaie vraiment d'éviter de signaler les problèmes au sein de notre atelier afin d'éviter que la personne à l'origine des problèmes soit sanctionnée par l'entreprise. A vrai dire, ils gagnent 3000 yuans par mois, une sanction qui te coute 500 yuans, ça fait beaucoup... » (2m)

Le prestige et l'autorité du manager sont fortement reconnus par ses ouvriers subordonnés lorsqu'ils perçoivent que le manager s'efforce de les protéger.

« Ils comprennent bien que je fais ça pour eux. Ils peuvent le sentir…De leur côté, ils m'écoutent bien. Si je dis que l'on doit augmenter la cadence à telle vitesse de production afin de traiter une commande urgente, ils augmentent sans problème… » (2m)

6.1.2.3 La sécurité de l'emploi des managers renforcée par le non-signalement au supérieur des problèmes qui pourraient apporter une perspective d'amélioration conséquente

Étant une mission majeure pour chaque manager, l'amélioration est intégrée dans l'évaluation annuelle de la performance du manager.

« Tu peux bien voir mes KPI (Key Performance Indicators), en fait, chaque année, l'entreprise exige que je définisse des objectifs d'amélioration à atteindre. C'est à partir de ça, qu'on évalue ma performance à la fin de l'année… » (2m)

Le manager doit maintenir une performance en croissance continue afin de renouveler son contrat de travail à durée déterminée. Pour ce faire, il est nécessaire pour le manager qui vise une carrière à long terme au sein de l'entreprise de se réserver des marges d'amélioration.

« L'entreprise signe un contrat avec moi tous les 5 ans. Pour que je puisse avoir le prochain contrat, je dois montrer à l'entreprise que j'arrive à améliorer la performance de mon unité chaque année. Tu vois, il faut que ce soit en croissance continue. Du coup, je dois avoir des réserves de marge qui me permettent de le faire… » (2m)

Chaque problème à résoudre comporte des marges d'amélioration. La prise en compte des problèmes sans les avoir résolus permet au manager de réserver des marges d'amélioration, afin qu'il parvienne à fixer ses objectifs et planifier les activités d'amélioration sur la durée.

« Pour moi, chaque problème est une marge que l'on trouve au sein du système de production chez nous… Je suis bien au courant de ces marges. Ce sont alors mes réserves. ça peut devenir des objectifs d'amélioration et ça me permet d'être bien à l'aise dans la planification des améliorations au sein de mon unité… » (2m)

Grâce à la réserve des marges d'améliorations, le manager parvient plus facilement à réaliser une amélioration de la performance de son unité en croissance continue. De ce

fait, le manager n'a pas la volonté de signaler à son supérieur des problèmes qui donnent une perspective de l'amélioration conséquente.

> *« Du coup, je vais pas signaler des problèmes, par exemple, qui nous permettent de parvenir à une amélioration de 20% au niveau de productivité tout d'un coup. Mais comme je suis au courant de ça, je peux très bien mettre 4% par an et ça peut durer jusqu'à mon prochain contrat. » (2m)*

Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente (cf. 6.1.2.2), le manager évite de signaler à son supérieur les problèmes qui donnent lieu à une perspective d'amélioration conséquente, afin de consolider son prestige et son autorité aux yeux de ses ouvriers subordonnés. En effet, ce prestige et cette autorité renforcent l'influence du manager dans la mobilisation des ouvriers subordonnés. Ceci contribue à garantir la sécurité de l'emploi du manager tout en mettant en lumière ses capacités de gestion convenables pour son supérieur.

> « *Ils m'écoutent bien. Si je dis que l'on doit augmenter la cadence à telle vitesse de production afin de traiter une commande urgente, ils augmentent sans problèmes. Si je parviens à mobiliser mes subordonnés comme ça, ça prouve à mon supérieur que j'ai une vraie capacité à gérer mon unité comme il faut. Dans ce cas-là, c'est difficile de me remplacer par quelqu'un d'autre… » (2m)*

6.1.3 Écrire et réformer les instructions du travail

Pour le manager, les instructions du travail contribuent notamment à garantir la performance productive en standardisant autant que possible les opérations de production. A cet égard, elles ont pour effet de réduire et d'éliminer les marges d'action des ouvriers. La motivation des ouvriers peut être fortement amoindrie par des instructions de travail formalisant étroitement le standard du travail. L'obligation du manager d'écrire et de réformer ces derniers est susceptible d'affecter son prestige et son autorité aux yeux de ses ouvriers subordonnés.

6.1.3.1 Les impacts des instructions du travail standardisé sur la motivation des ouvriers au travail

Les ouvriers parviennent à développer leurs marges d'action lorsqu'ils ont recours à des méthodes permettant d'exécuter les opérations de manière plus efficace et efficiente que celles qui sont formulées et imposées par les instructions du travail.

> *« D'où viennent leurs marges ? C'est simplement parce qu'ils arrivent à produire autant de pièces avec autant de qualité, mais plus vite que l'on a prévu. Tu comprends, comme on leur dit qu'il faut travailler de telle façon et finir l'opération dans 15 minutes, eux, au bout de 12 minutes, ils ont terminé. Il leur reste encore 3 minutes, ils peuvent alors faire ce qu'ils veulent… » (2m)*

Les marges d'action permettant aux ouvriers d'être relativement plus libres dans l'organisation de leur travail, dans la modification du rythme de production et dans l'adoption des méthodes de production, etc. Ceci contribue à améliorer la flexibilité du travail et à développer le sentiment d'auto-détermination chez les ouvriers.

> *« Il faut pas sous-estimer ces 3 minutes ! Grâce à ces 3 minutes par tranche de 15 minutes, ils ont plus de choix durant chaque cycle de production. Ils peuvent décider de faire ça en premier et ça en dernier. Ils peuvent faire des pauses plus longues ou ralentir le rythme. En tout cas, ils sont impliqués dans la gestion de leur propre travail… » (2m)*

Les instructions du travail fortement standardisé qui ont pour effet d'éliminer les marges d'action détruisent la flexibilité du travail et le sentiment d'auto-détermination des ouvriers.

> *« Je faisais partie des premiers salariés chez Toyota (Tianjin), là-bas, les instructions du travail sont vraiment super précises. Ça peut aller jusqu'à préciser le nombre de tours qu'il faut faire pour mettre une vis. En plus, elles sont super bien étudiées. Tu ne peux pas faire mieux que ce qu'elles indiquent. Du coup, elles ne te laissent aucune marge. Tu ne gères pas ta production, tu exécutes ! Chacun travaille en étant bien soudé à son poste… » (2m)*

Pour le manager, le manque de sentiment d'auto-détermination au travail dû à l'élimination des marges d'action peut entraîner chez les ouvriers une perception de sous-équité entre les efforts qu'ils déploient au travail et leur récompense économique.

> *« Pourquoi aujourd'hui l'usine Toyota n'arrive plus à garder ses salariés ? Pour moi, étant un manager LEAN, il ne faut pas ignorer les efforts que les ouvriers font pour accepter de travailler sans aucune marge d'action. Par exemple, on touche chacun 2000 yuans par mois, mais je peux organiser mon travail comme je veux, mais toi, tu ne peux pas. Tu vas forcément dire que ce n'est pas juste pour toi et tu demanderas plus… » (2m)*

6.1.3.2 La résistance des ouvriers aux instructions du travail et à sa réforme

Le manager constate que les instructions du travail ne sont pas entièrement respectées par les ouvriers lors de leurs opérations.

> *« En réalité, ils (les ouvriers) ne font pas exactement comme indiqué dans les instructions du travail. Ces dernières sont considérées (par les ouvriers) comme un grand cadre. Il ne faut pas sortir de ça. Mais au sein de ça, chacun travaille à sa façon… » (2m)*

Étant formé à l'approche taylorienne et l'approche du Lean, le manager a la conviction que la réforme des instructions du travail nécessite de prendre connaissance des meilleures pratiques des ouvriers.

> *« Pour le faire (réformer les instructions du travail), je dois savoir aujourd'hui comment les ouvriers expérimentés font réellement leur travail et savoir qui a les méthodes ou les pratiques les plus efficace… » (2m)*

Pour le manager, la réforme des instructions du travail qui formalise les meilleures pratiques comme le standard du travail a pour effet d'éliminer les marges d'action des ouvriers.

« Je formalise ensuite ces meilleures pratiques comme de nouveaux standards du travail à respecter et à exécuter pour chaque ouvrier. Comme ça, ils n'ont plus de marge dans leur travail… » (2m)

Les ouvriers expérimentés sont conscients que la réforme des instructions du travail qui inclut leurs meilleures pratiques affecte leurs marges d'action. De ce fait, il est difficile pour le manager d'identifier les meilleures pratiques sur le terrain car les ouvriers refusent de les transmettre.

« Ils (les ouvriers expérimentés) ne sont pas idiots non plus. Ce n'est pas leur premier jour de travail, ils ont de l'expérience et ils comprennent très bien que le nouveau standard basé sur leurs pratiques va réduire leurs marges au final …quand ils supposent que tu es en train d'observer leurs opérations, ils ne travaillent plus à leur façon. Voilà, ils font tout leur possible pour que leur maîtrise ne soit pas connue ou apprise par les autres… » (2m)

6.1.3.3 Un amoindrissement du prestige et de l'autorité du manager aux yeux des ouvriers subordonnés

Subséquemment au manque de prise en compte du non-respect des instructions du travail dans l'application des mesures disciplinaires, le manager n'est pas autorisé à sanctionner les ouvriers qui ne respectent pas les instructions du travail et qui accomplissent pourtant leur travail sans défaut.

« C'est une affaire difficile à gérer, le système disciplinaire ne me permet pas de sanctionner les ouvriers lorsqu'ils ne sont pas à l'origine de fautes graves. S'ils ne respectent pas les instructions de travail sans produire de fautes, je ne peux rien n'y faire… » (2m)

L'absence de sanction envers les ouvriers qui ne respectent pas les instructions de travail formalisées et diffusées par le manager affecte son autorité aux yeux des ouvriers subordonnés.

« En fait, tu peux voir les instructions de travail que je formalise et diffuse comme un de mes ordres. Si les gens constatent qu'il y a quand même des ouvriers qui ne les respectent pas et que je ne prends aucune mesure pour les sanctionner, ils vont se dire que mes ordres n'ont aucun poids, personne ne m'écoutera… » (2m)

Le refus de la part du manager de réformer les instructions du travail permet au manager de conserver les marges d'action des ouvriers subordonnés. Comme nous l'avons indiqué dans la partie 6.1.2.2, le manager obtient un meilleur prestige et une

meilleure autorité aux yeux des ouvriers subordonnés lorsque ces derniers perçoivent qu'ils sont protégés par leur supérieur.

> *« Si je n'ai pas envie de m'occuper de ce truc (réformer les instructions du travail), c'est aussi parce que j'essaie de protéger mes subordonnés pour que leurs marges à eux ne soient pas complétement éliminées. Comme je viens de t'expliquer, ils comprennent bien cette intention de ma part. En retour, ils suivent bien mes ordres… » (2m)*

6.1.4 Aider les subordonnés à formuler des suggestions

Pour le manager, l'obligation d'aider les subordonnés à formuler des suggestions entraîne une augmentation de leur charge de travail non-récompensée. Parallèlement, elle est susceptible, d'une part, d'affecter la qualité de subordination des managers perçue par la direction de l'entreprise et, d'autre part, d'impliquer les managers dans la transmission de leurs savoir-faire et expériences. Ces impacts menacent alors la sécurité de l'emploi du manager.

6.1.4.1. Une augmentation de la charge de travail non-récompensée et peu reconnue

Le manager constate qu'à cause de leur manque de capacités et d'expériences de travail « intellectuel », les ouvriers subordonnés parviennent difficilement à s'exprimer et à argumenter leurs suggestions.

> *« Ils n'ont jamais appris à faire ça (exprimer les problèmes et suggérer des solutions) …la plupart du temps, j'arrive pas à comprendre ce qu'ils veulent me dire, c'est quoi le problème ? Qu'est-ce qu'ils veulent faire ou que je fasse ? … » (3m)*
> *« Pour moi, leurs suggestions ne sont pas argumentées…Ils te disent qu'il faut faire ci ou faire ça, mais ils sont pas capables de t'expliquer pourquoi… » (4m)*

Le manager souligne également le manque de conscience de la part des ouvriers lors de la formulation des suggestions.

> *« Pour le faire (comprendre une suggestion et la formuler correctement), j'ai besoin de poser des questions afin de connaître plus de détails. Pourtant, ils n'écoutent même pas mes questions… » (3m)*
> *« J'ai l'impression qu'ils n'ont pas envie d'approfondir leurs suggestions. Si tu veux, ils partent dès qu'ils ont fini de te raconter leur idée… » (4m)*

De ce fait, il est nécessaire pour le manager de déployer ses efforts afin d'analyser les problèmes et de justifier la solution proposée par les ouvriers lorsqu'il est impliqué dans l'aide à apporter à ses subordonnés pour formuler leurs suggestions. Ceci peut être considéré comme étant une augmentation directe de la charge de travail des managers.

« Comme ils ne me donnent pas suffisamment d'infos, c'est à moi d'identifier le problème et de vérifier la pertinence de la solution qu'ils ont proposée pour que leur suggestion ressemble à quelque chose de correct… » (3m)
« Qui va faire le reste (approfondir les suggestions) ? C'est notamment moi qui dois venir sur le terrain pour comprendre les problèmes et prescrire des solutions … » (4m)

Les managers remettent également en question la pertinence des suggestions de la part des ouvriers. D'après eux, la plupart des suggestions proposées par les ouvriers consistent, entre autres, à transmettre leur charge de travail d'un poste à l'autre.

« Généralement, quand ils (ouvriers) te proposent quelques idées, en fait, c'est des choses qu'ils ne veulent pas faire et qu'ils veulent que quelqu'un fasse à leur place… » (3m)
« En effet, la plupart de leurs suggestions ne nous permettent pas de réaliser une vraie amélioration. Quand ils te disent qu'ils peuvent travailler de manière plus efficace si on applique leur idée, en fait, c'est parce que leur idée consiste à transmettre une partie de leur travail à des postes en amont et/ou en aval… » (4m)

Par ailleurs, ils constatent que la mise en pratique des suggestions implique beaucoup d'efforts de la part des managers dans le déploiement de la mise à jour des instructions de travail et dans la modification de l'organisation de production. Ceci peut être considéré comme étant une augmentation potentielle de la charge de travail chez les managers.

« Je dois passer encore plus de temps pour mettre à jour plein de documents, notamment les instructions de travail lorsque l'on (la direction de l'entreprise) décide d'appliquer une suggestion… » (3m)
« Quand le chef (la direction de l'entreprise) valide des suggestions, c'est bien simple. Mais c'est à moi de concrétiser ces suggestions. Ça fait beaucoup de travail pour réorganiser les machines, les outils et les instruments… » (4m)

Pourtant, aucune récompense économique ni promotion interne ne sont attribuées pour récompenser cette augmentation de charge de travail chez les managers.

« Honnêtement, si on travaille c'est bien pour gagner des sous. Mais tous mes efforts pour aider à formuler leurs suggestions ne me permettent pas de gagner un centime de plus… » (3m)
« Mais ça m'apporte rien du tout. Pas de prime, pas de promotion… » (4m)

Parallèlement, l'obligation d'aider les ouvriers subordonnés à formuler les suggestions ne permet pas aux managers de consolider leur prestige du point de vue des ouvriers.

« De manière générale, ils (les ouvriers) supposent que c'est normal que je les aide, c'est bien mon devoir. Ils ne sont pas reconnaissants de mes efforts… » (3m)
« Mon aide n'est pas reconnue par eux (les ouvriers). Ce n'est pas parce que je leur donne un coup de main qu'ils me respectent plus ou m'écoutent plus. Ils ne fonctionnent pas comme ça… » (4m)

6.1.4.2 Un risque de réduction de la qualité de subordination des managers perçue par leur supérieur

D'après les managers, leur qualité de subordination (à leur supérieur) telle qu'elle est appréciée par leur supérieur repose, d'une part, sur leur exécution prioritaire des objectifs du supérieur et, d'autre part, sur leurs efforts permettant de consolider le prestige et l'autorité du supérieur.

> *« Dans notre pays (Chine), comment le supérieur peut percevoir que tu es un bon subordonné ? D'abord, tu fais bien ce qu'il dit. Ensuite, il faut que tu arrives à montrer aux autres gens qu'il (le supérieur) est compétent, afin que les autres l'écoutent… » (3m)*
> *« Je crois que ça marche dans toutes les entreprises : pour être apprécié par le supérieur, on est obligé de faire coïncider la mise en œuvre avec les intentions du supérieur. En outre, on doit contribuer à protéger et à consolider son prestige… » (4m)*

A cet égard, une prise de connaissance des objectifs précis du supérieur permet aux managers de mettre en œuvre leur exécution de manière plus ciblée. Pourtant, les objectifs du supérieur ne sont pas toujours suffisamment expliqués ni communiqués. Il existe alors des suggestions proposées par les ouvriers qui sont inadaptées aux intentions du supérieur des managers. Par conséquent, pour ces derniers, leur implication à formuler ces suggestions affecte notamment leur qualité de subordination aux yeux de leur supérieur.

> *« Pourtant, je ne sais pas ce qu'il (le supérieur) veut vraiment. Je ne peux alors pas prendre de risque, tu vois ce que je veux dire ? En fait, s'il veut faire blanc, mais la suggestion que j'ai aidé à formuler donne une perspective noire, il va forcément penser que je désobéi à son intention… » (3m)*
> *« Tu ne sais jamais quelle suggestion lui convient et quelle suggestion ne lui convient pas… Par contre, s'il (le supérieur) a l'impression que je suis impliqué dans une suggestion qui lui convient pas et que si je n'ai pas encore fini ce qu'il m'a dit de faire, dis-moi ce qu'il va penser de moi ? » (4m)*

Parallèlement, les managers supposent que le fait de soumettre à leur supérieur des suggestions inadaptées à ses intentions peut entraîner une situation embarrassante pour leur supérieur. L'application de ces suggestions exige une modification de ses objectifs. Son prestige peut pourtant être affecté lorsqu'il refuse les suggestions proposées par les ouvriers. De ce fait, il convient pour les managers d'éviter d'aider les ouvriers subordonnés à formuler des suggestions et d' éviter de soumettre ces suggestions à leur supérieur.

> *« En outre, il faut se mettre à sa place. Il va faire comment avec une suggestion qui ne lui convient pas ? S'il refuse, ça réduit forcément son prestige aux yeux de l'initiateur de la suggestion. S'il accepte, y a peu de chances que ce soit le cas. Par conséquent, la meilleure solution est que je ne m'implique pas du tout dans cette affaire… » (3m)*
> *« D'ailleurs, dès lors que je lui soumets une suggestion, il doit montrer au moins son intention : on applique, on refuse ou on ignore, peu importe. Le problème est que si on ne l'applique pas, qu'est-ce que*

la personne initiatrice de la suggestion va penser de mon supérieur ? Ça affecte surement son prestige. C'est pour toutes ces raisons, que j'essaie autant que possible d'éviter d'être impliqué dans ces affaires… » (4m)

6.1.4.3 Un impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des managers

L'obligation de la part des managers d'aider les ouvriers subordonnés à formuler des suggestions implique une transmission de savoir-faire qui consiste entre autres en des méthodes pertinentes pour analyser et présenter les problèmes identifiés.

« Lorsque je m'implique à les aider à formuler leur (les ouvriers) suggestion, il est inévitable de leur apprendre comment on (les managers) analyse les problèmes et comment on les présente devant le supérieur … » (3m)
« Si je ne veux pas faire ces choses (identifier les problèmes et argumenter les solutions) à leur place, je dois alors bien leur apprendre comment faire… » (4m)

Pour les managers, la division et la standardisation du travail simplifient de manière conséquente leurs tâches. Ceci entraîne une baisse des exigences au niveau du savoir-faire.

« En fait, même pour nous (les managers) chacun a son propre travail et ce travail n'est pas difficile à faire...Tous sont bien standardisés. A vrai dire, le savoir-faire permettant de faire mes tâches n'est pas sophistiqué. C'est facile d'apprendre… » (3m)
« Tu n'as pas besoin d'un ingénieur pour faire mon travail, je ne mobilise même pas 1% de ce que j'ai appris à la fac… » (4m)

D'après eux, l'adoption, de la part des ouvriers, de méthodes pertinentes pour analyser et résoudre les problèmes contribue à dépasser la barrière des connaissances entre les managers et les ouvriers. À cet égard, cette barrière peut être affaiblie par la transmission du savoir-faire des managers aux ouvriers. Les ouvriers qui bénéficient de cette transmission de savoir-faire sont alors considérés comme étant des concurrents potentiels qui menacent la sécurité de l'emploi des managers.

« C'est facile d'apprendre s'ils (les ouvriers) regardent bien comment j'analyse les problèmes. C'est pour ça que je n'ai pas trop envie de me plier à ça. S'ils ont appris comment faire, ils peuvent surement prendre ma place. C'est quand même bien rentable pour l'entreprise… » (3m)
« Ce qui fait la différence entre moi et un ouvrier, c'est notamment que moi, je sais choisir des méthodes pour analyser et résoudre les problèmes. Pourtant, ils peuvent apprendre s'ils sont bien attentifs quand j'interviens dans la formulation des suggestions. Mais on a toujours un dicton qui dit que le maître serait mort de faim s'il transmettait tout son savoir-faire aux étudiants… » (4m)

6.1.5 Recueillir des données sur le terrain

Selon le directeur, le recueil des données sur le terrain n'est pas une activité valorisante qui permet de relever des défis. Pourtant il est contraint à cette activité qui peut éventuellement affecter son prestige et son autorité aux yeux des managers subordonnés. Parallèlement, issu du besoin de sécuriser l'emploi, le déploiement des efforts de la part du directeur est centré prioritairement sur les activités auxquelles son supérieur (la direction du groupe) accorde de l'importance.

6.1.5.1 Une faible sentiment de développement personnel fourni par le recueil des données sur le terrain

Le directeur est conscient de l'importance du recueil des données sur le terrain dans la mise en pratique du KAIZEN au sein de l'usine. Pourtant il estime qu'il est surqualifié pour ce travail qui ne présente pas de défis importants.

> *« Je sais très bien qu'il (le recueil des données sur le terrain) est indispensable pour que l'on fasse le KAIZEN. Par compte, pour moi, il n'y a aucun challenge. Ça ne donne pas vraiment un sentiment de développement chez moi…les managers et moi sommes tous capables de faire ce travail… J'ai des capacités plus élevées pour faire des choses plus productrices de valeur… » (1m)*

Subséquemment à son besoin de développement personnel, le directeur s'implique entre autres dans des missions difficiles qui exigent un apprentissage à travers lequel il parvient à développer de nouvelles capacités.

> *« De mon côté, je préfère quand même passer du temps sur des missions qui représentent un challenge. Pour que ces missions soient accomplies, je suis obligé d'apprendre de nouvelles choses, et à la fin, j'arrive à développer de nouvelles capacités… » (1m)*

6.1.5.2 Un amoindrissement du prestige et de l'autorité du directeur aux yeux des managers subordonnés

Selon le directeur, dans un contexte dans lequel il est exigé que l'amélioration de la performance productive soit faite de manière continue et dans lequel le contrat de travail des managers est à une durée limitée, les managers qui cherchent à sécuriser leur emploi au sein de l'entreprise tendent notamment à garder pour eux une réserve de marges d'amélioration lorsqu'ils rendent compte des données à leur supérieur.

> *« Il est important pour moi de ne pas démolir leurs marges. En fait, l'entreprise signe les contrats avec eux (les managers) tous les 5 ans. A chaque fois, on regarde bien leur accomplissement du KPI…Comme le KAIZEN fait partie de leur KPI, il est normal qu'ils fassent le KAIZEN tout en se réservant des marges afin de pouvoir procéder au renouvellement de leur contrat. Je sais très bien qu'il existe des marges dans les données qu'ils m'ont rapportées, mais en même temps, je les (les managers) comprends… » (1m)*

La réserve des marges d'améliorations bénéficie d'un écart de connaissances entre le directeur et les managers sur la situation de la production en pratique. À cet égard, la soumission du directeur dans le recueil des donnés sur le terrain peut entraîner une réduction de cet écart et révéler alors la réserve des marges d'améliorations de la part des managers.

> *« En fait, ils arrivent à se réserver des marges parce qu'ils supposent qu'ils sont plus près du terrain et connaissent mieux la situation de la production de leur unité. Si je suis contraint de recueillir trop souvent des données sur le terrain, ils vont s'apercevoir que j'essaie de tout savoir et tout maîtriser. Dans ce cas-là, ils ne peuvent plus se réserver de marges… » (1m)*

Parallèlement, l'implication du directeur à recueillir des données sur le terrain est susceptible d'être interprétée par les managers comme un manque de confiance de la part du directeur vis-à-vis de leur travail. De ce fait, leur prestige aux yeux des ouvriers peut être amoindri lorsque les ouvriers ont l'impression que le travail des managers est remis en question par le directeur.

> *« En outre, ça va leur (les managers) faire penser que je ne leur fais pas confiance et que je remets leur travail en question...De plus, les ouvriers sont là aussi. Ils écoutent beaucoup moins les managers que je (le directeur) remets en question… » (1m)*

Comme nous venons de le présenter, l'implication de la part du directeur dans le recueil des donnés sur le terrain est susceptible d'affecter la réserve des marges permettant aux managers de sécuriser leur emploi et d'amoindrir leur prestige et leur autorité aux yeux des ouvriers. Par ailleurs, le directeur suppose que la consolidation de son prestige et de son autorité nécessite des efforts pour protéger les managers subordonnés. À cet égard, son refus de recueillir des données sur le terrain a notamment pour objectif d'éviter l'amoindrissement de son prestige et de son autorité aux yeux des managers subordonnés

> *« Il est important pour moi de ne pas démolir leurs marges…Ils (les ouvriers) écoutent beaucoup moins les managers que je (le directeur) remets en question. En fait, lorsqu'ils perçoivent que tu fais des efforts pour les protéger, ils te respectent beaucoup et suivent très bien tes ordres… » (1m)*

6.1.5.3 Un travail peu valorisant en vue de sécuriser l'emploi du directeur

Comme l'indiquent la plupart des managers, la sécurité de l'emploi repose sur le fait que leur valeur soit reconnue et appréciée par la hiérarchie. Dans le cas du directeur de l'entreprise, son supérieur est notamment la direction du groupe. Un travail valorisant pour le directeur consiste entre autres en l'accomplissement des missions prioritaires commandées par la direction du groupe.

« De mon côté, j'ai besoin que ma valeur soit appréciée par le groupe afin de pouvoir continuer à rester à ce poste… Pour ce faire, il faut que je m'occupe surtout des missions descendues du siège… » (1m)

Comme le recueil des données sur le terrain est considéré comme étant un travail que les managers sont également capables de réaliser, l'implication du directeur dans ce travail contribue alors faiblement à mettre en lumière la valeur pertinente du directeur. De ce fait, le directeur tend à accomplir prioritairement des missions par lesquelles il parviendra à révéler sa valeur exclusive reconnaissable par la direction du groupe.

« Les managers et moi sommes tous capables de faire ce travail (recueillir les données sur le terrain), donc ça ne met pas vraiment en lumière une valeur qui m'est propre pour le siège…Donc je dois m'occuper de missions permettant de montrer ma valeur exclusive… » (1m)

Dans la partie précédente, nous avons expliqué que l'implication du directeur dans le recueil des donnés sur le terrain est susceptible d'amoindrir son prestige et son autorité aux yeux des managers subordonnés. En effet, le directeur attache une grande importance à la consolidation de son autorité. Pour lui, l'accomplissement efficace du travail qui permet de sécuriser son emploi nécessite la coopération et l'obéissance de la part des managers subordonnés. Ces derniers ont davantage envie de coopérer avec lui et de l'écouter lorsque son autorité est fortement reconnue.

« Évidemment, pour que je puisse finaliser mes missions, j'ai besoin d'abord du soutien de la part de mes managers, et ensuite, qu'ils exécutent bien mes ordres. Pour ceci, il faut construire une forte autorité. Comme je viens de t'expliquer, je ne veux pas aller trop souvent sur le terrain et collecter des données pour cette raison… » (1m)

Par ailleurs, la sécurité de l'emploi du directeur repose également sur le fait que sa valeur pertinente soit reconnue par les entreprises du même secteur. De ce fait, le directeur tend davantage à s'impliquer dans un travail valorisant permettant de justifier et développer la pertinence de sa valeur. Pour lui, le travail est valorisant lorsqu'il présente des défis importants appréciables pour les entreprises du même secteur et ; celui qui contribue à développer sa qualification (par exemple : formation qualifiée).

« Pour le dire honnêtement, les choses vraiment utiles pour un directeur sont celles qui lui permettent d'être reconnu dans le secteur… quand il a ces possibilités (du changement d'emploi), sa valeur est encore plus précieuse pour l'entreprise dans laquelle il travaille actuellement. Donc, un directeur doit s'occuper des missions avec de grands défis ou aller à des formations. Si on voit les choses comme ça, on peut comprendre que le recueil des donnés sur le terrain n'apporte rien au directeur… » (1m)

6.1.6. Briser les barrières fonctionnelles

Pour le manager, son obligation de briser les barrières fonctionnelles peut être considérée comme étant un déploiement d'efforts dans l'accomplissement du travail

hors de son devoir. D'après lui, ces efforts ne sont ni récompensés économiquement par l'entreprise ni reconnus par les supérieurs et les subordonnés. Par ailleurs, l'implication de la part du manager dans un travail en marge de ses obligations premières peut également provoquer certains impacts négatifs sur le développement de sa carrière au sein de l'entreprise.

6.1.6.1 Une disproportion entre l'effort et les récompenses

Le manager constate que les récompenses économiques (salaires et primes) sont attribuées à chaque salarié pour l'accomplissement de son propre devoir qui est en pratique défini et relevé à travers la conception du KPI. Dans ce cadre, les efforts déployés pour un travail en marge de ses obligations premières ne permettent pas au manager d'obtenir une augmentation de salaire et/ou une prime additionnelle.

> *« Pour moi, le travail que je dois faire est seulement ce qui est marqué dans mon KPI. On me paye alors pour que j'accomplisse mon KPI. Si tu veux que je fasse plus, tu dois alors me payer plus, c'est juste logique ! Mais on ne pratique pas ça au sein de notre usine. En fait, aucune récompense économique peut être attribuée pour les efforts que tu déploies au travail qui ne sont pas prévus dans ton KPI… » (3m)*

Par ailleurs, les efforts déployés par le manager pour accomplir le travail en marge de ses obligations premières ne sont généralement appréciés ni par les supérieurs ni par les ouvriers subordonnés. Les salariés considèrent facilement que le travail en marge des obligations premières pour lequel le manager déploie ses efforts fait partie des tâches inhérentes à son poste.

> *« En outre, personne n'apprécie ce que je fais. Mon supérieur peut très bien me laisser faire étant donné que ça ne lui pose pas de problème. Alors que du côté des ouvriers, ils pensent toujours que je dois le faire. Au final, c'est à moi que revient ce travail qui ne fait pas partie de ma mission principale… » (3m)*

6.1.6.2 Les impacts sur le développement de la carrière des managers au sein de l'entreprise

Le manager prend le risque de prendre la responsabilité lorsque le travail en marge de ses obligations premières dans lequel il est impliqué essuie un échec, et ce, même s'il n'est pas à l'origine de l'échec. La conséquence de cette prise de responsabilité d'échec consiste à subir des sanctions telles que la suppression des primes, le licenciement, etc.

> *« Tu dois savoir que, quand j'interviens dans un travail qui ne rentre pas dans le cadre de ma mission, si ça marche bien, personne ne va rien dire ; par contre si c'est complétement foiré, il y a de fortes chances pour que j'en prenne la responsabilité, ou au moins que j'en partage la responsabilité. Les sanctions*

tomberont sur ma tête : soit la suppression de ma prime, soit mon licenciement si c'est un truc très grave… » (3m)

Parallèlement, comme l'indique le manager, les sanctions ne sont pas appliquées à son refus d'intervenir sur une tâche non-inhérent à son post.

« Par contre, si je ne m'implique pas dans ce type d'affaire dès le début, l'entreprise ne peut pas me sanctionner… » (3m)

Le manager souligne également que sa capacité peut être remise en question par son supérieur lorsque son travail essuie un échec. Ceci entraîne notamment des difficultés à être promu pour le manager.

« L'autre risque est que, s'il y a un problème grave, mon supérieur va forcément douter de ma capacité de faire certaines choses ou il va penser que je suis incompétent. Je serais alors bloqué à mon poste actuel, ce n'est même pas la peine de continuer à rêver de promotions… » (3m)

6.1.7 Aider les subordonnés à traiter les problèmes

Il existe deux situations dans lesquelles les managers tendent à éviter d'aider les subordonnés à traiter les problèmes : (1) lorsqu'ils perçoivent que les problèmes à traiter sont hors du cadre de leur responsabilité ; (2) lorsqu'ils manquent des instructions relatives aux problèmes à traiter de la part du supérieur sur les problèmes à traiter.

« Il faut que les problèmes correspondent au cadre de mon devoir. Si ce n'est pas à moi de gérer, il n'y a pas de raison que je les aide à les traiter… Il vaut mieux que mon supérieur me donne un ordre sur le traitement des problèmes … » (3m)
« Il faut que l'on soit conscient du devoir de chacun, si ces problèmes n'entrent pas dans le cadre de ma responsabilité, pourquoi je m'efforcerais à les traiter ?... Si mon supérieur ne me demande pas de le faire, forcément, je ne me permets pas de m'impliquer à aider les ouvriers à traiter leurs problèmes… » (4m)

Concernant la première situation, le choix d'aider les subordonnés à traiter les problèmes hors du cadre de leur responsabilité est considéré par les managers comme étant des efforts à déployer dans l'accomplissement d'un travail en marge de leurs obligations premières. Les causes pour lesquelles les managers refusent de s'y soumettre sont similaires à celles que nous venons de présenter dans la partie précédente (cf. 6.1.6) : les efforts des managers ne sont ni récompensés économiquement par l'entreprise ni reconnus par les supérieurs et les subordonnés.

« Comme je viens de t'expliquer, ça ne me permet pas de gagner quoi que ce soit et je prends des risques, rien ne peut me motiver à le faire… » (3m)
« Mon implication dans cette affaire est exactement la même que pour une tâche qui ne fait pas partie de mes obligations. Je t'ai expliqué les inconvénients et les risques, c'est la même chose en fait… » (4m)

Dans cette partie, nous nous focalisons davantage sur les causes pour lesquelles les managers tendent à refuser d'aider les ouvriers subordonnés à traiter des problèmes lorsqu'il n'y a pas d'instructions du supérieur.

6.1.7.1 Éviter d'être déprécié par le supérieur

Comme nous l'avons présentée dans la partie 6.1.4.2, la qualité de subordination des managers est appréciée par leur supérieur s'ils exécutent en priorité les objectifs du supérieur. En revanche, cette qualité de subordination des managers peut être affectée s'ils ne respectent pas les intentions du supérieur.

> *« Pourquoi je dis ça ? En fait, il y a probablement des problèmes qui ne conviennent pas au supérieur, sinon ils seraient déjà traités depuis le temps. Par conséquent, si tu veux être apprécié par lui tu dois te focaliser sur les problèmes qu'il a davantage envie de résoudre … » (3m)*
> *« Parce que, quand même, il y a forcément des problèmes qui ne conviennent pas à ses intentions. Donc je ne prends aucun risque tant que je ne m'en occupe pas. J'essaie d'éviter d'être détestable à ses yeux… » (4m)*

Pour les managers, le fait que le supérieur donne les instructions pour traiter un problème est révélateur de ses intentions de traiter le problème. Ceci permet aux managers de mettre en œuvre leurs actions de manière plus ciblée afin maintenir leur qualité de subordination qui sera alors reconnue.

> *« Par conséquent, je mets l'accent sur l'ordre du supérieur. Il faut savoir ce qu'il pense des problèmes avant que je les (les ouvriers subordonnés) aide à les traiter. On ne sait jamais s'il est d'accord pour que certains problèmes soient traités ou pas. En outre, on ne sait pas non plus comment il veut que les problèmes soient traités, de manière rapide, radicale… » (3m)*
> *« Si tu veux que je m'implique là-dedans, il faut qu'il donne des instructions, parce que ça montre au moins ce qu'il pense des problèmes et de leurs conséquences. Pour moi, c'est alors plus facile de me focaliser sur des actions ciblées pour les traiter ou les résoudre… » (4m)*

6.1.7.2 Développer sa carrière et sécuriser son emploi

Les managers constatent à nouveau que le fait que leur qualité de subordination soit appréciée par le supérieur est propice au développement de leur carrière au sein de l'entreprise et à la sécurité de leur emploi.

> « *Ça revient sur ce que j'ai dit tout à l'heure, pourquoi j'ai besoin d'être apprécié par le supérieur ? C'est toujours en raison de la sécurité de l'emploi. C'est comme dans notre pays. Si tu fais souvent des choses qui ne conviennent pas aux intentions du supérieur, il va forcément te virer dès qu'il en aura l'occasion… » (3m)*
> « *En fait, tout le monde comprend cette logique. Pour avoir des promotions, je ne sais pas comment ça se passe en France, mais dans les entreprises en Chine, tu dois avoir des capacités pertinentes et tu dois faire des choses suivant les intentions du supérieur … » (4m)*

6.1.8 Transmettre les savoir-faire et les expériences

Les causes pour lesquelles les managers refusent de transmettre leurs savoir-faire et expériences peuvent être distinguées sous trois perspectives : (1) le manque de récompenses suffisamment importantes pour qu'ils soient motivés ; (2) un risque potentiel sur la sécurité de leur emploi ; (3) un amoindrissement de leur reconnaissance personnelle.

6.1.8.1 Une disproportion entre l'effort et la reconnaissance

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.1.6.1, les managers constatent que la récompense économique est attribuée par l'entreprise en fonction de l'accomplissement des missions qui sont inhérentes à leur KPI défini par l'entreprise. Dans ce cadre, les efforts déployés pour la transmission des savoir-faire et des expériences, une mission considérée par les managers comme étant en marge de leurs obligations premières, ne permettent pas aux managers d'obtenir une augmentation de salaire et/ou une prime additionnelle.

> *« Ce n'est pas que je ne veux pas le faire, mais je ne veux pas faire ça gratuitement. Tu dois me donner soit de l'argent soit des promotions, n'est-ce pas ? ... » (1m)*
> *« Voilà la situation au sein de notre entreprise : si tu veux faire ça, tu le fais gratuitement, il n'y a pas de primes additionnelles pour te récompenser… » (3m)*
> *« Pour moi, les expériences et le savoir-faire sont quand même une chose importante, si tu veux qu'on le transmette aux ouvriers, tu dois quand même leur attribuer une récompense importante ou suffisante, ou leur donner une promotion, un truc dans le genre… » (4m)*

Par ailleurs, les managers estiment que leur implication dans la transmission des savoir-faire et expériences justifie des efforts à déployer dans l'organisation du temps de travail, dans l'identification du besoin des ouvriers et dans l'adoption des méthodes d'apprentissage.

> *« Pour qu'ils (les ouvriers) apprennent, il faut que l'on sache ce dont ils ont besoin…il faut que j'adopte également des méthodes qui leur conviennent, sinon ils vont rien comprendre... » (3m)*
> *« En plus, ce n'est pas très simple de le faire, on doit avoir le temps. C'est pareil pour moi et les ouvriers. Il faut que l'on modifie plein de choses… » (4m)*

Le refus de la part des managers de transmettre leurs savoir-faire et expériences est issu du fait que leur implication dans ce comportement d'efforts n'est pas toujours reconnue ni par leur supérieur ni par les ouvriers subordonnés.

> *« Mais chez nous, mon implication là-dedans n'a pas vraiment de valeur aux yeux de la direction du groupe, donc elle ne reconnaît pas mes efforts… » (1m)*

« Le problème est que le supérieur ne prend pas vraiment en considération notre contribution là-dedans, il nous laisse faire sans rien dire…Les ouvriers n'apprécient pas si je leur apprends bien soigneusement les choses, en fait, ils pensent toujours que nous leur devons ça… » (3m)
« En outre, ça ne te permet pas d'être plus apprécié par ton supérieur. En fait, sur ce sujet, il te dit jamais si tu fais bien ou quoi. Ce qui me dérange le plus ce sont les ouvriers. Pour eux, on dirait que je dois leur apprendre un savoir-faire, et souvent, ils n'écoutent même pas ce que je dis… » (4m)

6.1.8.2 Un risque d'être remplacé par les ouvriers et les managers subordonnés

Rappelons-nous de ce que nous avons présenté dans la partie 6.1.4.3 : les managers constatent que la division et la standardisation du travail simplifient de manière conséquente les missions managériales. L'exécution de ces missions exige un faible niveau de savoir-faire et d'expériences. La barrière de connaissances entre les managers et les ouvriers subordonnés, ou entre un manager supérieur et un manager subordonné, n'est pas indépassable pour les subordonnés.

« Il ne faut pas penser que mon travail est très compliqué. En fait, je suis bien conscient que la différence au niveau de l'exigence du savoir-faire entre mes managers et moi n'est pas vraiment considérable. Ils peuvent très bien les avoir… c'est surtout les expériences qui font la différence… » (1m)
« Tu n'as pas besoin d'un ingénieur pour faire mon travail, je ne mobilise même pas 1% de ce que j'ai appris à la fac…Parce que ce n'est pas difficile pour les ouvriers d'avoir accès à des connaissances permettant de faire ce travail… » (3m)
« En fait, même pour nous (les managers) chacun a son propre travail et ce travail n'est pas difficile à faire...Tous sont bien standardisés. A vrai dire, le savoir-faire permettant de faire mes tâches n'est pas sophistiqué. C'est facile d'apprendre. Si tu veux, j'ai l'impression que les barrières qui séparent les cadres et les ouvriers ne sont plus si solides… » (4m)

Cette barrière peut être affaiblie grâce à une transmission de savoir-faire des managers à leurs subordonnés. Ces deniers bénéficient de cette transmission de savoir-faire et sont alors considérés comme étant des concurrents potentiels qui menacent la sécurité de l'emploi des managers.

« De manière égoïste, s'ils (les managers) apprennent comment je travail, on peut dire qu'ils ont au moins le potentiel pour faire mon travail. Il faut que l'on soit réaliste quand même, tu ne peux pas me demander de faire un travail qui va finalement me faire perdre mon emploi… » (1m)
« C'est facile d'apprendre s'ils (les ouvriers) regardent bien comment j'analyse les problèmes. C'est pour ça que je n'ai pas trop envie de me plier à ça. S'ils ont appris comment faire, ils peuvent sûrement prendre ma place. C'est quand même bien rentable pour l'entreprise… » (3m)
« Ce qui fait la différence entre moi et un ouvrier, c'est notamment que moi, je sais choisir des méthodes pour analyser et résoudre les problèmes. Pourtant, ils peuvent apprendre s'ils sont bien attentifs quand j'interviens dans la formulation des suggestions. Mais on a toujours un dicton qui dit que le maître mourra de faim s'il transmet tout son savoir-faire aux étudiants… » (3m)

6.1.8.3 Une envie de consolider la reconnaissance personnelle

D'après les managers, leurs savoir-faire et expériences particuliers contribuent à faire apprécier leur valeur au supérieur. Dans cet aspect, leur refus de se conformer à la transmission de savoir-faire et d'expériences a pour objectif d'éviter une réduction de cette valeur aux yeux du supérieur.

> *« Pour t'expliquer, par exemple, tu imagines que je suis l'unique personne qui maîtrise une technique donnée, c'est alors ça ma valeur pour mon supérieur. Si je l'apprends aux autres, je ne serai plus le seul à connaître cette technique, donc je suis dévalorisé aux yeux de mon supérieur, n'est-ce pas ? … » (3m)*
> *« C'est surtout les expériences qui font la différence entre moi et les autres managers, ça définit l'appréciation de ma valeur par le directeur. Dans ce sens, si je les apprends aux autres, évidemment, cette valeur qui est mienne devient alors moins importante pour le directeur… » (4m)*

Du point de vue des managers, leur prestige et leur autorité sont davantage reconnus par les ouvriers subordonnés lorsque ces derniers perçoivent que les managers maîtrisent un savoir-faire qu'eux même n'ont pas. À cet égard, le refus des managers de transmettre leur savoir-faire a également pour objectif de protéger leur prestige et leur autorité.

> *« Par ailleurs, les ouvriers admettent que je suis leur supérieur lorsqu'ils supposent que j'ai des savoir-faire qu'ils n'ont pas. Sinon, ils n'écoutent même pas mes ordres… » (3m)*
> *« Pour le dire honnêtement, déjà, les ouvriers m'écoutent pas souvent. Ils me prennent pour un manager uniquement quand ils ont besoin que je leur donne un coup de main. C'est aussi pour ça que je n'ai pas envie de leur transmettre mon savoir-faire… » (4m)*

En résumé, comme le montre le tableau 27, les types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les manager ne sont pas motivés à se soumettre (TCEK des managers) en période N sont : briser les barrières de statut bureaucratique, signaler les problèmes au supérieur, écrire et réformer les instructions du travail, aider les subordonnés à formuler des suggestion, recueillir des données sur le terrain, briser les barrières fonctionnelles, aider les subordonnés à traiter les problèmes et transmette les savoir-faire et expériences.

TCEK \ Causes	*Récompense économique & Promotion*	*Reconnaissance*		*Sécurité de l'emploi*			*Nombre de managers concernés (/ 4)*
		Prestige & Autorité reconnus par les subordonnés	*Valeur de soi préçues par les supérieurs*	*Responsabilité à l'échec*	*Concurrence*	*Reconnaissance*	
Briser les barrières des statuts bureaucratiques			4m	4m			1
Signaler les problèmes au supérieur		2m	2m			2m	1
Écrire et réformer des instructions du travail		2m				2m	1
Aider les subordonnés à formuler des suggestion	3m, 4m		3m, 4m			3m, 4m	2
Recueillir des données sur le terrain		1m	1m			1m	1
Briser les barrières fonctionnelles	3m		3m	3m		3m	1
Aider les subordonnés à traiter les problèmes	3m, 4m		3m, 4m	3m, 4m		3m, 4m	2
Transmette les savoir-faire et expériences	3m, 4m	3m, 4m	3m, 4m		1m, 3m, 4m	3m, 4m	3

Tableau 27 : TCEK des managers et les causes en période N (Tang, 2018)

Les causes majeures qui anéantissent la motivation des managers à se soumettre à ces comportements d'effort peuvent être distingués en deux aspects :

(1) L'absence de facteurs (la récompense économique, la promotion et le sentiment d'être apprécié/reconnu par les supérieurs et les subordonnés) permettant d'inciter les manager à se soumettre à un type de comportement d'effort donné ;

(2) L'envie d'éviter des conséquences indésirables telles que la réduction de la sécurité de l'emploi, du prestige reconnu par les ouvriers subordonnés et de la valeur de soi perçue par les supérieurs.

Par ailleurs, nous constatons que ces causes sont souvent liées les unes aux autres. Par exemple, le prestige et l'autorité du manager fortement reconnus par ses subordonnés lui permettent d'obtenir une meilleure capacité de mobilisation de la part des ouvriers subordonnés. Ceci contribue alors à consolider sa valeur perçue par son supérieur. Le fait que la valeur du manager soit perçue par son supérieur est propice à la sécurité de son emploi et au développement de sa carrière au sein de l'entreprise.

6.2 L'état initial de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu

Cette section a pour objectif de présenter de manière respective les types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les ouvriers

ne sont pas motivés à se soumettre, ainsi que les causes qui anéantissent leur motivation.

6.2.1 Comprendre que le KZI (KAIZEN tourné vers l'individu) fait partie intégrante du travail

Les raisons pour lesquelles le KZI n'est pas considéré pas les ouvriers comme faisant partie intégrante de leur travail peuvent être distinguées en deux aspects : le manque de récompenses économiques et le manque de sentiment d'être impliqué dans la démarche de l'amélioration au sein de l'entreprise.

6.2.1.1 Une disproportion entre l'effort et les récompenses

Dans un contexte dans lequel le travail au sein de l'usine est fortement divisé de manière horizontale, les récompenses économiques sont attribuées aux ouvriers par l'entreprise pour leurs activités directement productives.

Le KZI est considéré par les ouvriers comme étant une activité intellectuelle qui doit être assumée par les managers. L'implication des ouvriers dans les activités intellectuelles ne leur permet d'obtenir ni de récompenses économiques additionnelles, ni de promotions.

> *« Chacun a son travail. Pour moi, le KZI est un travail plutôt intellectuel et doit être fait par les managers, parce qu'ils sont payés pour ça. Mais ce n'est pas le cas pour nous, nous sommes payés surtout pour produire des pièces… Le fait que je sois entièrement impliqué dans le KZI ne me rapporte rien financièrement… » (7o)*
>
> *« Il faut qu'on soit réaliste, l'entreprise attribue un salaire ou une prime lorsque j'ai accompli mes missions de production…Pour moi, l'amélioration est l'affaire des managers qui sont payés pour ça et peuvent être promus grâce à ça. Mais mon implication dans le KZI ne me permet pas de toucher ces intérêts… » (11o)*

Par ailleurs, les ouvriers estiment que le KAIZEN, qui a pour effet d'améliorer la productivité, peut essentiellement augmenter leur charge de travail et/ou réduire la sécurité de leur emploi.

> *« En outre, je suis conscient de ce que le KAIZEN va produire : une augmentation de productivité ! Par conséquent, nous devrons travailler plus… » (7o)*
>
> *« Voilà la finalité de l'amélioration : 3 personnes font le travail de 5 personnes en partageant la somme du salaire de 4 personnes. Nul doute que l'on est obligé de faire face à une augmentation de la charge de travail et à une réduction du personnel … » (11o)*

Pourtant, ils constatent qu'ils manquent de récompenses économiques suffisamment pertinentes pour les inciter à accepter ces impacts.

« Je suis content de mon salaire par rapport à ma charge de travail actuelle, par exemple, 100 yuans pour 10 pièces. Si tu veux que je parvienne à produire la 11ème pièce, il faut que tu me donnes peut-être 20 yuans. Mais l'entreprise me donne uniquement 5 yuans, comment veux-tu que je me soumette au KZI ? » 7(o)
« Il faut alors une somme assez importante pour nous convaincre d'accepter tout ça. Mais on ne nous donne rien… » (11o)

6.2.1.2 Une disproportion entre l'effort et la reconnaissance

Les ouvriers constatent que leur sentiment d'être impliqués dans la démarche d' amélioration est très faible. Ceci peut être imputé à une mauvaise réaction de la part des managers. D'après les ouvriers, leur opinion est rarement sollicitée par les managers lors de la mise en œuvre du KAIZEN au sein de l'entreprise.

« On ne peut pas vraiment dire que je ne veux pas me soumettre au KZI. Mais je l'ai impression que les cadres ne prêtent pas attention à mon implication. Pourquoi je dis ça ? S'ils veulent que je sois impliqué dans le KAIZEN, ils doivent au moins venir me voir et me demander ce que j'en pense… » (7o)
« Je ne suis pas le seul à estimer que le KAIZEN ne fait pas partie intégrante de mon travail. En fait, à travers ce que font les managers, on peut constater qu'ils ne considèrent pas non plus que le KAIZEN fait partie intégrante de mon travail. Un exemple tout simple, ils restent entre eux lorsqu'ils font le KAIZEN. Ils ne nous demandent jamais notre avis… » (11o)

Parallèlement, ils perçoivent que leurs suggestions ne sont pas suffisamment prises en considération par les managers. Il est aussi difficile d'avoir une réaction immédiate de la part des managers sur les suggestions des ouvriers que d'avoir le soutien des managers lorsque les ouvriers ont besoin de perfectionner leurs suggestions.

« Lorsqu'on (les ouvriers) leur raconte nos idées, ils ne donnent jamais leurs réponses à temps… Ce n'est même pas la peine de rêver qu'ils puissent nous aider à travailler sur nos suggestions… » (7o)
« Quand je viens vers eux pour parler de ce que je pense, ils ne disent ni oui, ni non. Ça m'arrive même parfois qu'ils me demandent d'aller voir d'autres cadres pour discuter de mes idées. Pour moi, ils ne supervisent pas du tout ma participation… » (11o)

Par ailleurs, les ouvriers affirment que l'entreprise ne prend pas de mesures pour gratifier les ouvriers qui s'impliquent activement dans le KZI. Puisque l'implication des ouvriers n'est pas récompensée, les ouvriers perçoivent que leur contribution au KZI n'est pas reconnue par l'entreprise.

« L'entreprise dans laquelle je travaillais avant attribue chaque mois 100 yuans à chaque salarié qui propose des bonnes idées KAIZEN, ça montre au moins la volonté de prendre en considération les efforts que l'on fait. Notre entreprise actuelle ne nous attribue rien. Pour moi, ceci signifie que nos efforts n'ont aucune valeur pour elle… » (7o)
« Comme je viens de te dire, mon implication au KZI ne me permet pas de toucher des intérêts tels que des primes ou des promotions. Ça révèle d'une manière ou d'autre que mes efforts ou mon implication ne sont pas reconnus par l'entreprise… » (11o)

6.2.2 Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise

Les raisons pour lesquelles les ouvriers refusent de se focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise peuvent être distinguées en deux aspects. Le premier aspect consiste en une divergence d'objectifs entre l'entreprise et les ouvriers. Le deuxième aspect consiste en une perception de sous-équité de la contribution des ouvriers vis-à-vis des avantages que l'entreprise leur attribue lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

6.2.2.1 La divergence des objectifs entre l'entreprise et les ouvriers

D'après les ouvriers, les objectifs de l'entreprise que les managers mettent en lumière consistent généralement en des améliorations de la productivité. Ils supposent que ces améliorations de la productivité ont pour finalité d'augmenter la productivité sans multiplier le personnel ou de maintenir le même niveau productivité en réduisant le personnel.

> *« Qu'est-ce que l'entreprise cherche à améliorer concrètement ? C'est toujours la productivité. Nul doute qu'elle cherche toujours à augmenter la capacité de production ou à réduire le nombre d'ouvriers… » (7o)*
> *« En fait, il est clair que toutes les entreprises ont pour objectif de gagner de l'argent. Comment parviennent-elles à gagner de l'argent ? Dans notre cas, il faut faire travailler le moins possible les salariés pour produire le plus possible de pièces… » (9o)*
> *« Je ne connais peut-être pas tous les objectifs de l'entreprise. Mais tous ceux qui sont communiqués par les cadres consistent soit à augmenter la qualité de production soit à augmenter la quantité de production. Tout ça a notamment pour objectif de faire plus de l'argent, n'est-ce pas ? … » (14o)*

Toutefois les ouvriers perçoivent qu'il existe une divergence importante entre leurs objectifs et ceux de l'entreprise. Ils soulignent que la sécurité de l'emploi est leur préoccupation la plus importante. Dans un contexte dans lequel leur contrat de travail est de durée très limitée, ils peuvent facilement être victimes des améliorations de la productivité qui ont pour effet de réduire le personnel.

> *« Comme on a tous un contrat en CDD, on ne sait jamais quand l'entreprise refusera de renouveler le contrat lorsqu'elle estimera qu'elle peut réduire le personnel. De mon côté, c'est évident que je suis contre des améliorations qui donnent ce genre de perspectives … » (7o)*
> *« Chaque ouvrier peut être victime de ça. En plus, ça ne consiste même pas en un licenciement. Comme nos contrats de travail sont tous de durée limitée, soit 2 ans, soit 1 ans, il suffit pour l'entreprise d'arrêter le renouvellement de nos contrats lorsqu'elle n'a plus besoin d'autant d'ouvriers… » (9o)*
> *« Mais je dois penser à la sécurité de mon emploi ! Je dois renouveler mon contrat avec l'entreprise chaque année. Dans ce contexte, il est évident que je ne peux pas contribuer à la mise en œuvre d' améliorations qui mettent la sécurité de mon emploi en danger… » (14o)*

Parallèlement, les ouvriers expriment de manière très honnête qu'ils tendent toujours à établir un équilibre entre le déploiement des efforts et la récompense économique. Concernant les activités directement productives, la mise en place de cet équilibre offre aux ouvriers la possibilité de conserver une part de marge de productivité personnelle. C'est-à-dire que cette marge permet aux ouvriers de faire plus facilement face à l'augmentation de production au sein de l'usine lorsque le niveau de récompenses économiques est considéré comme étant suffisamment pertinent. Pourtant les ouvriers sont conscients que leur marge peut réduire et/ou disparaître avec les des améliorations de la productivité.

« Par exemple, l'entreprise me donne un salaire X pour que je produise Y. Pour moi, c'est rentable. En fait, je suis capable de produire 2 fois Y. Ça veut dire que je suis capable d'aider l'entreprise à faire face aux commandes urgentes si elle me paie une prime qui me parle...Comment on améliore la productivité ? J'ai expérimenté le LEAN chez Toyota et je peux dire que c'est notamment à travers la réduction et l'élimination des marges individuelles que l'on peut y arriver… » (7o)

« En outre ça affecte mes marges. En fait, je peux travailler 3 fois plus vite par rapport à ma performance actuelle. Donc je peux très bien augmenter ma productivité tant que j'estime que c'est rentable de l'augmenter. Par contre, je suis obligé de l'augmenter lorsque la capacité de production de l'entreprise s'améliore vraiment… » (9o)

« Je n'avais aucune marge quand je travaillais chez Motorola. Si tu veux, j'étais obligé de mobiliser 100% de mes capacités pour suivre le rythme de production. Ça me permettait de voir la finalité des améliorations que l'entreprise cherche. Par contre, pour gagner un salaire donné, le sentiment d'être obligé de s'efforcer de produire plus jusqu'à 100% n'est pas du tout pareil que le sentiment de mobiliser uniquement 50% des capacités que t'as… » (14o)

6.2.2.2 La perception de la sous-équité de la contribution des ouvriers vis-à-vis de la rétribution lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise

Encore une fois, les ouvriers soulignent que les récompenses économiques attribuées par l'entreprise ont pour effet de récompenser les efforts qu'ils déploient dans les activités directement productives. À cet égard, leur contribution intellectuelle à la réalisation des objectifs de l'entreprise ne leur permet pas d'obtenir des avantages tels qu'une hausse de salaire, une prime et/ou des promotions.

« Nous somme payés pour produire ou pour produire plus. Les améliorations que nous avons réalisées ne nous apportent rien en termes d'argent ou de promotion… » (5o)

« J'aimerais bien me focaliser sur des améliorations permettant à l'entreprise d'atteindre des objectifs importants, mais le problème est que l'entreprise ne me donne rien pour que je sois motivé … » (6o)

« Il faut que l'on soit clair sur le fait que l'entreprise ne m'attribue aucun avantage lorsqu'elle atteint ses objectifs… La prime a pour effet de récompenser ma production, mais elle n'est pas du tout attribuée pour le fait que je suis impliqué dans la réalisation de ses objectifs… » (10o)

« Je ne gagne pas plus d'argent ou d'occasions de promotion… La prime ne compte pas ! Elle a pour effet de récompenser le surplus de production que je fais, je veux dire que : le fait que je me focalise à 100% sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise n'est pas du tout récompensé… » (11o)

Par ailleurs, les ouvriers constatent qu'ils ne sont pas traités équitablement lorsqu'ils comparent les avantages que l'entreprise leur attribue à ceux obtenus par les managers lorsque les objectifs de l'entreprise sont atteints.

« En fait, une fois que les objectifs de l'entreprise sont réalisés, ce sont les cadres qui prennent tous les intérêts : prime, promotion, etc. Nous ne touchons rien… » (9o)
« Dans la réalité, les managers gagnent beaucoup plus d'avantages que nous : salaire, primes, promotion, citation par la direction de l'entreprise… » (12o)
« Même si c'est nous qui faisons des améliorations considérables, c'est quand même les managers qui gagnent tous les intérêts, ça me démotive vraiment… » (14o)

En effet, comme l'écart de salaire entre les managers et les ouvriers est important et que les primes sont calculées sur la base du salaire de l'employé. La prime attribuée aux managers pour la réalisation des objectifs de l'entreprise est plus importante que celles obtenues par les ouvriers.

« Leur salaire est déjà beaucoup plus élevé que le nôtre, comme la prime dans cette usine est un pourcentage du salaire, ils touchent alors une prime encore plus élevée que la nôtre. C'est pour ça que je dis qu'ils prennent tous les intérêts même si eux et moi ont le même niveau de contribution … » (9o)
« Pour moi, ce n'est pas juste. Ils gagnent un salaire plus important que nous et touchent une prime plus élevée que la nôtre. Si tu veux que je puisse apporter ma contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise, il faut au moins que l'on réduise cet écart au niveau de l'attribution des avantages économiques … » (12o)

Les ouvriers soulignent en particulier que leur motivation est affectée de manière considérable par le manque de possibilité d'être promus. D'après eux, l'entreprise praticienne du Lean-and-mean n'attache aucune importance au développement de la carrière des salariés. Il est alors inenvisageable pour les ouvriers de passer d'un poste d'ouvrier à un poste de gestionnaire quelle que soit leur contribution. En outre, le manque de diplômes hautement qualifiés est considéré par les ouvriers comme étant une contrainte qui les empêche d'être promus par l'entreprise. De ce fait, les ouvriers considèrent leur situation comme étant sous-équitable comparée aux managers lorsqu'il s'agit de promotion.

« En outre, il faut que l'on parle des problèmes de promotion. Je peux te dire qu'il est presque impossible pour un ouvrier d'être promu à un poste de gestionnaire quelle que soit sa contribution, sauf si tu travailles chez Toyota. Au sein des entreprises comme la nôtre, quand il y a une promotion, c'est 100% pour un manager… » (6o)
« Quand la direction veut promouvoir un salarié, elle regarde surtout le niveau de diplôme. Comme la majorité des ouvriers sont peu diplômés par rapport aux managers. Nous n'obtenons jamais d'occasion de promotions… » (7o)
« Ce qui me démotive le plus est la déception de ne pas avoir de promotion. A part chez Toyota, il est vraiment difficile pour un ouvrier d'être promu à un poste de gestionnaire. Chef d'équipe est le poste le plus élevé que nous puissions obtenir. Pourtant, les managers ont plus de chances ou moins de difficultés pour être promus par la direction de l'entreprise… » (14o)

6.2.3 Écrire et réformer les instructions du travail

Les raisons pour lesquelles les ouvriers ne sont pas motivés à écrire et à réformer les instructions du travail peuvent être distinguées en deux catégories majeures : (1) la disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions ; (2) l'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers.

6.2.3.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions

La rédaction et la réforme des instructions du travail sont considérées par les ouvriers comme étant un travail de gestion. D'après eux, le fait qu'ils s'impliquent dans l'écriture et la réforme des instructions du travail ne leur permet ni d'obtenir de récompenses économiques, ni d'être promus à un poste de gestionnaire par l'entreprise.

> *« J'estime que ce n'est pas à moi de faire ce travail. Sinon pourquoi on embauche des managers ? Pourquoi je dis ça ? C'est notamment parce que l'entreprise n'augmente ni mon salaire, ni ma position hiérarchique même si je me soumets à ce travail… » (5o)*
> *« Comme je t'avais expliqué, les récompenses que je peux toucher sont déterminées uniquement en fonction de la production que je réalise. Alors, ça (écrire et réformer les instructions du travail) ne me permet pas de gagner un centime de plus… » (10o)*
> *« Comme l'entreprise ne me paie pas pour que je fasse ça, c'est normal que je ne le prenne pas comme une partie de mon travail… » (12o)*

En outre, les ouvriers estiment que la rédaction et la réforme des instructions du travail exigent un niveau élevé de compétences telles que la maîtrise de la langue anglaise et une compétence dans la rédaction de documents. Ceci donne l'impression aux ouvriers que la rédaction et la réforme des instructions du travail est une mission difficile à effectuer. L'accomplissement de cette mission nécessite alors un niveau important d'efforts de la part des ouvriers.

> *« En fait, ce n'est pas un travail facile à faire. Les instructions dans notre entreprise sont toutes écrites en anglais. Si tu connaissais mon niveau d'anglais, tu comprendrais que c'est vraiment difficile pour moi, même si j'avais envie de le faire… » (5o)*
> *« Comme je ne suis pas bon en rédaction de documents, ça me demande beaucoup d'efforts et je suis même pas sûr d'y arriver… » (12o)*

6.2.3.2 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers

D'après les ouvriers, leur métier est souvent considéré par les acteurs externes à l'usine comme ce qui exige le plus faible niveau de compétence et de revenus. Ils ne sont pas non plus reconnus par les managers de l'entreprise comme ayant une valeur importante. Ceci entraîne chez les ouvriers un manque de reconnaissance de soi à l'extérieur et au

sein de l'usine. Dans ce contexte, les ouvriers constatent que leur besoin de reconnaissance personnelle ne peut être satisfait que s'ils sont appréciés par leurs collègues ouvriers

« Pour être honnête, comme nous ne gagnons vraiment pas grand-chose et que nous sommes souvent considérés comme peu compétents. Quand nous sommes dans notre vie privée, personne n'a d'estime pour nous. Nous ne pouvons alors avoir de la reconnaissance qu'entre nous, parce que nous sommes dans la même situation… » (5o)

« Dans cette société, on te respecte lorsque l'on suppose que tu es riche ou que tu as la capacité de gagner beaucoup d'argent. C'est pour ça que personne ne respecte les ouvriers. C'est pareil au sein de l'entreprise, ce sont les managers qui nous dirigent. Ils n'ont pas d'estime pour nous. Les seuls acteurs auprès de qui nous pouvons avoir le sentiment d'être respectés ce sont nos collègues ouvriers… » (10o)

En outre, les ouvriers constatent qu'il est difficile d'avoir un sentiment d'appartenance au sein d'un travail fortement divisé qui réduit la nécessité de la communication formelle et des interactions. Dans ce contexte, le fait qu'un ouvrier soit apprécié par ses collègues ouvriers devient important car cela lui offre plus d'opportunités de communication et d'interactions informelles au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Ceci contribue notamment à développer chez les ouvriers un sentiment d'appartenance du un groupe.

« Dans notre entreprise, chacun travaille sur son truc. Ça n'implique pas beaucoup de communication entre nous, ni de travail d'équipe…On fait quand même des choses ensemble. Par exemple : dîner après le travail, discuter pendant les pauses, etc. Ceci peut au moins te faire sentir que tu appartiens à un groupe. Par contre, tu ne seras pas inclus si on ne t'apprécie pas… » (12o)

D'après les ouvriers, la mise en service des instructions du travail a pour effet de standardiser leurs opérations et d'imposer des contraintes sur leurs marges d'action dans les activités directement productives, afin d'augmenter la performance productive de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en service des instructions du travail est souvent accompagnée de mesures disciplinaires : les ouvriers peuvent être sanctionnés en raison de leurs comportements irrespectueux des instructions du travail.

« L'entreprise vise à standardiser encore plus nos opérations lorsqu'elle travaille sur les instructions du travail. Ça va réduire encore nos marges… » (5o)

« Parce que dès que les instructions sont mises sur le terrain, on doit les respecter. L'entreprise va forcément sanctionner les ouvriers qui ne les respectent pas… » (10o)

« En fait, les instructions du travail imposent des contraintes sur nos actions. Nous ne pouvons plus travailler avec nos propres méthodes et sommes obligés de suivre les indications. Sinon, nous subissons des sanctions… » (12o)

De ce fait, celui qui s'implique dans la rédaction et dans la réforme des instructions du travail est considéré comme étant un salarié zélé qui s'efforce de satisfaire le besoin de

l'entreprise en portant atteinte aux intérêts des autres. Le salarié zélé est alors généralement isolé et méprisé par les ouvriers.

« C'est normal que les ouvriers te considèrent comme un salarié zélé lorsqu'ils ont l'impression que tu es à fond dans la rédaction ou la réforme des instructions de travail. Par conséquent, personne ne va parler avec toi, personne ne t'invitera à participer à ses activités en dehors de l'usine… » (5o)

« On (les ouvriers) déteste les salariés zélés… Ceux qui font des choses permettant de satisfaire l'entreprise en mettant ses collègues en situation de risque sont typiquement des salariés zélés. A cet égard, ceux qui travaillent à fond sur les instructions du travail sont alors des salariés zélés… » (10o)

« C'est pour ça je veux pas m'impliquer là-dedans. Sinon mes collègues ouvriers vont penser que je suis un salarié zélé. Du coup, ils vont tous m'isoler. Je pourrais jamais participer aux activités qu''ils organisent … » (12o)

6.2.4 Signaler les problèmes aux managers supérieurs

Les raisons pour lesquelles les ouvriers ne sont pas motivés à signaler les problèmes aux managers supérieurs sont similaires à ce que nous venons de présenter dans la partie précédente. D'une part, les ouvriers soulignent qu'ils manquent de récompenses économiques et de promotions permettant de les inciter à s'impliquer et, d'autre part, ils affirment que le fait qu'ils signalent les problèmes aux managers peut affecter leur réputation aux yeux de leurs collègues ouvriers et leur sentiment d'appartenance.

6.2.4.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions

Les ouvriers soulignent à nouveau que le fait de s'impliquer dans le signalement des problèmes aux managers supérieurs ne leur permet ni d'obtenir des récompenses économiques, ni d'être promus par l'entreprise. À cet égard, l'absence d'avantages permettant de gratifier les efforts des ouvriers est notamment une des causes les plus importantes qui génère chez les ouvriers la perception d'une disproportion entre la contribution et la rétribution.

« Je reviens sur ce que je t'avais expliqué, il faut que l'entreprise m'attribue des avantages pour que je puisse faire ça, soit de l'argent, soit une promotion. Par contre, au sein de notre entreprise, les efforts que tu déploies pour ça sont tous gratuits pour l'entreprise… » (8o)

« La première raison pour laquelle je refuse de faire ça est que l'entreprise ne me donne rien pour le faire. Pour être honnête, quand on sort de chez soi pour travailler, c'est pour gagner de l'argent. Tu ne peux pas me demander de faire plus sans me payer plus… » (12o)

6.2.4.2 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers

Comme nous venons de le présenter dans la partie 6.2.3.2, les ouvriers constatent qu'il est difficile pour eux d'être reconnus comme ayant une grande valeur par les acteurs

extérieurs et par les managers au sein de l'usine. De ce fait, les ouvriers se focalisent davantage sur les mesures permettant de satisfaire leurs besoins psychologiques au sein du groupe ouvrier. Il est alors important pour eux de se comporter en fonction des préférences de leurs collègues ouvriers, afin d'avoir un sentiment d'appartenance et de consolider la reconnaissance de leur prestige au sein du groupe ouvrier.

« Je suis bien conscient que personne n'a d'estime pour les ouvriers, c'est bien la réalité ! Nous ne pouvons être respectés que par nos collègues ouvriers. Pour ce faire, il faut que nous fassions des choses qui conviennent à nos collègues… » (6o)
« Les managers n'ont peut-être pas d'estime pour moi, mais je peux te dire que mes collègues ouvriers me considèrent comme leur grand frère. Ils tiennent compte de ce que je dis et ils me font confiance. C'est grâce à mes comportements qui sont corrects à leurs yeux, ils ne peuvent rien critiquer … » (12o)
« Tu peux avoir un sentiment d'appartenance au groupe ou à une équipe lorsque tes collègues t'impliquent dans leurs activités en dehors de l'usine. Mais pour ce, il faut que tu fasses des choses qui leur conviennent, et au moins, que tu ne fasses pasqui ne leur conviennent pas… »

Pour les ouvriers, celui d'entre eux qui est à l'origine des problèmes peut être sanctionné par l'entreprise lors du signalement des problèmes. De ce fait, celui qui signale les problèmes aux managers est considéré comme étant, d'une part, un salarié zélé qui cherche à se faire reconnaître par les supérieurs et, d'autre part, un ouvrier en qui ses collègues ouvriers ne peuvent plus faire confiance.

« Parce qu'il n'est pas loyal du tout, tu vois, le collègue va forcément être sanctionné lorsque quelqu'un dénonce des problèmes chez lui. C'est autre chose si ce sont les managers qui découvrent par eux-mêmes les problèmes. Mais nous ne devons pas nous dénoncer entre nous… » (6o)
« Je ne dénonce jamais mes collègues et je suis très loyal avec eux. C'est pour ça qu'ils me font confiance et qu'ils me prennent comme leur grand frère… » (8o)
« A nos yeux, l'objectif est forcément d'avoir la reconnaissance des managers à qui tu signales les problèmes. C'est un comportement typique du salarié zélé que les ouvriers détestent… » (12o)

En effet, le salarié zélé qui n'est pas digne de confiance risque d'être isolé et méprisé par les ouvriers. À cet égard, le refus de la part des ouvriers de signaler les problèmes aux managers supérieurs a également pour objectif d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers, afin d'avoir le sentiment d'être reconnu et un sentiment d'appartenance qui contribue à la satisfaction des besoins psychologiques.

« Nul doute que celui qui nous dénonce sera exclu … » (6o)
« Je ne dénonce jamais mes collègues et je suis très loyal avec eux. C'est pour ça qu'ils me font confiance et qu'ils me prennent comme leur grand frère… » (8o)
Comme j'ai dit tout à l'heure, s'ils constatent que je suis un salarié zélé, ils vont tous m'isoler… » (12o)

6.2.5 Être autonome dans l'application des solutions

Les raisons pour lesquelles les ouvriers ne sont pas motivés à être autonomes dans l'application des solutions peuvent être distinguées en trois catégories majeures : (1) la

disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions ; (2) l'envie d'éviter la prise de responsabilité de l'échec et des impacts qui lui sont associés ; (3) l'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers.

6.2.5.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions

Pour les ouvriers, l'application de manière autonome de solutions d'amélioration implique deux types d'efforts de leur part : appliquer les solutions d'amélioration et être autonome. D'après eux, pour qu'ils soient motivés à appliquer des solutions, l'entreprise doit attribuer des avantages (récompenses économiques et promotions) en fonction de l'apport de ces solutions pour la performance de l'entreprise.

> *« Il y a deux choses dans ce problème. D'abord, pour je puisse m'impliquer dans l'application des solutions du KAIZEN, j'estime que l'entreprise doit me donner des avantages équivalents. Par exemple, si cette solution permet à l'entreprise de gagner 10000 yuans en plus chaque mois, elle doit me donner alors peut-être 100 yuans en plus chaque mois ou un poste de gestionnaire… » (13o)*
> *« Écoute, si j'applique une solution qui va permettre d'économiser 100000 yuans par ans, mais que l'entreprise ne me donne que 100 yuans tout d'un coup, pour moi, cette somme n'est pas du tout motivante. Il faut que les récompenses économiques soient bien dosées par rapport à ma contribution… » (14o)*

Parallèlement, les ouvriers soulignent qu'il convient pour l'entreprise d'attribuer des avantages pour récompenser le fait qu'ils sont autonomes dans la mesure où ils prennent l'initiative de l'amélioration et ils sont capables d'appliquer leurs solutions sans être soutenus par l'entreprise.

> *« Ensuite, il me faut me donner encore des avantages pour le fait que je suis autonome, parce que quand même, je suis l'initiateur des solutions et je peux les mettre en œuvre par moi-même. Ce n'est pas exactement la même chose si j'applique des solutions … » (13o)*
> *« En outre, je veux dire que si je suis capable de trouver des solutions et de les mettre en œuvre au sein de mon travail, c'est bien logique que l'entreprise me donne de l'argent en plus, parce que ça consiste en une autre contribution que je fais, n'est-ce pas… » (14o)*

Pourtant, l'attribution d'avantages tels que les récompenses économiques et les promotions permettant d'inciter les ouvriers est inexistante. Ceci est notamment la première raison pour laquelle ils refusent d'appliquer de manière autonome les solutions d'amélioration au sein de leur travail.

> *« L'entreprise ne nous attribue rien pour nous motiver à faire ça. Alors c'est normal que nous n'ayons pas envie de faire ça … » (6o)*
> *« Par contre, l'entreprise ne nous donne ni l'argent ni promotions quels que soient les efforts que nous déployons pour ça … » (13o)*
> *« Mais ce n'est pas le cas ici, l'entreprise ne nous donne aucun intérêt. Dans ce contexte, c'est quand même exagéré de me demander d'être autonome dans l'application des solutions d'amélioration » (14o)*

6.2.5.2 L'envie d'éviter la prise de responsabilité de l'échec et les risques qui lui sont associés

D'après les ouvriers, la division du travail ne favorise pas l'acquisition de connaissances polyvalentes. Il est alors possible que leurs solutions permettent d'améliorer la performance de leur travail en produisant des impacts négatifs au sein du travail des autres. Pourtant, les ouvriers soulignent que leurs compétences et connaissances limitées par la spécialisation à la tâche unique ne leur permettent pas de prévoir les impacts négatifs de leurs solutions.

> *« Voilà la situation de notre travail, chacun a son truc à faire et chacun travaille dans son coin. Je ne sais pas comment ils travaillent concrètement. Il y a alors de fortes chances que les solutions que j'ai appliquées chez moi provoquent des impacts chez les autres. Mais je ne peux pas le savoir à l'avance … » (6o)*
>
> *« En outre, on doit penser aux impacts de nos solutions sur les autres postes de travail…Comme chacun a ses missions à lui, il est possible que mes solutions leur imposent des contraintes ou impliquent des modifications chez eux. Mais je suppose que je ne suis pas capable de prévoir ce que mes solutions peuvent produire… » (14o)*

Les ouvriers constatent qu'ils peuvent être impliqués dans la prise de responsabilité de l'échec lorsque les solutions qu'ils ont pris l'initiative d'appliquer au sein de leur travail produisent des impacts négatifs sur le système global de production et/ou sur les autres postes de travail.

> *« Dans ce cas, il est évident pour moi de prendre la responsabilité de l'échec, parce que c'est quand même moi qui ai pris l'initiative d'appliquer mes solutions… » (6o)*
>
> *« Si c'est à cause des solutions que j'ai appliquées sur mon poste que la production est affectée, c'est moi en particulier qui suis responsable de ce problème, parce que personne ne m'a demandé de le faire, c'est moi qui ai pris l'initiative, donc c'est moi qui dois en prendre la responsabilité… » (14o)*

En effet, les ouvriers risquent d'être sanctionnés (suppression des primes, licenciement, etc.) par l'entreprise lorsqu'ils sont responsables de l'échec des activités qu'ils ont pris l'initiative d'effectuer sans avoir eu l'autorisation de l'entreprise. Par ailleurs, les ouvriers constatent qu'il est difficile pour celui qui est responsable d'un échec de ce type d'activité de parvenir au renouvellement de son contrat de travail. À cet égard, le refus de la part des ouvriers d'être autonomes dans l'application des solutions a également pour objectif d'éviter des conséquences indésirables au niveau de la sécurité de leurs emplois.

> *« Par conséquent, il ne fait aucun doute que l'entreprise va supprimer mes primes si les impacts ne sont pas tellement considérables. Mais, dans 2 ans, elle va forcément refuser de renouveler mon contrat de travail. Quand même j'ai fait ce travail sans qu'elle m'y autorise. Quelle entreprise veux garder des ouvriers comme ça ? … » (6o)*

« Donc c'est moi qui vais subir des sanctions. Soit l'entreprise me sanctionne sur mon salaire ou mes primes ; soit elle me vire directement. À vrai dire, être initiateur d'une activité donnée sans avoir l'autorisation de l'entreprise est vraiment une faute grave pour les ouvriers… » (14o)

6.2.5.3 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers

Pour les ouvriers, celui qui prend une initiative au travail peut être considéré comme étant un salarié qui cherche à être apprécié par les managers en faisant du travail qui n'a pas été demandé par l'entreprise et en étant impliqué dans des missions que les autres ont tendance à ne pas faire. Ceci correspond aux critères du salarié zélé qui est inappréciable pour les ouvriers.

« Par ailleurs, je suppose que mes collègues n'apprécieraient pas une personne qui est autonome dans l'application des solutions au sein de son travail. Ça donne facilement l'impression que tu t'efforces de te faire remarquer par l'entreprise, parce que la plupart d'entre nous ne tendent jamais à prendre d'initiative au travail… » (6o)

« Pour moi, celui qui fait ça a notamment pour objectif d'être apprécié par les supérieurs, c'est un peu comme quand tu fais des trucs que les autres ne font pas, tu fais remarquer que tu es le plus zélé. Je n'aime pas ça du tout… » (8o)

« Quand tu prends une initiative au travail, pour les autres, tu as forcément pour objectif d'être apprécié par les supérieurs, parce que la plupart d'entre nous ne travaillons pas sur des choses que l'entreprise ne demande pas. Pourquoi tu te soumets au travail que personne n'a envie de faire ? C'est bien pour montrer que tu es plus zélé que les autres… » (13o)

À cause de la tendance à être isolé par les ouvriers, il est inenvisageable pour un salarié zélé d'être impliqué dans la communication entre les ouvriers et dans leurs activités en dehors de l'usine. Il est alors difficile pour un ouvrier inapprécié par ses collègues ouvriers de développer son sentiment d'appartenance. À cet égard, le refus des ouvriers d'être autonomes dans l'application des solutions est issu d'une envie d'éviter des conséquences indésirables au niveau des besoins sociaux.

« Quand nous t'isolons, personne ne va parler avec toi quel que soit le sujet et le contexte. En gros, tu travailles avec nous, mais personne ne va te prendre pour un membre du groupe… » (6o)

« Pourquoi ils m'invitent dès qu'ils organisent des activités telles qu'un dîner ou quoi ? C'est évident que ce que je fais dans l'entreprise est correct à leurs yeux… » (8o)

« A vrai dire, j'ai quand même peur du fait que l'on me prenne pour un salarié zélé. T'imagines, nous travaillons tous les jours ensemble, si personne ne te parle et personne ne t'appelle quand ils vont manger ou sortir ensemble, c'est quand même triste d'être tout seul comme ça… » (13o)

6.2.6 Présenter la logique des solutions

Les raisons pour lesquelles l'ouvrier n'est pas motivé à présenter la logique des solutions aux managers supérieurs peuvent être distinguées en trois catégories majeures : (1) l'envie d'éviter d'être méprisé par les managers supérieurs ; (2) la

disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions ; (3) l'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers.

6.2.6.1 L'envie d'éviter d'être méprisé par les managers supérieur

Le refus de l'ouvrier de présenter la logique de ses solutions a pour objectif d'éviter d'être méprisé par les managers supérieurs. Ceci est lié au manque de confiance en soi chez l'ouvrier.

> *« Je ne veux pas qu'ils me prennent pour un idiot lorsqu'ils trouvent que mes logiques et solutions sont nulles… » (13o)*

Dans un premier temps, ce manque de confiance en soi est dû à la perception de l'ouvrier de l'écart de connaissances entre les managers et lui. En effet, l'ouvrier constate que les managers sont davantage cultivés en matière de connaissances permettant d'effectuer des activités intellectuelles.

> *« Les managers sortent d'une licence ou d'un master, ce que les managers ont appris ou pratiqué c'est de la gestion. Ce que j'ai appris ou pratiqué c'est uniquement en de la production... » (13o)*

Deuxièmement, selon l'ouvrier, sa connaissance limitée des activités directement productives et la division du travail ne lui permettent pas de conceptualiser des solutions pertinentes aux yeux des managers qui sont hautement diplômés et qualifiés.

> *« En plus, comme on travaille chacun sur un truc différent, mes connaissances sont très limitées. Du coup, je suppose qu'il est difficile pour mes solutions de présenter un degré de pertinence élevé à leur yeux … » (13o)*

Enfin, la réaction des managers vis-à-vis des suggestions des ouvriers et la façon dont les managers mettent en œuvre l'amélioration ne sont pas propices à la consolidation de la confiance en soi chez l'ouvrier.

> *« J'ai l'impression que les managers n'ont pas d'estime pour mon opinion, parce qu'ils ne nous demandent jamais notre avis quand ils font le KAIZEN dans l'atelier. Même si je leur raconte ce que je pense, ils ne répondent jamais tout de suite. Donc, je suppose que c'est peut-être que mes solutions ne sont pas pertinentes ou n'ont pas de valeur … » (13o)*

6.2.6.2 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions

D'après un ouvrier, il manque des récompenses économiques et des promotions pour l'inciter à présenter la logique de ses solutions aux managers supérieurs.

> *« Par ailleurs, ce qui me démotive c'est l' absence de récompenses économiques et de promotions… » (13o)*

Sur ce point, il précise que l'attribution d'avantages de la part l'entreprise aux ouvriers est uniquement faite en fonction de leur accomplissement des missions directement productives. Ils ne peuvent alors obtenir aucun avantage même si leurs solutions d'amélioration sont suffisamment pertinentes pour être généralisées au sein de l'usine.

> *« Je sais très bien que l'entreprise ne va jamais me gratifier, même si mes solutions sont suffisamment pertinentes pour que l'on puisse les généraliser et pour que l'on puisse gagner beaucoup d'argent grâce à elles. Parce que, en fait, les primes ou les avantages économiques sont uniquement attribués lorsque l'on atteint les objectifs de production… » (13o)*

6.2.6.3 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers

L'ouvrier affirme que celui qui s'efforce de présenter la logique de ses solutions d'amélioration peut être considéré par les ouvriers comme étant un salarié zélé qui cherche à se faire remarquer par les supérieurs en faisant le travail que la majorité des ouvriers ont tendance à ne pas effectuer.

> *« En fait, ils vont me prendre pour un salarié zélé lorsqu'ils seront au courant que je fais ça, parce que, tu vois, comme la plupart d'entre nous ne tendent jamais à faire ça, si je m'implique là-dedans, ça donne l'impression que j'essaie de montrer aux supérieurs que je suis le meilleur et le plus zélé… » (13o)*

Comme nous l'avons présenté dans les parties précédentes, le salarié zélé n'est pas apprécié par ses collègues ouvriers et risque d'être isolé par ces derniers. Il est alors difficile pour lui de développer son sentiment d'appartenance lorsqu'il n'est pas impliqué dans la communication et dans les activités entre collègues ouvriers. À cet égard, le refus de l'ouvrier de présenter la logique de ses solutions d'amélioration est également issu d'une envie d'éviter des conséquences indésirables au niveau de ses besoins sociaux.

> *« C'est exactement la même chose que ce que je viens de t'expliquer : à vrai dire, j'ai quand même peur du fait que l'on me prenne pour un salarié zélé. T'imagines, nous travaillons tous les jours ensemble, si personne ne te parle et personne ne t'appelle quand ils vont manger ou sortir ensemble, c'est quand même triste d'être tout seul comme ça je ne veux pas être isolé par mes collègues. Je n'ai pas envie d'être inapprécié et isolé par mes collègues… » (13o)*

6.2.7 Transmettre les savoir-faire et expériences

Les raisons pour lesquelles les ouvriers refusent de transmettre leurs savoir-faire et expériences peuvent être distinguées en deux catégories majeures : (1) les savoir-faire et expériences sont un facteur essentiel permettant de sécuriser leur emploi selon les ouvriers expérimentés ; (2) il y a trop peu d'avantages (récompenses économiques et

promotions) pertinents pour inciter les ouvriers à s'impliquer dans des comportements d'efforts) tout en acceptant les risques qui leur sont associés.

6.2.7.1 L'apport des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés

Les ouvriers expérimentés sont conscients des impacts de la division de la production. D'après eux, les activités productives fortement simplifiées et standardisées réduisent l'exigence au niveau des compétences des candidats ouvriers.

> *« Honnêtement, le travail que je fais chaque jour consiste uniquement en ça, c'est simple comme tout. En plus, c'est super standardisé. On a pas besoin d'être super compétent… » (9o)*
> *« Quand j'étais chez X, je faisais que ça et le travail était tellement standardisé... En effet, je sais bien que mon travail n'est pas très compliqué, il n'exige pas de compétences élevées… » (11o)*
> *« Mon travail n'est pas difficile à faire. Parce qu'il y a des normes bien précises. Il suffit de suivre les indications. Au fil du temps, tout le monde peut le (travail) maîtriser … » (14o)*

Les ouvriers se trouvent en concurrence avec la main d'œuvre peu qualifiée et à faible coût qui tend à s'intégrer dans la production industrielle.

> *« Je ne saurai jamais quand on me remplacera par un nouveau qui coûtera moins cher que moi… » (9o)*
> *« Dès que la direction le souhaite, elle peut trouver immédiatement un mec qui vient de la campagne afin de me remplacer… » (11o)*
> *« C'est la tendance ! Les entreprises remplacent les ouvriers urbains par des ouvriers paysans. C'est normal, ils sont capables de faire notre travail et coûtent beaucoup moins cher que nous … » (14o)*

Par ailleurs, les ouvriers expérimentés considèrent la spécialisation à la tâche unique comme étant une véritable contrainte qui limite le développement de leurs compétences polyvalentes et leurs perspectives d'embauche.

> *« Le travail que je fais chaque jour consiste uniquement en ça… ça va être difficile pour moi de trouver d'autres jobs, vu que je ne sais faire que ce travail… » (9o)*
> *« Je suis bien conscient que mes compétences ne me permettent pas d'être embauché pour d'autres types de travail…* » *(14o)*

Dans ce contexte, les ouvriers se focalisent davantage sur des mesures permettant de sécuriser leur emploi actuel. D'après eux, grâce à leur savoir-faire et expériences, ils sont capables de réaliser une performance productive individuelle supérieure à celle de leur collègue et à celle de la main d'œuvre peu qualifiée et à faible coût. À cet égard, le refus des ouvriers expérimentés de transmettre leurs savoir-faire et expériences a pour objectif de consolider leur position favorable pour faire face à la réduction de personnel et à la concurrence avec la main d'œuvre peu qualifiée et à faible coût.

« *Je n'ai pas envie de partager mes expériences de l'opération X avec mes collègues, parce que ça permet de protéger mon travail… Par contre, si tu veux, les nouveaux ne pourront jamais être aussi efficaces que moi…* » *(9o)*

« Comme je maîtrise ça mieux que les autres, je suis bien sécurisé… Il faut que je me focalise sur la protection de mon emploi dans cette usine. C'est une raison de plus pour que je garde ma maîtrise pour moi. Comme ça, j'ai encore de la valeur pour cette usine… » (11o)

« Si je leur apprenais comment je travaille, ils deviendraient tous capables de réaliser le même niveau de performance que moi. Dans ce contexte, lorsque l'entreprise décide de réduire le personnel, qui va être viré et qui peut rester dans l'entreprise. Ce n'est pas évident… » (14o)

6.2.7.2 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions

D'après les ouvriers, l'attribution de récompenses économiques de la part de l'entreprise aux ouvriers se fait uniquement en fonction de l'accomplissement de leurs activités directement productives. Leur implication dans la transmission des savoir-faire et expériences ne leur permet pas d'obtenir des récompense économiques et de promotions.

« *Écoute, dans notre entreprise, l'argent que tu touches est uniquement lié à l'accomplissement de ta production. Si tu fais ça (transmettre les savoir-faire et expérience), c'est gratuit pour l'entreprise ! Elle ne te paye pas un centime en plus. Dans ce contexte, si tu étais à notre place, qu'est-ce que tu ferais ? …* » *(9o)*

« *En fait, soit tu nous donnes de l'argent, soit tu nous donnes des promotions, il faut quand même qu'on touche des intérêts ! Le problème est que l'entreprise ne nous attribue aucun intérêt pour que nous soyons motivés à le faire…* » *(11o)*

« *Si tu nous attribues des intérêts suffisamment importants, nul doute que je serais super motivé pour partager mes expériences avec les autres. Mais au sein de notre usine, on ne nous donne rien du tout…* » *(14o)*

Parallèlement, les ouvriers soulignent qu'il conviendrait pour l'entreprise d'attribuer des avantages pour gratifier le fait qu'ils acceptent les impacts associés à la transmission de leurs savoir-faire et expériences qui consistent notamment en une réduction de la sécurité de l'emploi.

« *Pour moi, ce sont deux choses en parallèle. Le temps et l'énergie que j'ai investis dans la transmission de mon savoir-faire doivent être récompensés par l'entreprise. Mais quand je fais ça, ça veut dire que j'accepte les risques, par exemple, je peux être viré lorsque l'entreprise estime que nos performances ont toutes augmenté et qu'elle a besoin de virer quelqu'un. Je veux dire que le fait que j'en accepte ce risque doit également être récompensé …* » *(9o)*

« *Par ailleurs, si tu veux que je sois motivé à faire ça, il faut encore me donner une somme d'argent permettant de récompenser le fait que j'accepte les impacts qu'il peut y avoir, parce que ça menace quand même la sécurité de mon emploi. Ou sinon, tu peux très bien me donner un poste gestionnaire…* » *(11o)*

Cause / TCEK	*Récompense économique & promotion*	Besoins psychologiques			*Sécurité de l'emploi*		*Nombre d'ouvriers concernés (/ 10)*
		Sentiment d'être reconnu par les collègues ouvrier	Sentiment d'être reconnu par l'entreprise	Sentiment d'appartenance au groupe ouvrier	*Responsabilité à l'échec*	*Concurrence*	
Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail	7o, 11o		7o, 11o				2
Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	5o, 6o, 7o, 9o, 10o, 11o, 12o, 14o						8
Écrire et réformer les instructions du travail	5o, 10o, 12o	5o, 10o		12o			3
Signaler les problèmes aux managers supérieurs	8o, 12o	6o, 8o, 12o		6o, 8o, 12o			3
Être autonome dans l'application des solutions	6o, 13o, 14o	6o, 8o, 13o,		6o, 8o, 13o,	6o, 8o, 13o,		4
Présenter la logique des solutions	13o	13o	13o	13o	13o		1
Transmettre les savoir-faire et expériences	9o, 11o, 14o					9o, 11o, 14o	3

Tableau 28 : TCEK des ouvriers et les causes en période N (Tang, 2018)

En résumé, comme le montre le tableau 28, les types de comportement d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI dans lequel l'ouvrier n'est pas motivé à se soumettre (TCEK des ouvriers) en période N sont : comprendre que le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) fait partie intégrante du travail ; focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département ; écrire et réformer les instructions du travail ; signaler les problèmes aux managers supérieurs ; être autonome dans l'application des solutions ; présenter la logique des solutions ; transmettre les savoir-faire et expériences.

Les principales raisons qui anéantissent la motivation des ouvriers à se soumettre à ces comportements d'effort peuvent être distinguées en deux aspects :

(1) L'absence de facteurs (récompense économique, promotion et sentiment d'être reconnu par l'entreprise) permettant d'inciter les ouvriers à se soumettre à un type de comportement d'effort donné. Sur ce point, nous tenons à mettre en lumière que, par rapport aux managers, les ouvriers attachent davantage d'importance de l'équilibre à leur contribution vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions. Par ailleurs, les récompenses économiques et les promotions sont considérées par les ouvriers comme étant un facteur permettant de montrer que leurs efforts sont reconnus par l'entreprise ;

(2) L'envie d'éviter des conséquences indésirables telles que la réduction de la sécurité de l'emploi et le fait d'être inapprécié par les collègues. Sur ce point, nous tenons à préciser qu'à la différence des managers qui cherchent à être respectés par les ouvriers subordonnés et à être appréciés par les supérieurs afin sécuriser leur emploi, les ouvriers attachent davantage d'importance au fait d'être appréciés par leurs collègues ouvriers pour satisfaire leurs besoins psychologiques.

6.3 La conséquence économique du manque des comportements d'effort du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI)

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 5 (cf. 5.2.5.3), nous décidons de mesurer la conséquence économique des comportements d'effort (CECE) pour illustrer l'évolution de la motivation des salariés au KZI. Cette section a alors pour objectif de présenter la conséquence économique des dysfonctionnements résolubles qui se manifestent pourtant fréquemment à cause des types de TCEK (Types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les salariés ne sont pas motivés à se soumettre) que nous venons de présenter dans la section 6.1 et la section 6.2.

Rappelons-nous que notre évaluation de la CECE relève principalement de l'approche socio-économique. Dans cet aspect, nous focalisons davantage sur le temps alloué à la régulation personnelle des dysfonctionnements (TRD) et sur la contribution horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV)[551]. En impliquant la fréquence de manifestation/des manifestations du dysfonctionnement (FMD) et le nombre de personnes impliquées (NPI), notre calcul de la CECE correspond à la formule : CECE (PN) = somme (TRD_1* FMD_1 + TRD_2* FMD_2 + TRD_{NPI}* FMD_{NPI}) * CHVACVE. Par ailleurs, dans cette section, nous citons uniquement les phrases témoins les plus pertinentes nous permettant d'évaluer les dysfonctionnements et d'identifier le lien entre ces dysfonctionnements et l'absence de comportement d'effort. Les témoignages des salariés qui relèvent de manière répétitive des mêmes idées sont présentés dans l'annexe A.

[551] *Nous émettons l'hypothèse qu'étant donné que le salarié travaille 8 heures par jour et 264 jours par an, la CHVACV du salarié de l'entreprise E est égale à la valeur ajoutée créée par un salarié industriel en Chine en 2016, soit 63 yuans/personne/heure. Pour plus de détails sur le calcul, voir la partie 5.2.5.3.*

6.3.1 Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces

Suivant l'introduction dans le groupe S de nouvelles pièces, la plupart des managers et tous les ouvriers de l'usine E sont conscients que les outillages de fixation de l'usine ne sont plus adaptés aux exigences de l'usinage de ces nouvelles pièces. De ce fait, chaque groupe d'usinage composé de 5 personnes a besoin de consacrer au total 135 minutes par jour pour réguler le dysfonctionnement des outillages de fixation. Ce dysfonctionnement peut être considéré comme une manutention inutile qui entraîne un coût caché de 141.75 yuans par jour au sein chaque groupe d'usinage. Le tableau permettant montrer les détails du calcul et les phrases témoins est présenté ci-après.

Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces	
TRD personnel	**3 min** : Durant chaque cycle de production de 45 minutes, chaque salarié consacre 3 minutes pour réguler les outillages de fixation
FMD	1 fois/chaque cycle de production de 45 minutes/ personne, soit **9 fois/journée ouvrable de 8 heures/salarié**
NPI	5 salariés du groupe E et 5 salariés du groupe N, soit **10 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(3 min * 9 fois/jour * 10 salariés) * $\frac{63}{60}$
Montant	**141.75 yuans/groupe E/jour et 141.75 yuans/groupe N/jour**
Phrases témoins	*« Tu vois cet outillage de fixation ? Il n'est plus adapté à la pièce sur laquelle on travaille maintenant. Du coup, chaque fois (à chaque cycle de production) que l'on reprend une pièce (à usiner), on doit passer pas mal de temps à la fixer comme il faut… Je dirais 3 minutes minimum pour chaque cycle de production ici… Écoute, tous les postes dans cet atelier sont équipés des mêmes outillages de fixation… » (8o)*

Tableau 29 : Conséquence économique des outillages de fixation inadaptés
(Tang, 2018)

Les TCEK des managers (types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les managers ne sont pas motivés à se soumettre) qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Je suppose que les outillages de fixation sont un grand dysfonctionnement chez nous actuellement…même si je n'en parle pas avec le directeur, il doit bien être au courant de ça… » (2m) ;

- Aider les ouvriers subordonnés à formuler leur suggestion

  « Je suis au courant de ces problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce qu'ils ont proposé n'était pas très clair, ce n'est pas mon devoir de les aider à formuler leurs suggestions et à traiter ce genre de problème… » (3m) ;

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Je suis au courant de ces problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce qu'ils ont proposé n'était pas très clair, ce n'est pas mon devoir de les aider à formuler leurs suggestions et à traiter ce genre de problème… » (3m) ;

- Briser les barrières de statuts bureaucratiques

  « Je ne veux pas être impliqué dans la résolution de ce problème, parce que si on regarde bien les processus, c'est au manager technique ou au directeur de contacter le groupe… » (4m).

Les TCEK des ouvriers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

  « Je crois bien que tous les salariés sont au courant que nos outillages de fixation ne sont plus adaptés, mais je suppose que ce n'est pas à nous de résoudre ce problème, c'est à la direction de s'en occuper… » (11o) ;

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département, signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « C'est la direction qui cherche toujours à augmenter la productivité, ce n'est pas du tout mon objectif, donc je ne vois pas pourquoi il faudrait que je m'implique dans la régulation de ce dysfonctionnement… » (5o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « Chacun a ses intérêts (pour ne pas le dire) je suppose. La raison pour laquelle je ne le signale pas, c'est bien pour éviter d'entrer en conflit avec les autres. En plus, je n'ai pas envie être rejeté par les autres » (8o) ;

- Être autonome dans l'application des solutions.

  « Du coup, je fais comme les autres…On ne sait pas si ça marche ou pas, donc je ne prends pas d'initiative… » (8o).

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « A vrai dire, ce n'est pas difficile de résoudre ce problème, j'arrive bien à fixer les pièces comme il faut, mais je n'ai pas envie d'apprendre ma méthode aux autres… » (11o).

6.3.2 Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection

Les pièces fournies par le groupe sont accompagnées d'outillages de protection. Ces derniers doivent être démontés en fonction de la progression des opérations d'usinage et récupérés par l'ouvrier du dernier poste au sein de chaque ligne de production. Pourtant, à cause du manque de mesures pertinentes, ces outillages de protection ne sont pas toujours bien rangés par les ouvriers lors du démontage. De ce fait, durant une journée ouvrable de 8 heures, l'ouvrier du dernier poste de chaque ligne de production

doit consacrer 2 fois 20 minutes pour collecter et récupérer ces outillages de protection. Ceci génère au total un coût caché de 42 yuans par jour au sein de chaque groupe (cf. tableau 30).

Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection	
TRD personnel	**20 min** : le salarié du poste de chaque ligne de production doit consacrer 20 minutes minimum pour récupérer les outillages de protection des pièces
FMD	**2 fois/journée ouvrable de 8 heures/salarié**
NPI	1 salarié du groupe E et 1 salarié du groupe N, soit **2 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(20 min * 2 fois/jour * 2 salariés) * $\frac{63}{60}$
Montant	**42 yuans/groupe E/jour et 42 yuans /groupe N /jour**
Phrases témoins	*« Comme il n'y a pas de mesure permettant de disposer ces outillages correctement, lorsqu'ils démontent ces outillages, ils les jettent n'importe où. Pour moi, c'est toujours difficile les ramasser… Je estime qu'il me faut au minimum 20 minutes à chaque fois pour ramasser tout ça et je ne suis même pas sûr de les trouver tous…Une fois en fin de matinée, une fois en fin de journée…ça me concerne moi et 14o de l'autre ligne… » (14o)*

Tableau 30 : Conséquence économique du manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection
(Tang, 2018)

Les TCEK des managers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Tant qu'ils (les ouvriers) arrivent à terminer la production dans les temps, je pense que ce n'est pas trop la peine de signaler ce problème à la direction. Mais quand même, je leur ai dit plein de fois qu'il faut bien ranger les outillages de protection lorsqu'ils les démontent… » (2m)

- Aider les ouvriers subordonnés à formuler leur suggestion

  « A vrai dire, les ouvriers m'ont parlé de ce problème et proposé des solutions, mais ça reste encore flou, je suppose que ce n'est pas mon devoir de formuler ces propositions pour qu'elles soient suffisamment claires ou explicites … » (4m)

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Je suis au courant de ce problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce n'est pas mon devoir de les aider à traiter ce genre de problème… » (3m)

  « En plus, j'ai l'impression que je ne peux pas faire grand-chose pour résoudre ce problème, parce que j'ai déjà bien précisé dans les processus comment ils (les ouvriers) doivent ranger ces outillages. Pour moi, c'est leur manière de faire que l'on doit remettre en question… » (4m)

- Briser les barrières fonctionnelles

« Je n'arrive pas à comprendre pourquoi les ouvriers m'ont parlé de ce problème, ce n'est quand même pas mon travail de trouver des solutions pour qu'ils puissent ranger correctement les outillages de protection… » (3m)

Les TCEK des ouvriers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « C'est vrai qu'il y a ce problème sur mon poste. Mais ça me permet au moins de faire des promenades. Si l'entreprise veut résoudre ça, elle n'a qu'à le faire. Pour moi, ça n'a pas d'importance… » (9o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « Je trouve que mes collègues ne rangent pas vraiment bien les outillages de protection lorsqu'ils les démontent. Par contre, vu qu'ils font tous comme ça, je ne me permets pas de raconter ce problème aux supérieurs, mais je ne fais jamais comme eux… » (6o)

- Être autonome dans l'application des solutions

  « Je pense que ce n'est pas difficile de trouver des solutions pour que les outillages soient bien rangés lorsqu'on les démonte, mais comme l'entreprise ne me paye pas pour ça, pourquoi je me prendrais la tête pour résoudre ce problème ? … » (6o)

- Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs

  « En effet, j'ai ma propre boîte pour disposer ces outillages de protection, j'ai fait exprès de fabriquer cette boîte en fonction de la taille de ces outillages. Mais je ne veux pas la montrer aux managers… » (13o)

6.3.3 Le retard dans la détection de la production des pièces défectueuses

Comme nous l'avons présenté dans la partie 5.1.2.3, l'entreprise E a mis en pratique un système de signal et d'arrêt de production dont l'objectif est d'éviter une série de production de pièces défectueuses. Pourtant, ce système est en état de défaillance car aucun ouvrier ne s'implique dans la détection des problèmes de qualité. D'après les deux ouvriers expérimentés qui sont chacuns au dernier poste de leur ligne de production, les problèmes de qualité sont centrés sur certaines opérations difficiles en amont de la ligne qui exigent un haut niveau d'expérience et de précision. Ainsi, si la production défectueuse peut être considérée comme étant un type de gaspillage ou un dysfonctionnement de l'entreprise, le temps que les ouvriers expérimentés allouent à la réparation des pièces défectueuses peut être considéré comme du temps consacré à la

régulation du dysfonctionnement. Ceci représente un coût caché de 425.25 yuans par jour au sein de chaque groupe de l'usine (cf. tableau 31-1)

Par ailleurs, pour les ouvriers expérimentés, si l'entreprise les autorisait à quitter leur poste de travail, à intervenir et/ou à effectuer de manière mobile les opérations difficiles des postes en amont, il serait possible d'éviter les problèmes de qualité. Autrement dit, l'intervention des ouvriers expérimentés permettrait aux autres ouvriers d'éviter le déploiement de leur temps dans des opérations difficiles dans lesquelles ils risquent de produire des pièces défectueuses. De ce fait, il est envisageable de réduire le temps cycle de production de 45 minutes à 40 minutes (cf. tableau 31-2) et d'éliminer un coût caché de 189 yuans par jour au sein de chaque groupe de travail.

Retard dans la détection de la production des pièces défectueuses	
TRD personnel	**45 min** : le salarié du poste de chaque ligne de production doit consacrer 45 minutes minimum pour réparer les pièces défectueuses
FMD	**9 fois/journée ouvrable de 8 heures/salarié**
NPI	1 salarié du groupe E et 1 salarié du groupe N, soit **2 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(45 min * 9 fois/jour * 2 salariés) * $\frac{63}{60}$
Montant	**425.25 yuans/groupe E/jour et 425.25 yuans /groupe N /jour**
Phrases témoins	*« Quand les pièces arrivent entre mes mains, c'est déjà trop tard, elles sont mal usinées ! Si je peux intervenir ou faire directement les opérations au niveau desquelles mes collègues risquent de produire des pièces défectueuses, ce n'est plus la peine d'avoir ce poste, tu comprends ? … » (9o)*

Tableau 31-1 : Conséquence économique du retard dans la détection de la production des pièces défectueuses (Tang, 2018)

Les TCEK des managers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « En effet, on est loin de l'autonomation, mais pour moi, notre performance de production est plutôt satisfaisante, dans ce contexte, je suppose que ce n'est pas trop la peine de signaler ce problème au directeur, quand même on est capable de produire comme il faut … » (2m)

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Effectivement, il y a certains ouvriers qui sont venus me parler de ce problème. Mais, comme je n'ai jamais reçu d'ordre de mon supérieur, je ne peux pas modifier les processus, n'est-ce pas ? … » (4m)

- Aider les subordonnés à formuler les suggestions

  « Par ailleurs, ça peut être difficile pour qu'ils puissent exprimer leurs suggestions de manière bien claire. C'est toujours flou et ça manque d'arguments. Par conséquent, il faut que je leur apprenne à formuler correctement leurs suggestions, mais je n'ai pas envie de faire ça … » (4m)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « Par conséquent, il faut que je leur apprenne des choses pour formuler correctement leurs suggestions, mais je n'ai pas envie de faire ça … » (4m)

Retard dans la détection de la production des pièces défectueuses	
TRD personnel	**5 min** : chaque ouvrier passe 5 minutes au minimum à effectuer les opérations dans lesquelles il risque de produire des pièces défectueuses
FMD	**9 fois/journée ouvrable de 8 heures/salarié**
NPI	4 salariés du groupe E et 4 salariés du groupe N, soit **8 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(5 min * 9 fois/jour * 8 salariés) * $\frac{63}{60}$
Montant	**189 yuans/groupe E/jour et 189 yuans /groupe N /jour**
Phrases témoins	*« En plus, je suppose que si l'on m'autorise à faire ça, ça signifie que je pourrais travailler comme un freeman entre les postes de travail, ça permettrait d'économiser au moins 5 minutes au sein de chaque poste car ils n'ont plus besoin d'effectuer des opérations difficiles … » (9o)*

Tableau 31-2 : Conséquence économique retard dans la détection de la production des pièces défectueuses (Tang, 2018)

Les TCEK des ouvriers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « Je suppose que l'entreprise veut améliorer la productivité, pourtant elle ne nous attribue aucun intérêt. En outre, j'ai déjà parlé de mes idées aux managers, mais ils ne me donnent jamais de réponse, du coup, je laisse tomber quoi … » (9o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « Par ailleurs, quand je dis que j'interviens dans des opérations difficiles, ça veut dire que je fais ça à la place des autres. En fait, je n'ai pas envie de leur faire comprendre comment je fais … » (9o)

6.3.4 Le manque de mise à jour des instructions du travail

A cause du manque de mise à jour des instructions du travail, les ouvriers sont incapables de régler les équipements de production lorsque ces derniers sont dans un état dysfonctionnel. De ce fait, le chef de chaque équipe de production est obligé de solliciter le soutien des managers. Durant la régulation des équipements, la ligne

d'usinage est en état de non productivité. Ceci entraîne un coût caché de 28.65 yuans par jour au sein de chaque groupe de travail (cf. Tableau 32-1 et 32-2).

Manque de mise à jour des instructions du travail	
TRD personnel	**30 min** : chaque chef d'équipe a besoin de consacrer 30 minutes pour contacter les managers et pour résoudre les problèmes au niveau des équipements du travail
FMD	**2 fois/mois (22 journées opérationnelles de 8 heures) /salarié**
NPI	1 salarié du groupe E et 1 salarié du groupe N, soit **2 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(30 min * 2 fois/jour * 2 salariés) * $\frac{63}{60}$/22
Montant	**5.73 yuans/groupe E/jour et 5.73 yuans /groupe N /jour**
Phrase-témoigne	*« On a changé pas mal d'équipements de l'usinage depuis ces dernières années… mais l'entreprise n'a pas mis à disposition des instructions permettant d'expliquer comment on doit résoudre les problèmes lorsque ces équipements ne fonctionnent pas bien…Chaque fois quand il y a ce genre de problèmes, je suis obligé de contacter les managers afin qu'ils puissent venir régler le problème…ça me prend au minimum 30 minutes…en moyenne, je crois bien que ça tombe deux fois par mois … » (5o)*

Tableau 32-1 : Conséquence économique du manque de mise à jour des instructions du travail (Tang, 2018)

Manque de mise à jour des instructions du travail	
TRD personnel	**30 min** : chaque ouvrier a besoin de consacrer 30 minutes pour attendre la remise en fonction de la ligne de production lorsque les managers règlent les équipements
FMD	**2 fois/mois (22 journées opérationnelles de 8 heures) /salarié**
NPI	4 salariés du groupe E et 4 salariés du groupe N, soit **8 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(30 min * 2 fois/jour * 8 salariés) * $\frac{63}{60}$/22
Montant	**22.92 yuans/groupe E/jour et 22.92 yuans /groupe N /jour**
Phrase-témoigne	*« Même si la ligne de production n'est pas aussi automatisée que celle de Toyota, on doit quand même arrêter la production lorsqu'un équipement ne marche pas bien. D'expérience, je n'ai pas l'impression que c'est super difficile de régler une machine, il faut juste des instructions bien précises qui nous indiquent comment faire… » (5o)*

Tableau 32-2 : Conséquence économique du manque de mise à jour des instructions du travail (Tang, 2018)

Les TCEK des managers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Écrire et réformer les instructions de travail

  « En outre, je suppose que l'on doit développer la capacité des ouvriers à régler les problèmes des équipements de travail…Effectivement, c'est un peu ma faute, si je ne mets pas à leur disposition la nouvelle version des instructions qui leur permettent d'expliquer comment faire dans ce contexte… » (2m)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « En effet, il y a quand même certaines méthodes que j'ai apprises par moi-même. Je suis toujours disponible quand ils ont besoin que je règle les machines ou les équipements. Mais à vrai dire, je n'ai pas trop envie d'apprendre ce savoir-faire aux ouvriers, en plus, personne (directeur) ne m'a demandé de faire ça non plus… » (3m)

Les TCEK des ouvriers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Écrire et réformer les instructions de travail

  « Je suppose que je suis capable de rédiger un truc pour expliquer à mes collègues comment il faut faire, mais vu que je ne suis pas un spécialiste comme Manager X, ça va être loin d'être pertinent… » (5o)

- Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

  « En effet, comme j'ai vu plein de fois comment les managers règlent ces équipements, je crois bien que je suis capable de le faire…Mais ce n'est pas mon travail de rédiger un papier pour expliquer ce que l'on doit faire lorsque ce genre de problème se produit chez nous… » (5o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « J'ai l'impression que ça fait très longtemps que ces instructions n'ont pas été mises à jour. Dès que les équipements ne fonctionnent pas bien, nous devons arrêter notre travail et attendre les managers, je ne sais pas si le directeur est au courant de ça ou pas, mais je n'ose pas lui signaler ce dysfonctionnement… » (12o)

6.3.5 Le standard de disposition des outils inadapté à la situation réelle de production

D'après les ouvriers, le standard de disposition des outils conceptualisé par les managers n'a pas pris en compte la situation concrète des opérations. Sur ce point, ils précisent que ce standard complique leurs gestes au niveau du changement d'outils. Par rapport à la façon avec laquelle les ouvriers disposent et organisent les outils au sein de leur poste de travail, le standard appliqué au sein de l'entreprise est moins propice à la réduction du temps alloué au changement d'outils. Ceci entraîne un coût caché de 56.7 yuans par jour au sein de chaque groupe de travail (cf. tableau 31).

Standard de disposition des outils inadaptés à la situation réelle de production	
TRD personnel	**3 min** : l'ouvrier a besoin de consacrer 3 minutes supplémentaires à changer les outils de travail lorsqu'il respecte le standard de la disposition des outils
FMD	**9 fois/journée ouvrable de 8 heures/salarié**
NPI	2 salariés du groupe E et 2 salariés du groupe N, soit **4 salariés**
CHVACV	**63 yuans**
Calcul	(3 min * 9 fois/jour * 4 salariés) * $\frac{63}{60}$
Montant	**56.7 yuans/groupe E/jour et 56.7 yuans /groupe N /jour**
Phrase-témoigne	*« Le 5S et le standard conceptualisés par les managers ne sont pas du tout adaptés à notre situation concrète… Tout du moins, ils ne sont pas adaptés à mon travail…Je suis 100% sûr que la façon avec laquelle j'organise les outils est bien meilleure, ça peut économiser au moins 3 minutes pour chaque temps cycle… » (7o)*

Tableau 33 : Conséquence économique du Standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production (Tang, 2018)

Les TCEK des managers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Recueillir des données sur le terrain

  « Il y a des ouvriers qui m'ont parlé du problème lié au standard de travail…Je l'ai déjà dit aux managers pour qu'ils vérifient ce problème avec eux… » (1m)

- Briser les barrières fonctionnelles

  « Au niveau des dysfonctionnements, je dirais qu'il est possible que le standard du travail ne soit pas tout à fait adapté aux opérations des ouvriers. Je suis au courant de ça, mais je ne comprends pas pourquoi le directeur m'a demandé de vérifier ce problème sur le terrain, ce n'est pas du tout mon travail… » (3m)

Les TCEK des ouvriers qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « Effectivement, le standard ne convient pas à mes opérations. En fait, je ne le respecte même pas, je fais comme je le sens…Si j'arrive à produire plus efficacement, c'est l'entreprise qui doit être contente car elle peut augmenter encore ma charge de travail. Tu vois ? Je n'ai aucun intérêt à généraliser ma façon de faire… » (6o)

- Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

  « J'applique ma façon de ranger les outils. L'objectif est de produire plus vite, afin d'avoir des pauses plus longues …Ce n'est pas à moi d'améliorer les choses pour l'entreprise vu que je ne suis pas payé pour, c'est aux managers de faire ça… » (7o)

- Présenter la logique des solutions

« J'ai ma propre méthode pour organiser mes outils, mais comme je te l'ai dit tout à l'heure, je ne veux pas avoir l'air ridicule lorsque les managers supposent que ma méthode est ridicule… » (13o)

- Être autonome dans l'application des solutions

« Je ne sais pas si c'est un dysfonctionnement ou pas, mais le standard de la disposition des outils est loin d'être efficace. J'ai plein de solutions meilleures que ça ! …Pourquoi je ne veux pas les appliquer ? Tout simplement, parce qu'on ne m'a pas payé pour le faire… » (14o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

« En outre, je ne veux pas que les autres connaissent et apprennent mes méthodes… » (14o)

Dysfonctionnement / Salarié			***Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces***	***Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection***	***Retard dans la détection de la production des pièces défectueuses***	***Manque de mise à jour des instructions du travail***	***Standard de disposition des outils inadapté à la production***	
Managers	1m						E	
	2m		B	B	B	B, C		
	3m		D, G	F		H	F	
	4m		A	D, G	D, G, H			
Groupe E	Ouvriers	5o	J		J	K, J		
		6o	L	L, M			J	
		7o	J				I	
		8o	L, M					
		9o	J	J	J, O			Total :
	Montant du coût caché : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
Groupe N	Ouvriers	10o	J		J	K		
		11o	I, O	J				
		12o	L			L, K		
		13o	J	M, N			N	
		14o	J	M	J, O		M, O	Total :
	Montant du coût caché : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***

TCEK (type de comportement d'effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre**) évoqué par les salariés**

A. Briser les barrières de statut bureaucratique
B. Signaler les problèmes (au supérieur)
C. Écrire et réformer les instructions du travail
D. Aider les subordonnés à formuler leurs suggestions
E. Recueillir des données sur le terrain
F. Briser les barrières fonctionnelles
G. Aider les subordonnés à traiter les problèmes
H. Transmette les savoir-faire et expériences
I. Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail
J. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département
K. Écrire et réformer les instructions du travail
L. Signaler les problèmes aux managers supérieurs
M. Être autonome dans l'application des solutions
N. Présenter la logique des solutions
O. Transmettre les savoir-faire et expériences

Tableau 34 : Conséquence économique des TCEK des salariés
(Tang, 2018)

En résumé, comme le montre le tableau 34, nous avons identifié cinq dysfonctionnements corrigibles qui se manifestent pourtant de manière fréquente au sein l'atelier d'usinage de l'entreprise. La non-résolution de ces dysfonctionnements est due au manque de motivation des salariés à mettre en œuvre le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI). À cet égard, nous pouvons constater que l'absence du déploiement des comportements d'effort des salariés propices au KZI entraîne une somme de coût caché de 883.35 yuans par jour au sein de chaque de groupe de travail.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'état initial de la motivation des salariés à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI). En nous appuyant sur les paramètres que nous avons définis dans le chapitre 5 (cf. 5.2.1), nous parvenons à identifier 15 (8 pour les managers, 7 pour les ouvriers) types de comportements d'effort nécessaires à la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre (TCEK). Les causes qui amoindrissent la motivation des salariés sont centrées sur trois aspects majeurs : (1) la perception de la disproportion de l'effort vis-à-vis des avantages tels que les récompenses économiques et la promotion ; (2) le manque de sentiment de reconnaissance et d'appartenance ; (3) la perception des risques associés à la mise en œuvre du KZI tels que la réduction de la sécurité de l'emploi, de la reconnaissance de soi, et du sentiment d'appartenance, etc. Nous avons identifié également que ces causes sont souvent liées les unes aux autres. Par exemple : lorsque les managers cherchent à consolider la sécurité de leur emploi, ils tendent à éviter les activités qui affectent leur prestige du point de vue des ouvriers subordonnés et leur valeur preçue par leur supérieur ; la perception de la part des ouvriers de la disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses économiques réduit leur sentiment d'être reconnu par l'entreprise, etc. Par ailleurs, nous avons évalué la conséquence économique des TCEK identifiés par le coût caché associé aux dysfonctionnements qui se manifestent de manière fréquente au sein l'atelier d'usinage de l'entreprise. Ces dysfonctionnements, qui sont considérés par les salariés interviewés comme étant corrigibles, entraînent au total un coût caché de 883.35 yuan/journée ouvrable de 8 heures au sein de chaque groupe de travail. C'est alors sur ces bases (TCEK et conséquences économiques des TCEK) que nous allons étudier et illustrer l'évolution de la motivation des salariés au KZI dans le chapitre suivant

Chapitre 7. L'évolution de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'évolution de la motivation des salariés chinois pour la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) et expliquer l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse qui entraîne cette évolution de la motivation

La section 7.1 présente l'évolution de la motivation des managers au KAIZEN tourné vers l'individu et explique l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse permettant d'entraîner cette évolution.

La section 7.2 présente l'évolution de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu et explique l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse permettant d'entraîner cette évolution.

La section 7.3 présente la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu.

7.1 L'évolution de la motivation des managers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse

7.2 L'évolution de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse

7.3 La conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu

7.1 L'évolution de la motivation des managers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse (KZI)

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 5 (cf. 5.2.1), nous décidons de mesurer l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) par trois paramètres : les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre), le NSCEK (Nombre de Salariés qui ne sont pas motivés à adopter un même type de Comportement d'Effort pour la mise en pratique du KZI) et la CECE (Conséquence Économique des Comportements d'Effort du KZI). Parallèlement, comme nous l'avons proposé dans le chapitre 3(cf. 3.2.2), la motivation du salarié au KZI peut être stimulée par l'effet de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) à travers laquelle il peut négocier avec son supérieur l'attribution de récompenses et les activités d'amélioration à mettre en œuvre au sein de son poste de travail.

Par ailleurs, nous avons identifié, dans le chapitre 6, qu'il existe des TCEK particuliers chez les managers et des TCEK communs entre les managers et les ouvriers qui sont pourtant déterminés par des raisons différentes. Partant de notre analyse des données, nous avons constaté que le mécanisme par lequel la NISSK parvient à produire un effet motivationnel chez les managers n'est pas tout à fait le même que celui des ouvriers. De ce fait, la section 7.1 et la section 7.2 ont pour objectif de présenter respectivement, à travers l'évolution au niveau des TCEK, l'évolution de la motivation des managers et celle des ouvriers. Dans la section 7.1, la sous-section 7.1a consiste à présenter l'effet de la NISSK permettant d'entraîner l'évolution des TCEK chez les managers, la sous-section 7.1b consiste à expliquer les TCEK des managers qui n'ont pas évolué malgré l'application de la NISSK.

7.1a L'effet de la NISSK propice à motiver les managers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI

Cette sous-section a pour objectif de présenter l'évolution de la motivation des managers au niveau des TCEK et d'expliquer l'effet de la NISSK permettant d'entraîner cette évolution.

7.1a.1 Signaler des problèmes au supérieur

L'effet de la NISSK permettant au manager de devenir plus motivé pour signaler des problèmes à son supérieur repose sur le fait que le manager peut fixer des objectifs d'amélioration tout en prenant connaissance de l'intention de son supérieur et de ses subordonnés. Ce faisant, il est possible pour le manager d'éviter les impacts sur ses capacités aux yeux de son supérieur et sur son autorité reconnue par les ouvriers subordonnés.

7.1a.1.1 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention de chaque ouvrier subordonné sur le KZI à effectuer

D'après le manager, l'application de la NISSK au sein de son unité lui permet de connaître l'intention des ouvriers sur, d'une part, les problèmes qu'ils ont envie et sont capable de résoudre et, d'autre part, sur le niveau et la nature des récompenses qu'ils désirent obtenir en réponse à l'effort qu'ils déploient pour la résolution de ces problèmes.

> *« Je trouve que la NISSK n'est pas mal, parce que, avec ça, je peux connaître les problèmes qu'ils (les ouvriers) ont envie de résoudre, mais aussi les problèmes qu'ils sont capables de résoudre. En outre, grâce à la NISSK, ils (les ouvriers) peuvent me dire ce qu'ils veulent comme récompenses pour qu'ils soient impliqués dans la résolution de ces problèmes… » (2m)*

Nous rappelons, dans le chapitre 6 (cf. 6.1.2.2) que la résolution des problèmes est considérée par le manager comme étant une réduction de la marge de productivité individuelle de chaque ouvrier subordonné. Dans ce sens, la contribution de la NISSK consiste notamment à établir une communication entre le manager et chaque ouvrier sur la marge de productivité que ce dernier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable. Ceci est propice pour que le manager fixe des objectifs d'amélioration qui conviennent aux intérêts de chaque ouvrier subordonné.

> *« Pour moi, ça (NISSK) permet à chaque ouvrier de demander une récompense en fonction de la réduction potentielle de la marge de productivité qui aura un impact sur son poste ou en fonction de l'amélioration qu'il veut effectuer. Grâce à ça, je peux au moins prévoir les objectifs du KAIZEN dans mon unité qui conviendront à leurs intérêts… » (2m)*

7.1a.1.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur

La NISSK permet, pour le manager, de connaître l'intention de son supérieur sur les problèmes à résoudre au sein de son unité et sur l'attribution des récompenses aux ouvriers subordonnés.

> *« Parallèlement, quand je profite de la NISSK pour signaler au directeur les problèmes que nous avons envie et que nous sommes capables de résoudre, il est obligé d'être clair sur ses intentions. Vu que ce sont des problèmes que nous sommes capables de résoudre, il est d'accord pour qu'on donne des récompenses afin de motiver les ouvriers. Après c'est juste qu'on discute un peu plus du montant de la récompense économique … » (2m)*

Parallèlement, le manager constate que la NISSK lui permet de connaître les objectifs d'amélioration de son supérieur. Ceci lui permet de fixer des objectifs d'amélioration au niveau de son unité qui conviennent à celles de son supérieur.

> *« Lorsqu'on est dans la NISSK, il (le supérieur) est quand même obligé de m'expliquer ses objectifs relatifs au KAIZEN ou au développement de l'usine, afin de savoir si on est capable de le faire (améliorer) plus ou pas, ou afin de négocier la somme des récompenses à attribuer… Mais bon, c'est très utile pour que je puisse fixer et prévoir des objectifs qui lui conviennent… » (2m)*

7.1a.1.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur le prestige et l'autorité du manager perçues par les ouvriers subordonnés

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6 (cf. 6.1.2.2), le prestige et l'autorité du manager auprès des ouvriers peuvent être réduits lorsque ces derniers estiment que le manager ne déploie pas assez d'efforts pour protéger leurs intérêts tel que leur marge de productivité individuelle. Ce dernier fait constitue la principale raison pour laquelle le manager tend à éviter de signaler à son supérieur les problèmes qui donnent une perspective d'amélioration conséquente de productivité. Si la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permet au manager de parvenir à un accord avec les ouvriers subordonnés sur la marge de productivité qu'ils sont prêts à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable, le manager est conscient que le fait de signaler à son supérieur des problèmes qui donnent une perspective d'amélioration conséquente de productivité ne peut pas impacter son prestige et son autorité aux yeux des ouvriers subordonnés. Ainsi, nous pouvons considérer la NISSK comme étant une communication en amont entre le manager et les ouvriers permettant de renforcer l'instrumentalité du manager en réduisant ses incertitudes relatives aux impacts négatifs de son comportement d'effort.

« Pour moi, ça (NISSK) permet à chaque ouvrier de demander une récompense en fonction de la réduction potentielle de la marge de productivité qui aura un impact sur son poste ou en fonction de l'amélioration qu'il veut effectuer. Grâce à ça, je peux au moins prévoir les objectifs du KAIZEN dans mon unité qui conviendront à leurs intérêts… » (2m)

En outre, lors de la NISSK, le manager s'efforce de négocier avec son supérieur et d'obtenir l'engagement de ce dernier sur le fait de ne pas sanctionner ses subordonnés qui sont à l'origine des problèmes. Dans cet aspect, la NISSK peut être considérée comme étant une communication en amont entre le manager et son supérieur permettant de renforcer l'instrumentalité du manager en réduisant ses incertitudes relatives aux impacts négatifs de son comportement d'effort.

« Par ailleurs, j'ai dit très clairement au directeur qu'on ne doit pas sanctionner les ouvriers à l'origine des problèmes, parce que ce n'est pas leur faute. Il est tout à fait d'accord avec moi. Sur ce point, je suis conscient que les ouvriers peuvent sentir que j'ai fait des efforts pour les protéger… » (2m)

7.1a.1.4b Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur la capacité du manager perçue par son supérieur

Nous avons indiqué dans le chapitre 6 (cf. 6.1.2.3) que le refus du manager de signaler des problèmes à son supérieur est issu des incertitudes relatives au fait que sa capacité de gestion soit remise en question par son supérieur. Toutefois, ces incertitudes sont fortement réduites grâce à l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant au manager de connaître les problèmes que chaque ouvrier est capable de résoudre.

« C'est un point très important ! Avant, je n'avais pas trop envie de signaler les problèmes parce que je n'étais pas très sûr de comment on allait les résoudre. Mais maintenant, quand ils (les ouvriers) viennent me parler des problèmes durant la NISSK, en fait, ils ont déjà la solution. Donc quand je signale ces problèmes au directeur lors de la NISSK, je peux également lui dire comment on va les résoudre et qui va les résoudre. Il (le directeur) ne peut pas douter de mes capacités quand même ! »

Parallèlement, le fait que le manager puisse connaître l'intention de son supérieur au sujet de la résolution des problèmes permet de fixer des objectifs d'amélioration de son unité qui conviennent à ceux de son supérieur.

« En outre, il (le directeur) me dit ce qu'il pense de la résolution de ces problèmes : le délai, la méthode… Je peux dire s'il est ok pour la façon de faire proposée par les ouvriers, et encore l'apport escompté, etc. Mais bon, c'est très utile pour que je puisse fixer et prévoir des objectifs qui lui conviennent. Dans ce contexte, si ça ne marche toujours pas, personne ne peut dire que je suis incapable de définir des objectifs pertinents, n'est-ce pas ? » (2m)

7.1a.2 Écrire et réformer les instructions du travail

Nous devons préciser que l'évolution de la motivation du manager à ce TCEK (Type de Comportement d'Effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auquel le salarié n'est pas motivé à se soumettre) consiste, d'une part, à avoir le pouvoir de récompenser l'implication des salariés (ouvriers et managers) subordonnés dans la formalisation des instructions du travail et, d'autre part, à réformer les instructions du travail à la fin de la période N+1. Cette évolution bénéficie de plusieurs effets motivationnels de la NISSK que nous allons présenter ci-après.

7.1a.2.1 L'établissement de la justice organisationnelle

Pour le manager, la raison pour laquelle les salariés deviennent motivés pour écrire et pour réformer les instructions du travail est notamment liée au fait qu'ils puissent obtenir des récompenses désirables en réponse à leur effort.

> *« A mon avis, c'est parce que la direction m'autorise à leur attribuer les récompenses qu'ils désirent. Tu vois, l'ouvrier X m'a demandé une récompense économique lors de la NISSK avec lui, le manager Y a voulu avoir son nom sur les instructions du travail qu'il a réformé avec l'ouvrier X… » (2m)*

Par ailleurs, le manager insiste sur la contribution de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) qui consiste à établir la justice organisationnelle au sein de l'entreprise. En effet, l'application de la NISSK permet à chaque salarié de proposer le KAIZEN qu'il est capable d'effectuer et de définir de manière participative les conditions de l'attribution des récompenses.

> *« En outre, comme je t'avais expliqué, ils m'ont proposé le KAIZEN qu'ils sont capables d'effectuer par eux-mêmes. C'est sûr qu'ils peuvent obtenir ces récompenses. Lors de la NISSK, on discute juste sur, par exemple, l'apport escompté et les conditions dans lesquelles on doit leur donner ces récompenses. J'ai l'impression que c'est plus juste en faisant comme ça… » (2m)*

7.1a.2.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention des salariés subordonnés impliqués

Le manager n'a pas été motivé pour réformer les instructions du travail parce que les ouvriers s'y opposaient dans la mesure où elles avaient pour effet de limiter leurs marges d'action. Toutefois, nous pouvons considérer que la motivation du manager a évolué en partie grâce à la démarche participative de la NISSK. Celle-ci lui a en effet permis de de connaître le niveau de marge d'action que les ouvriers étaient prêt à perdre pour obtenir les récompenses qu'ils désiraient. Dans ce sens, la réforme des

instructions du travail est basée sur un accord établi entre les ouvriers et le manager durant la NISSK. Cette démarche participative est propice à faire respecter aux ouvriers les instructions du travail.

« Durant la NISSK, chacun (chaque ouvrier) m'a proposé le KAIZEN qu'il veut effectuer et chacun m'a demandé un niveau de récompense. C'est-à-dire qu'ils ont participé à la prise de décision. Pour moi, ce sont alors des marges d'action ou de productivité qu'ils sont prêts à réduire. J'ai pris en compte tout ça lorsque j'ai retravaillé les instructions du travail ou les process. Vu qu'ils ont tous participé (à la prise de décision d'amélioration), c'est plus facile pour eux de respecter les instructions réformées comme ça… » (2m)

7.1a.2.3 L'augmentation de l'expectation

Pour le manager, le succès de la réforme des instructions du travail concerne deux résultats : l'accomplissement de la réforme et le fait que les instructions du travail réformées sont respectées par les ouvriers. D'après le manager, l'application de la NISSK permet à ce dernier de parvenir à un accord avec les salariés subordonnés sur les instructions du travail qu'ils ont l'envie et la capacité de réformer. Ceci augmente la perception du manager sur la probabilité d'accomplissement de la réforme. En outre, comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente (cf. 7.1.2.2), le manager confirme que l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) lui permet de parvenir à un accord avec les salariés subordonnés sur la marge d'action et sur la productivité qu'ils sont prêts à réduire en fonction des récompenses qu'ils désirent. Cet accord contribue à augmenter la perception du manager sur la probabilité que les instructions du travail réformées seront respectées par les ouvriers.

« Comme c'est eux (l'ouvrier X et le manager Y) qui m'ont proposé de réformer une partie des instructions du travail, je suppose qu'ils vont certainement réussir à le faire. Je n'ai aucun doute sur ce point…. Pour moi, ce sont alors des marges d'action ou de productivité qu'ils (les ouvriers) sont prêts à réduire. J'ai tenu compte de tout ça lorsque j'ai retravaillé les instructions du travail ou les process. Vu qu'ils ont tous participé (à la prise de décision d'amélioration), c'est plus facile pour eux de respecter les instructions réformées comme ça… » (2m)

7.1a.2.4 Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur le prestige et l'autorité du manager perçues par les ouvriers subordonnés

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6 (cf. 6.1.3.1 et 6.1.3.3), le prestige du manager peut être amoindri lorsque les ouvriers perçoivent que leur marge d'action a tendance à être éliminée par les instructions du travail formalisées par le manager. L'autorité du manager peut être moins reconnue par les ouvriers lorsqu'il n'a pas le

pouvoir de sanctionner les ouvriers qui ne respectent pas les instructions de travail qu'il a formalisées et diffusées. D'après le manager, l'évolution de sa motivation pour réformer les instructions du travail bénéficie également de l'apport de la NISSK qui consiste à dissiper ses incertitudes au niveau des impacts sur son prestige et son autorité aux yeux des ouvriers. Pour lui, dans le meusres où les ouvriers peuvent être impliqués dans la prise de décision du KZI tout en prenant en compte l'équilibre entre la réduction de leur marge d'action et les récompenses économiques qu'ils peuvent obtenir, l'élimination de la marge d'action des ouvriers par la réforme des instructions du travail repose sur l'accord que les ouvriers ont obtenu lors de la NISSK.

> *« Durant la NISSK, chacun (chaque ouvrier) m'a proposé le KAIZEN qu'il voulait effectuer et chacun m'a demandé un niveau de récompense. C'est-à-dire qu'ils ont participé à la prise de décision. Pour moi, ce sont alors des marges d'action ou de productivité qu'ils sont prêts à réduire… » (2m)*

Cet accord entre le manager et les ouvriers en amont lui permet, d'une part, d'éviter les impacts de son implication dans la réforme des instructions du travail au niveau de son prestige et, d'autre part, de consolider son autorité en introduisant les conditions et les mesures de la sanction économique envers les ouvriers qui ne respectent pas les instructions de travail.

> *« De ce point de vue, on (le manager et les ouvriers) est parvenu à établir un accord commun. Donc ils (les ouvriers) ne peuvent pas dire que les instructions du travail que j'ai formalisées après cette période d'amélioration affectent leurs intérêts. Donc ça n'impacte pas mon prestige à leurs yeux…Il y a un autre point que je trouve pertinent : vu que ce qu'on a fait est basé sur cet accord, j'ai pu préciser très clairement que s'ils (les ouvriers) ne travaillent pas de telle façon ou de telle manière, je dois réduire une partie de leur rémunération ou (supprimer une) prime, etc. Pour moi, c'est notamment un renforcement de mon autorité sur eux… » (2m)*

7.1a.3 Aider les subordonnés à formuler des suggestions

Pour les managers, les raisons majeures pour lesquelles ils s'impliquent pour aider les ouvriers subordonnés à formuler des suggestions sont : le fait qu'ils sont conscients que les efforts qu'ils déploient peuvent sans doute être récompensés et le fait qu'ils peuvent connaître l'intention de leur supérieur, ce qui leur permet d'éviter les impacts de leur implication dans la qualité de subordination préçue par le supérieur.

7.1a.3.1 L'établissement de la justice organisationnelle

Selon les managers, l'évolution de leur motivation bénéficie du fait qu'ils peuvent négocier avec leur supérieur la nature et la somme des récompenses (économiques et

intrinsèques) en réponse à leur estimation des efforts nécessaires pour aider les ouvriers subordonnés. En effet l'obtention des récompenses qu'ils souhaitent leur permet de parvenir à établir un équilibre entre leur attribution et leur rétribution.

« Ensuite, ce qui me motive, c'est le fait que je puisse dire à mon supérieur, durant la NISSK, ce que je souhaite en matière de récompenses en réponse à mon implication dans l'aide aux ouvriers (à formuler des suggestions). Au final, je les (récompenses économiques) ai quand on a terminé ce travail. Pour moi, c'est juste… » (3m)

« Lors de la NISSK avec mon chef… j'ai demandé à être cité dans les documents de l'entreprise dans lesquels on enregistre les évènements d'amélioration qu'on a réalisé. Pour moi, c'est très motivant, parce que c'est ça (citation du manager) qui me permet de savoir que les efforts que j'ai déployés sont reconnus par l'entreprise … » (4m)

En outre, les managers confirment également que le fait qu'ils peuvent définir avec leur supérieur les conditions de l'attribution des récompenses (économiques et intrinsèques) permet de renforcer leur perception de la justice procédurale au sein de l'entreprise.

« L'autre point est que j'ai pu définir avec lui (le supérieur) les conditions dans lesquelles je peux gagner de l'argent. Ce ne sont pas des conditions très compliquées, mais quand même c'est plus juste pour moi que si c'était lui qui me l'imposait, parce que c'est quand même moi qui vais faire ce travail concrètement… » (3m)

« Par ailleurs, j'ai pu proposer des conditions, par exemples, le délai, la forme pour documenter, la langue etc., souslesquelles je peux obtenir la récompense que je souhaite. Ce faisant, on est de plus en plus proche de la justice… » (4m)

7.1a.3.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur

Pour les managers, la mise en pratique de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) contribue à établir une communication qui leur permet de connaître l'intention (délai et façon de traiter) du supérieur sur les suggestions proposées par les ouvriers.

« En plus, quand on essaie de définir tout ça (les conditions de l'attribution de récompenses économiques), il (le supérieur) m'indique très clairement ce qu'il veut qu'on fasse, par exemple, le délai pour terminer ce travail, la façon de formaliser et documenter les suggestions… » (3m)

« Quand il m'a demandé d'aider l'ouvrier X à formuler sa suggestion, pour moi, c'était déjà une info qui montre qu'il (le supérieur) a l'intention de traiter cette suggestion. Après, on (le manager et son supérieur) a discuté uniquement de comment je vais formuler cette suggestion. Ça me permet de bien savoir ce qu'il veut exactement que je fasse … » (4m)

7.1a.3.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Obtention de résultats désirables

Le fait de pouvoir négocier avec le supérieur la nature et la somme des récompenses (économiques et intrinsèques) en réponse à l'estimation des efforts nécessaires permet de motiver les managers pour aider les ouvriers subordonnés à formuler des

suggestions. Cette évolution de la motivation chez les managers bénéficie également de leur instrumentalité, renforcée par l'engagement du supérieur sur l'attribution de récompenses pour le KZI effectué.

« A mon avis, ce qui me motive en premier, c'est l'engagement de mon chef. Lors de la NISSK avec lui, il a souligné que l'entreprise allait sans doute attribuer des récompenses à chaque personne qui a réalisé le KZI. De ce fait, je suis à 100% pour, parce que comme ça, on est sûr qu'on touche des intérêts lorsque on s'implique dans le KZI… » (3m)

« Lors de la NISSK avec mon chef, il a précisé en premier que notre implication dans le KZI sera récompensée, et en plus, on pourra proposer la nature et la somme qu'on souhaite. C'est vrai qu'on doit négocier ça en fonction de l'apport du KZI qu'on a réalisé. Mais au moins, ça clarifie le fait qu'on ne va pas faire des choses bénévolement… » (4m)

7.1a.3.3b Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur la qualité de subordination perçue par le supérieur

Les managers considèrent que le fait que leur qualité de subordination soit fortement appréciée par leur supérieur implique, d'une part, leur exécution prioritaire et efficace de l'intention du supérieur et, d'autre part leurs efforts permettant de consolider le prestige et l'autorité du supérieur. De ce fait, cette qualité de subordination des manager risque d'être réduite lorsqu'ils s'impliquent pour aider les ouvriers à formuler et à soumettre des suggestions qui sont inadaptées par rapport à l'intention du supérieur ou qui peuvent entraîner une situation embarrassante pour leur supérieur (cf. 6.1.4.2). Comme nous l'avons présenté dans la partie 7.1.3.2, la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer), étant une communication en amont de la mise en œuvre du KZI, permet à chaque manager de connaître l'intention précise de son supérieur sur le traitement des suggestions des ouvriers. Cet apport est notamment propice pour que les managers puissent maintenir et consolider leur qualité de subordination aux yeux de leur supérieur en mettant en œuvre leur exécution de manière plus ciblée.

« En plus, quand on essaie de définir tout ça (les conditions de l'attribution de récompenses économiques), il (le supérieur) m'indique très clairement ce qu'il veut qu'on fasse, par exemple, le délai pour terminer ce travail, la façon de le formaliser et de documenter les suggestions. C'est beaucoup plus simple, il faut juste répondre à ses exigences. Personnellement, je ne risque pas d'être moins apprécié par mon chef… » (3m)

« Quand il m'a demandé d'aider l'ouvrier X à formuler sa suggestion, pour moi, c'était déjà une info qui montrait qu'il (le supérieur) avait l'intention de traiter cette suggestion. Après, on (le manager et son supérieur) a discuté uniquement de comment je vais formuler cette suggestion. Ça me permet de bien savoir ce qu'il veut exactement que je fasse. Donc je peux mettre en œuvre de manière efficace des actions adaptées à son intention sur le traitement des suggestions… » (4m)

7.1a.4 Aider les subordonnés à traiter les problèmes hors des attributions des managers

Suivant un mécanisme similaire à l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) que nous venons de présenter dans la partie 7.1.3, l'évolution de la motivation des managers pour aider les subordonnés à traiter les problèmes bénéficie du fait que la NISSK permet aux managers, d'une part, d'être conscients qu'ils peuvent obtenir de manière équitable des récompenses (économiques et intrinsèques) en réponse à leurs efforts et, d'autre part, de connaître l'intention de leur supérieur afin d'éviter les impacts sur leur qualité de subordination.

7.1a.4.1 L'établissement de la justice organisationnelle

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.1.7, chaque manager tend à refuser d'aider les ouvriers subordonnés à traiter des problèmes qu'il considère comme étant hors du cadre de ses attributions (ou de sa responsabilité). Une des causes majeures de cette tendance est liée au fait que l'effort que les managers déploient dans l'accomplissement d'une tâche non-inhérente à leur poste n'est ni reconnu par leur supérieur, ni récompensé par l'entreprise. Ainsi, l'apport de la NISSK consiste notamment à permettre aux managers d'exposer leur contribution à la résolution des problèmes hors de leurs attributions et de négocier une récompense en réponse à leur estimation des efforts nécessaires pour la résolution de ces problèmes.

> *« Tu te rappelles ce que je t'ai expliqué la dernière fois ? Avant, on n'avait pas les moyens qui m'auraient permis de montrer aux supérieurs (directeur de production et directeur de l'entreprise) que j'avais fait des efforts pour traiter un problème qui ne me concernait pas directement. Mais lorsqu'on applique la NISSK… parce que je peux dire très honnêtement à mon chef que ce n'est pas à moi de traiter tel ou tel problème, je peux le faire quand même, comme ça, il est au courant de ma contribution… » (4m)*
> *« Dans les jours passés avant, si j'étais impliqué dans le traitement des problèmes des autres, c'était tout bénef pour l'entreprise. Je ne gagnais rien du tout. Mais maintenant… je peux alors dire à mon chef que ce n'est pas ma responsabilité de traiter un problème donné, que pour que je le fasse, je souhaite tel niveau de récompense économique supplémentaire … » (3m)*

Parallèlement, d'après les managers, ils deviennent plus motivés car ils perçoivent que l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) leur permet de parvenir à établir un équilibre entre les efforts (et la récompense. Ceci repose notamment sur, d'une part, le fait qu'ils puissent obtenir les récompenses qu'ils souhaitent en fonction de leur estimation des efforts nécessaires

pour la résolution de ces problèmes, et d'autre part, le fait qu'ils puissent définir avec leur supérieur les conditions de l'attribution des récompenses (économiques et intrinsèques).

« Ce que j'ai demandé (la somme de récompense économique) reste quand même très raisonnable. Par ce que le traitement du problème X ne demande pas beaucoup d'effort de ma part. C'est facile à réaliser. Mais c'est plutôt le fait que je puisse définir avec lui (le supérieur) les conditions dans lesquelles je peux obtenir cette somme qui me motive… » (4m)
« En plus, comme je t'ai dit tout à l'heure, la citation de mon nom dans les documents de l'entreprise est la récompense la plus pertinente pour moi, donc je lui (le supérieur) ai dit que je voulais avoir mon nom lorsqu'on documente la résolution des problèmes dans laquelle je suis impliqué. Il est d'accord pour ça… » (4m)

7.1a.4.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur

Selon les managers, l'apport de la NISSK consiste également en une communication leur permettant de connaître l'intention du supérieur quant au traitement des problèmes. Ceci leur permet de fixer des objectifs convenables, afin de mettre en œuvre des actions ciblées.

« Lorsqu'on (le manager et le supérieur) définit ses conditions, il (le supérieur) m'explique ce qu'il attend ou ce qu'il envisage sur le traitement de ce problème, par exemple : le délai du traitement, la façon dont je dois travailler avec l'ouvrier X, l'apport escompté de la résolution, etc. C'est très utile pour moi de savoir tout ça, parce que ça me permet de prévoir comment je vais faire en fonction de ses attentes … » (3m)
« A son tour, il (le directeur) m'a expliqué ce qu'il attendait de moi dans la résolution de ce problème. Même s'il y a des choses qui m'apparaissent un peu difficiles à concrétiser, au moins, ça me permet de savoir qu'il veut que ce soit traité dans telle perspective, donc je peux mettre en œuvre mes actions de manière plus ciblée … » (4m)

7.1a.4.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Obtention de résultats désirables

Pour les managers, l'évolution de leur motivation pour traiter des problèmes qui sont hors de leurs attributions repose sur le fait que leur effort peut être récompensé par l'entreprise et reconnu par leur supérieur.

« Mais maintenant, je peux à coup sûr obtenir une récompense économique en réponse à mes efforts, je peux dire à mon chef que ce n'est pas de ma responsabilité de traiter un problème donné, et que pour que je le fasse, je souhaite tel niveau de récompense économique supplémentaire … » (3m)
Mais lorsqu'on applique la NISSK, je sais que les efforts que je déploierai dans le traitement d'un problème qui ne fait pas partie de ma mission principale pourront être reconnus par mon chef, parce que je pourrai dire très honnêtement à mon chef que ce n'est pas à moi de traiter tel ou tel problème, mais que je peux le faire quand même, comme ça, il est au courant de ma contribution… » (4m)

7.1a.4.3b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter des impacts sur la qualité de subordination perçue par le supérieur

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.1.7.1, une part des incertitudes qui amènent les managers à refuser d'aider les ouvriers subordonnés à traiter des problèmes est centrée sur la qualité de subordination des managers aux yeux de leur supérieur. En effet, cette qualité de subordination peut être affectée lorsque les managers mettent en œuvre des actions irrespectueuses de l'intention du supérieur. Dans cet aspect, les managers constatent que l'apport de la NISSK consiste notamment à établir une communication entre eux et leur supérieur grâce à laquelle ils parviendront à connaître l'intention de leur supérieur sur le traitement des problèmes, afin de mettre en œuvre des actions ciblées.

> *« C'est très utile pour moi de savoir tout ça (l'intention du supérieur), parce que ça (la prise de connaissance de l'intention du supérieur) me permet de prévoir comment je vais faire en fonction de ses attentes. Par conséquent, si mon travail lui convient, il n'y aura pas d'impact sur ce qu'il pense de moi… » (3m)*
>
> *« Mais au moins, ça me permettra de savoir qu'il (le supérieur) veut que ce soit traité dans telle perspective, donc je peux mettre en œuvre des actions plus ciblées. Ce faisant, au moins, ce que je fais lui convient bien. Il ne peut donc pas avoir de sentiments négatifs à mon égard … » (4m)*

L'autre part d'incertitude qui empêche l'implication des managers dans le traitement des problèmes hors de leurs attributions consiste en des sanctions envers l'échec. Ainsi, les managers confirment que ces incertitudes sont fortement éliminées par le fait qu'ils puissent obtenir l'engagement de leur supérieur sur le fait de ne pas sanctionner l'échec de leur traitement.

> *« Par ailleurs, je l'ai bien dit à mon chef : comme je suppose que la résolution de ce problème ne rentre pas dans le cadre de ma fonction, si je le fais quand même et que ça ne marche pas comme on veut, je ne gagne rien de plus, mais il ne peut pas me sanctionner. Il est d'accord sur ce point, donc je n'ai plus d'incertitudes… » (3m)*
>
> *« En outre, comme je vois qu'il y a des choses qui sont difficiles à concrétiser, j'ai bien précisé que je vais faire tout mon possible, mais que si on n'arrive pas à résoudre ce problème comme il faut, je n'aimerais pas être sanctionné par l'entreprise. Le fait qu'il soit bien d'accord sur cette condition permet de réduire largement mes incertitudes… » (4m)*

Effet motivationnel de la NISSK / TCEK	***Nombre de managers concernés (/ 4)***	***Justice organisationnelle***		***Fixation des objectifs***		***Expectation***	***Instrumentalité***		***Nombre de managers qui ont évolué (/ 4)***
		Récompense économique	*Récompense intrinsèque*	*Prise de connaissance de l'intention du supérieur*	*Prise de connaissance de l'intention du subordonné*	*Augmentation de la probabilité de succès*	*Obtention de récompenses désirables*	*Fait d'éviter des impacts indésirables*	
Briser les barrières de statut bureaucratique	1	Nul (4m)							0
Signaler les problèmes (au supérieur)	1			2m	2m			2m	1
Écrire et Réformer les instructions du travail	1	2m	2m		2m	2m		2m	1
Aider les subordonnés à formuler des suggestion	2	3m	4m	3m, 4m			3m, 4m		2
Recueillir des données sur le terrain	1	Non concerné (1m)		Nul (1m)			Non concerné (1m)		0
Briser les barrières fonctionnelles	1	Nul (3m)							0
Aider les subordonnés à traiter les problèmes	2	3m	4m	3m, 4m			3m, 4m		2
Transmette les savoir-faire et expériences	3	Nul (3m, 4m), Non concerné (1m)							0

Tableau 35 : l'effet de la NISSK (négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer) sur l'évolution de la motivation des managers au KZI
(Tang, 2018)

Comme le présente le tableau 35, les TCKE des managers qui ont évolué consistent à signaler des problèmes au supérieur, à écrire et réformer les instructions du travail, à aider les subordonnés à formuler des suggestions, à aider les subordonnées à traiter les problèmes. L'effet de la NISSK permettant d'entraîner cette évolution consiste à : (1) augmenter la justice organisationnelle ; (2) favoriser la prise de connaissance de l'intention du supérieur et des subordonnés qui permet de fixer des objectifs convenables ; (3) renforcer l'expectation ; (4) renforcer l'instrumentalité des managers. Parallèlement, nous constatons que, malgré l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer), il reste encore des TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué tels que : briser les barrières de statut bureaucratique, recueillir des données sur le terrain, briser les barrières fonctionnelles, et transmettre les savoir-faire et les expériences. Dans cet aspect, nous devons d'abord préciser que, comme notre étude d'expérimentation a été déployée au sein de l'entreprise E, la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) entre le directeur de l'entreprise (1m) et

son supérieur (la direction du groupe) n'a pas été établie. Par conséquent, nous pouvons considérer que le directeur de l'entreprise n'a pas l'occasion d'être influencé par l'effet de la NISSK. Le cas a alors été reporté dans le tableau 35 comme étant « non-concerné ». Ensuite, dans les cas reportés comme étant « Nul », les managers supposent que l'effet motivationnel de la NISSK n'est pas suffisamment pertinent vis-à-vis de leurs incertitudes liées au fait qu'ils adoptent les TCEK que nous allons expliquer ci-après.

7.1b Le sous-développement de la motivation des managers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI

Cette sous-section a pour objectif d'expliquer les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué malgré l'effet motivationnel de la NISSK.

7.1b.1 Briser les barrières des statuts bureaucratiques

Rappelons-nous ce que nous avons présenté dans le chapitre précédent (cf.6.1.1) : le manager spécialiste (en conception de processus) considère les statuts bureaucratiques comme étant des processus qui ont pour effet de conditionner les fonctionnements des salariés dans l'objectif de maintenir et d'améliorer la performance de l'entreprise. La production des effets escomptés des processus permet de justifier la contribution du manager et de sécuriser son emploi. De ce fait, il souhaite que les processus soient entièrement respectés par chaque salarié et éviter que son comportement soit susceptible d'encourager les autres salariés à ne pas respecter les processus de travail. Ceci est la raison majeure pour laquelle le manager insiste pour conserver les barrières des statuts bureaucratiques.

> *« Comme je t'ai dit la dernière fois, pour qu'ils (les salariés) respectent entièrement mes processus et qu'ils les exécutent comme il faut, je dois leur montrer le bon exemple de mon côté. Il est obligatoire de suivre ce que les processus indiquent… Ce n'est pas parce qu'on peut proposer et négocier le travail qu'on va améliorer, qu'on peut se permettre d'ignorer les processus… » (4m)*

En outre, pour le manager, l'apport des statuts bureaucratiques consiste à préciser la répartition du travail et des responsabilités. Le respect de la part du manager des statuts bureaucratiques lui permet d'éviter d'être impliqué dans le traitement des problèmes hors de ses attributions.

« En fait, les processus indiquent non seulement comment on doit produire, mais aussi comment on doit travailler ensemble, ça indique qui doit faire quoi à quel moment, etc… Regarde, cette fois (application de la NISSK), mon chef m'a demandé d'aider l'ouvrier X pour traiter un problème, vu que ça peut être inclus dans ma responsabilité, j'ai accepté. Sinon, je ne l'aurais pas fait… » (4m)

D'après le manager, un échec de sa résolution des problèmes peut causer des sanctions envers lui et réduire la perception de son supérieur sur sa capacité. Bien que l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) soit propice à clarifier le fait que l'entreprise s'engage à ne pas sanctionner l'échec des salariés, elle ne permet pas au manager d'obtenir l'assurance que sa capacité ne sera pas remise en question par son supérieur. Ceci n'est pas propice au renouvellement de son contrat de travail. Dans cet aspect, le respect de la part du manager des statuts bureaucratiques peut être considéré comme ayant pour effet d'éviter les conséquences de son implication dans des activités qui affectent la sécurité de son emploi.

« Parce que si ça (le traitement de problèmes) ne marche pas, il y aura des impacts importants pour moi. C'est vrai qu'il m'a promis qu'il n'y aura aucune sanction en cas d'échec, mais ça ne suffit pas pour moi. Parce qu'il va certainement avoir des doutes sur ma capacité, ça n'est pas favorable pour le renouvellement de mon contrat de travail. C'est pour ça que j'insiste tellement pour ne pas briser les barrières des statuts bureaucratiques… » (4m)

7.1b.2 Recueillir des données sur le terrain

Selon le manager, la NISSK étant une communication en amont de la mise en œuvre du KZI (KAIZEN tourné vers l'individu), elle lui permet de prendre connaissance de l'intention des managers sur le KZI à effectuer et sur la solution qu'ils envisagent.

« Je dois te confirmer que l'application de la NISSK me permet avec certitude de connaître ce qu'ils (les managers subordonnés) tendent à améliorer. C'est très utile pour moi de fixer les objectifs de cette année et de l'année prochaine … » (1m)

Pourtant, cet apport de la NISSK n'est pas propice pour que le manager recueille des données sur le terrain. D'après lui, lorsque les managers subordonnés expriment leur intention, la soumission de sa part à ce TCEK peut entraîner, d'une part, une crise de confiance entre lui et les managers subordonnés et lui et, d'autre part, une réduction du prestige des managers subordonnés aux yeux des ouvriers. Ceci peut affecter l'autorité du manager perçue par les manager subordonnés.

« Mais comme ils m'ont déjà parlé de leur intention, ça me convient encore moins d'aller sur le terrain pour collecter ou vérifier des données, parce que ça leur donne facilement l'image que je ne leur fais pas confiance au niveau de leur application de la NISSK. En outre, les ouvriers vont penser que le travail des

managers est remis en question par le chef, ça n'est pas bon pour leur (les managers) prestige aux yeux des ouvriers. Dans une certaine mesure, ça peut réduire mon autorité aux yeux des managers … » (1m)

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 6 (cf. 6.1.5), la sécurité de l'emploi du manager est considérée comme reposant sur l'accomplissent efficace de son travail qui peut bénéficier du fait que son autorité est fortement reconnue par les managers subordonnés. Dans ce sens, les incertitudes qui empêchent le manager de recueillir les données sur le terrain sont encore centrées sur la sécurité de l'emploi.

« Comme je t'avais dit la dernière fois, s'ils ne reconnaissent plus mon autorité sur eux, ils vont avoir moins envie de m'écouter ou de coopérer avec moi. Ça va alors devenir difficile pour moi de gérer cette usine. Dans ce sens, c'est la sécurité de mon travail qui est affectée… » (1m)

7.1b.3 Briser les barrières des statuts fonctionnels

Pour le manageur, briser les barrières des statuts fonctionnels consiste à déployer des efforts dans l'accomplissement d'un travail en marge de ses obligations premières (cf. 6.1.6). En ce qui concerne le KAIZEN, le manager suppose qu'il est impliqué dans des activités d'amélioration hors de ses attributions, il risque de ne pas avoir un niveau de compétences polyvalentes suffisant et de faire face à des facteurs qu'il ne maîtrise pas (tels que la compétence et la qualité de coopération des autres salariés impliqués). La probabilité d'échec est alors plus importante.

« Je ne veux pas être impliqué dans le KAIZEN quand ça ne concerne pas directement ma mission. D'abord…quand ça ne fait pas partie de ma mission, je ne suis pas sûr que j'aie des compétences suffisamment pertinentes. Ensuite, je ne sais pas si les autres ont un niveau de compétence suffisant pour qu'on puisse réussir. Je ne connais pas non plus leur qualité de coopération. Tu comprends ? Tout ça, ce sont des facteurs je ne peux pas contrôler… » (3m)

Le manager confirme à nouveau que sa capacité peut être facilement remise en question par son supérieur lorsque les activités dans lesquelles il intervient subissent un échec. Sur ce point, le manager souligne que l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permet de réduire dans une certaine mesure ses incertitudes quant aux sanctions en cas d'échec.

« Lorsque les activités dans lesquelles je suis impliqué subissent un échec, le supérieur va forcément penser que je suis incapable de faire un certain travail... Parce que ça peut affecter le renouvellement de mon contrat de travail. C'est vrai que mon chef a bien souligné qu'il n'y aura aucune sanction envers l'échec… » (3m)

Pourtant, l'application de la NISSK ne permet pas au manager d'obtenir l'assurance que sa capacité ne sera pas remise en question par son supérieur. Ceci peut toujours affecter le développement de sa carrière au sein de l'entreprise, voire la sécurité de son emploi.

« Mais ce n'est pas suffisant pour moi. Il peut toujours y avoir des doutes sur ma capacité. Ça n'est pas favorable pour que je puisse avoir l'occasion d'être promu et pour le renouvellement de mon contrat de travail… » (3m)

Parallèlement, selon le manager, le fait qu'il n'est pas autorisé à négocier une promotion et le renouvellement de son contrat de travail réduit l'effet des récompenses permettant de le motiver à effectuer des améliorations en prenant des risques d'échec.

« En outre, il faut que je te dise que la promotion et le renouvellement du contrat de travail ne fait pas partie des récompenses à négociables. Ce faisant, les impacts d'un échec de ma part sont beaucoup plus important que les récompenses attribuées en cas de succès. Donc, tu comprends, ça ne vaut pas le coup pour moi d'être impliqué dans des activités KAIZEN qui ne concernent pas directement ma mission en prenant le risque d'échouer… » (3m)

7.1b.4 Transmettre les savoir-faire et les expériences

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.1.7, les savoir-faire et les expériences permettent non seulement aux managers d'avoir une influence sur la performance de l'entreprise, mais contribuent aussi à consolider leur valeur aux yeux de leur supérieur. De ce fait, les managers constatent conserver leurs savoir-faire et leurs expériences est nécessaire pour sécuriser leur emploi.

« Je me souviens que je t'ai expliqué la dernière fois, si l'entreprise continue à me payer un salaire, ça veut dire que le directeur reconnaît que mon savoir-faire a encore une valeur pour la performance de cette usine… » (3m)
« Il faut être très réaliste, l'entreprise me donne ce poste et ce salaire, parce que mon savoir-faire et mes expériences sont encore utiles aux yeux de mes supérieurs. Dès qu'ils estimeront que je ne suis plus aussi utile ou que quelqu'un d'autre peut faire mon travail en coûtant moins cher, ils pourront tout de suite refuser le renouvellement de mon contrat de travail … » (4m)

À cet égard, la raison majeure pour laquelle l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) ne parvient pas à motiver les managers à transmettre les savoir-faire et les expériences est notamment liée, d'une part, à l'absence d'engagement de l'entreprise quant à la sécurité de l'emploi des managers, et d'autre part, au fait qu'ils ne sont pas autorisés à négocier la promotion et le renouvellement de leurs contrats de travail comme s'il s'agissait d'une de récompense en réponse à leurs efforts.

« Tant que l'entreprise ne me donne pas un CDI, il n'est pas souhaitable que je sois impliqué dans la transmission de mon savoir-faire et de mes expériences, quelle que soit la récompense, parce que s'ils (les ouvriers) apprennent tout ça, ils risquent de me remplacer. Ça menace directement la sécurité de mon emploi… » (4m)
« C'est pour la même raison que tout à l'heure, lors de la NISSK, je ne peux pas négocier ni promotion ni de renouvellement du contrat de travail entant que de récompense. Mais ce qu'on m'autorise à négocier

(en matière de récompense) n'est pas pertinent pour me motiver à transmettre mon savoir-faire aux autres… » (3m)

En résumé, les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué chez les managers sont causés par leurs incertitudes centrées sur la sécurité de leur emploi. À cet égard, nous pouvons considérer l'absence d'engagement de l'entreprise sur la sécurité de l'emploi des managers comme étant un facteur qui neutralise l'effet motivationnel de la NISSK. Par ailleurs, l'absence d'évolution des TCEK est également due au fait que les managers ne sont pas autorisés à négocier des récompenses qu'ils estiment pertinentes (promotion, renouvellement du contrat de travail) au vu des risques liés à la sécurité de leur emploi. Pourtant, aux yeux du directeur de l'entreprise l'apport des managers à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise n'est pas équilibré par rapport aux récompenses qu'ils souhaitent. Cette contradiction entre le directeur de l'entreprise et les managers subordonnés à en termes de la justice distributive limite l'effet motivationnel de la NISSK.

7.2 L'évolution de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse

La section 7.2 a pour objectif de présenter, puis d'expliquer l'effet de la NISSK permettant d'entraîner l'évolution de la motivation des ouvriers à la mise en œuvre du KZI au sein de leur domaine de travail. Cette section est également composée de deux sous-sections : la sous-section 7.2a qui consiste à présenter l'effet de la NISSK permettant d'entraîner l'évolution des TCEK chez les ouvriers et la sous-section 7.2b qui consiste à expliquer les TCEK des ouvriers qui n'évoluent pas malgré l'application de la NISSK.

7.2a L'effet de la NISSK propice à motiver les ouvriers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI

Cette sous-section a pour objectif de présenter l'évolution de la motivation des ouvriers au niveau des TCEK et d'expliquer l'effet de la NISSK permettant d'entraîner cette évolution.

7.2a.1 Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

L'effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de faire comprendre à l'ouvrier que le KZI fait partie intégrante de son travail peut être distingué en quatre aspects : (1) l'établissement de la justice organisationnelle ; (2) le renforcement de la perception sur la probabilité de réussite ; (3) le développement de l'autonomie dans la mise en œuvre du KZI et (4) le renforcement de l'expectation quant à l'obtention des récompenses économiques en réponse à leur effort.

7.2a.1.1 L'établissement de la justice organisationnelle

Dans l'aspect de la justice organisationnelle, le premier apport de l'application de la NISSK consiste à établir la justice distributive. Sur ce point, un ouvrier confirme que l'évolution de sa motivation bénéficie du fait qu'il puisse négocier avec son supérieur et obtenir un niveau de récompenses économiques en réponse à sa contribution dans le KZI.

> *« A mon avis, ce qui me permet de comprendre que le KZI est inclus dans mon travail, c'est d'abord que l'entreprise me donne la somme d'argent que j'ai demandée lors de la NISSK. Si on s'engage à me payer plus en réponse à ma contribution supplémentaire, c'est sûr que je m'engage alors à faire plus … » (7o)*

Le deuxième apport consiste à établir la justice procédurale. Ceci bénéficie du fait que l'ouvrier puit définir avec son supérieur les conditions dans lesquelles il peut obtenir les récompenses économiques qu'il souhaite.

> *« En outre, ce que je trouve très pertinent c'est que je peux définir avec mon chef les conditions pour obtenir cette somme d'argent, par exemple : le délai d'amélioration, l'apport attendu et la manière d'évaluer, etc. …Parce que c'est quand même moi qui vais faire ce travail, afin d'obtenir cette somme d'argent, donc c'est bien juste de définir avec moi comment je vais travailler… » (7o)*

7.2a.1.2 Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables

Si l'attribution des récompenses économiques à la contribution de l'ouvier dans l'amélioration continue lui permet de percevoir la justice distributive, l'engagement de l'entreprise contribue à renforcer la perception de l'ouvrier sur la probabilité d'obtenir des récompenses économiques en réponse à son effort. À cet égard, nous constatons que c'est notamment l'engagement sur l'attribution des récompenses économiques qui incitent l'ouvrier à comprendre que le KZI fait partie intégrante de son travail.

« En fait, l'entreprise a souligné son engagement à nous récompenser dès le début de notre contribution au KZI. C'est très utile… Si on s'engage à me payer plus en réponse à ma contribution supplémentaire, c'est sûr que je m'engagerai alors à faire plus de contributions… » (7o)

7.2a.1.3 Le développement de l'autonomie dans la mise en œuvre du KZI

En période N, le manque d'autonomie n'a pas été identifié par l'ouvrier comme étant une raison pour laquelle il n'envisageait pas le KZI comme faisant partie intégrante de son travail (6.2.1). Pourtant en période N+1, lors notre entretien ayant pour l'objectif d'identifier l'effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer), il souligne l'apport de la NISSK au niveau du développement de l'autonomie. D'après lui, ce développement de l'autonomie dans la mise en œuvre repose notamment sur le fait qu'il peut participer à la prise de décision relative à l'amélioration qu'il souhaite effectuer au sein de son poste de travail.

« Parce qu'avant, sans parler de la participation, je n'étais même pas impliqué quand l'entreprise a décidé de faire le KAIZEN. Maintenant, je peux non seulement proposer ce que je tends à faire au sein de mon poste de travail, mais aussi la façon de faire que j'envisage d'adopter, les bénéfices escomptés… En gros, lorsqu'on (l'ouvrier et son supérieur) sera d'accord sur ces points, c'est moi qui vais mettre en œuvre et contrôler mes actions… » (7o)

7.2a.1.4 Le renforcement de l'expectation

Parallèlement, le fait que l'application de la NISSK permette de faire participer l'ouvrier à la prise de décision relative à l'amélioration qu'il souhaite effectuer au sein de son poste de travail contribue à renforcer sa perception de la probabilité de réussite.

« En gros, lorsqu'on (l'ouvrier et son supérieur) sera d'accord sur ces points, c'est moi qui vais mettre en œuvre et contrôler mes actions. Mais aussi, ce sont des actions qui restent dans le cadre de ma capacité. Je suis alors 100% sûr que je peux y arriver… » (7o)

7.2a.2 Écrire et réformer les instructions du travail

L'effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de motiver l'ouvrier à écrire et à réformer les instructions du travail peut être distingué en quatre aspects : (1) l'établissement de la justice organisationnelle ; (2) le renforcement de l'instrumentalité ; (3) le développement de l'autonomie dans la réforme des instructions du travail et (4) le soutien reçu de la part des managers.

7.2a.2.1 L'établissement de la justice organisationnelle

Pour l'ouvrier, l'évolution de sa motivation à la rédaction des instructions du travail bénéficie du fait qu'il peut négocier avec son supérieur les récompenses économiques qu'il peut recevoir en fonction de son estimation des efforts qu'il doit déployer et du fait qu'il peut obtenir les récompenses économiques qu'il souhaite en réponse à l'accomplissement de la rédaction des instructions.

> *« Je suppose que c'est d'abord la récompense économique qui me convient. En fait, quand j'ai été dans la NISSK avec le directeur de production, j'ai lui demandé cette somme d'argent en tenant compte de l'apport potentiel de ma proposition et des efforts que j'allais devoir déployer… Au final, je l'ai eue, sur ce point, j'ai l'impression que c'est beaucoup plus équitable qu'avant… » (5o)*

Parallèlement, le fait que l'ouvrier puisse définir avec son supérieur les conditions relatives à l'attribution des récompenses économiques souhaitées permet de motiver l'ouvrier à s'impliquer dans la rédaction des instructions du travail tout en établissant une justice procédurale.

> *« Il m'a laissé proposer des conditions dans lesquelles je peux obtenir cette somme d'argent, le délai, la façon de travailler, l'apport attendu. On n'a négocié que sur le délai et on a pu en fixer un qui nous convenait… je l'impression que c'est beaucoup plus équitable qu'avant. Parce que c'est quand même moi qui vais réformer les instructions du travail afin d'obtenir une somme d'argent qui m'y incite. De ce fait, c'est vraiment important que je m'implique pour définir comment je vais travailler et dans quelle mesure je peux toucher cette somme d'argent… » (5o)*

7.2a.2.2a Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables

D'après l'ouvrier, l'évolution de sa motivation à réformer les instructions de son travail bénéficie également de l'engagement de l'entreprise, souligné par son supérieur, concernant l'attribution des récompenses économiques pour le KZI que chaque salarié a réalisé au sein de son poste de travail.

> *« Ensuite, c'est grâce au fait que l'engagement de l'entreprise est souligné par le directeur de production. En fait, il m'a promis que je pourrai toucher une somme d'argent ou d'autres récompenses en réponse au KZI une fois que j'aurai terminé le KZI à mon poste. Ça me permet d'être sûr que mes efforts m'apporteront au moins quelque-chose à la fin… » (5o)*

7.2a.2.2b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter des impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance

Comme nous l'avons expliqué dans la partie 6.1.3.1 et dans la partie 6.2.3.2, les instructions du travail sont considérées par les ouvriers comme ayant pour effet d'éliminer leurs marges d'action au sein de l'organisation de la production. De ce fait,

l'implication de l'ouvrier dans la réforme des instructions du travail est souvent perçue par les autres ouvriers comme un comportement de salarié zélé qui a pour objectif de satisfaire le besoin de l'entreprise en portant atteinte aux intérêts de ses collègues. Le fait que l'ouvrier ait l'image d'un salarié zélé et qu'il soit isolé et méprisé par ses collègues ouvriers n'est pas propice pour développer son sentiment d'appartenance au sein de son groupe de travail. Ce sont notamment ces incertitudes de l'ouvrier qui empêchent son implication dans la réforme des instructions du travail. Sur ce point, d'après l'avis de l'ouvrier, la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) ne permet pas de balayer ses incertitudes de manière directe.

> *« En fait, au niveau de mes incertitudes sur les impacts de mon implication, je ne peux pas dire que l'application de la NISSK a produit un effet direct. Ce n'est pas parce que j'aurai pu négocier les choses que je vais améliorer à mon poste avec le directeur, que je pourrais éviter les conséquences de mes actions sur les autres postes et être perçu par les autres (ouvriers) comme un salarié zélé… » (5o)*

Pourtant, comme chaque ouvrier peut participer à la prise de décision d'amélioration, chacun risque alors de proposer des suggestions qui pourront impacter les intérêts des autres collègues.

> *« Mais comme ça (l'application de la NISSK) permet à chacun d'entre nous de participer à la prise de décision sur le KZI à effectuer, chacun risque de proposer des choses qui pourront affecter les intérêts des autres… » (5o)*

De ce fait, la communication et les interactions en amont de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) ont été développées entre les ouvriers dans l'objectif de parvenir à un accord commun sur leurs suggestions et d'éviter les impacts qui sont associés à ces dernières. À cet égard, nous estimons que, dans un contexte dans lequel les salariés attachent de l'importance à leur sentiment d'appartenance, l'application personnalisée des pratiques de GRH telles que la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) n'affecte pas l'esprit d'équipe des salariés au travail. Au contraire, elle est susceptible de favoriser le développement des activités collectives au sein d'une organisation de production fortement divisée.

> *« Pour éviter tout ça, nous avons beaucoup communiqué et discuté entre nous de la proposition de chacun. Si nous supposons que les conséquences d'une proposition donnée sont inacceptables, nous essayons alors de modifier cette proposition. Par conséquent, le KZI que chacun propose lors de la NISSK est déjà validé entre nous. Ce faisant, chacun peut toucher sa récompense et personne ne sera pris pour un salarié zélé… » (5o)*

7.2a.2.3 Le développement de l'autonomie dans la réforme des instructions du travail

Un des apports importants de la NISSK consiste à développer l'autonomie de l'ouvrier dans la mise en œuvre du KZI. Ceci repose sur le fait qu'il peut participer à la prise des décisions relatives à la réforme des instructions du travail et aux conditions dans lesquelles il peut obtenir une récompense économique.

> *« Donc c'est un changement énorme, parce que j'ai pu lire que ce que je pourrai réformer consistera plutôt en une première version en chinois, ce que je pourrai mettre sur le papier sera plutôt des choses que j'ai observées en pratique, mais je ne pourrai pas formaliser tout ça comme des documents officiels, je ne pourrai pas écrire tout çaen anglais, parce que ça me paraît trop difficile… Il a tout validé. Du coup, je peux mettre en œuvre mes actions suivant ce que j'envisage et ce que je suis capable de faire… » (5o)*

7.2a.2.4 L'augmentation de l'expectation : le soutien reçu de la part des managers

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.2.3.1, la réforme des instructions du travail est perçue comme étant difficile à accomplir puisqu'il s'agit d'une mission qui représente un niveau élevé de compétences aux yeux des ouvriers (maîtrise de la langue anglaise et rédaction de documents). Sur ce point, l'apport de la NISSK permettant de motiver l'ouvrier à s'impliquer dans cette mission consiste alors en une augmentation de son expectation. De manière concrète, cette augmentation de la perception de la probabilité de réussite bénéficie de la réception du soutien de la part des managers que l'ouvrier a consultés lors de la NISSK avec son supérieur.

> *« Donc j'ai besoin du soutien du manager X. Ce que je veux dire c'est que j'ai besoin qu'il me donne son avis sur ce que j'ai rédigé. J'aimerais bien qu'il corrige les choses qui ne vont pas…Il (le directeur de production) a tout validé …ça (la réforme des instructions du travail) devient beaucoup plus faisable pour moi… » (5o)*

7.2a.3 Signaler les problèmes aux managers supérieurs

L'effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de motiver les ouvriers à signaler les problèmes aux managers supérieurs peut être distingué en deux aspects : le renforcement de l'instrumentalité et le développement de la perception de la probabilité de réussite.

7.2a.3.1a Le renforcement de l'instrumentalité - Fait d'éviter les impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance

Les incertitudes qui empêchent les ouvriers de signaler les problèmes aux managers supérieurs sont centrées sur le risque d'être considérés comme des salariés zélés et d'être isolés et méprisés par leurs collègues ouvriers (cf. 6.2.4.2). Sur ce point, l'apport de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de balayer ces incertitudes repose sur le fait que les ouvriers peuvent profiter de la NISSK pour communiquer dans l'objectif d'expliquer à leur supérieur les causes des problèmes qu'ils ont signalés. Ceci est propice, pour eux, pour obtenir l'assurance que la personne à l'origine de problèmes ne sera pas sanctionnée par l'entreprise.

> *« Ce que je trouve pertinent, c'est que je peux très bien décrire le problème que j'ai observé et expliquer les causes qui me semblent importantes. Donc ça me permet d'expliquer que ce n'est pas de la faute d'un de mes collègues, mais que c'est plutôt une chose à laquelle personne n'a pensé… » (6o)*
> *« Je suppose que la première raison pour laquelle je deviens plus motivé à faire ça (signaler les problèmes) est liée au fait que personne ne sera sanctionné par l'entreprise. Bien qu'il m'ait précisé l'engagement de l'entreprise sur le fait de ne pas sanctionner, je lui ai quand même expliqué les causes de ce problème. Personne n'a l'intention de produire ce problème. Il est d'accord avec mon point de vue et il m'a confirmé sa promesse… » (8o)*

Par ailleurs, les ouvriers confirment que la communication et les interactions entre eux ont été développées en amont de la NISSK dans l'objectif de parvenir à un accord commun sur leurs suggestions et d'éviter les impacts qui sont associés à ces dernières. Ceci permet de réduire de manière considérable leurs incertitudes lorsqu'ils signalent des problèmes à leur supérieur.

> *« Évidemment, avant d'avoir signalé ce problème à mon chef, nous (les ouvriers) avons beaucoup communiqué entre nous, mes collègues ont supposé que c'était un problème que je pouvais signaler au directeur de production et ils ont tous été d'accord avec moi sur la solution que j'ai proposée. Ça permet également d'éliminer mes incertitudes… » (6o)*
> *« En fait, avant cette communication entre mon chef et moi, j'avais déjà raconté à mes collègues le problème que je voulais lui (le directeur de production) signaler et la solution que j'envisageais de mettre en œuvre. Comme mes suggestions n'ont pas soulevé d'objection de leur part, je me suis permis alors d'en parler à mon chef… » (8o)*

7.2a.3.1b Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables

Si l'engagement de l'entreprise sur le fait de ne pas sanctionner le salarié à l'origine des problèmes permet de renforcer la perception des ouvriers sur la probabilité d'éviter des impacts indésirables, l'engagement au sujet de l'attribution des récompenses économiques contribue alors au développement de la conscience des ouvriers sur le fait

que les récompenses qu'ils souhaitent sont étroitement liées à leur contribution dans le KZI.

« C'est sûr que ça (l'engagement de l'entreprise au sujet de l'attribution des récompenses économiques) joue beaucoup, parce que ça me permet d'être sûr que je serai récompensé pour la résolution du problème que j'ai signalé à mon chef … » (6o)
« La deuxième raison c'est aussi que je suis sûr que je pourrai toucher une somme d'argent lorsque je résoudrai le problème que j'ai annoncé… De ce fait, je suis beaucoup plus motivé à annoncer ce problème et à mettre en œuvre mes actions de résolution… » (8o)

7.2a.3.2 L'augmentation de l'expectation

Le dernier effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de motiver les ouvriers repose sur le fait qu'ils peuvent signaler les problèmes qu'ils sont capables de résoudre. Ceci est notamment propice pour augmenter leur perception de la probabilité de réussite.

« A vrai dire, ce que j'ai signalé à mon chef est un problème dont j'ai déjà la solution dans ma tête. Donc, je suis sûr de pouvoir résoudre ce problème et de toucher la somme d'argent que j'ai demandée à mon chef… » (6o)
« En plus, j'ai déjà réfléchi plusieurs fois sur comment je peux le résoudre. A vrai dire, ce n'est pas compliqué du tout. Je suis sans doute capable de le faire. De ce fait, je suis beaucoup plus motivé à annoncer ce problème et à mettre en œuvre mes actions de résolution… » (8o)

Parallèlement, les ouvriers considèrent la NISSK comme une discussion leur permettant de faire entendre au manager supérieur leur description et leur explication des problèmes qu'ils ont vécus ou observés, ainsi que leur avis sur le soutien nécessaire de la part du manager pour finaliser l'application de leurs solutions. En effet, le fait que ce soutien de la part du manager soit envisageable pour les ouvriers est notamment propice pour augmenter leur perception de la probabilité du succès de la résolution des problèmes.

« Ce que je trouve pertinent, c'est que je peux très bien décrire le problème que j'ai observé et expliquer les causes qui me semblent importantes…Je lui ai également indiqué que j'avais besoin d'un coup de main du manager X pour finaliser la mise en œuvre de ma solution. Dans ce cas, je suis encore plus sûr que ce problème va être résolu… » (6o)
« Je lui ai bien expliqué les causes de ce problème (lors de la NISSK) … Ensuite, il est nécessaire que le manager X m'aide un peu. Il (le directeur de production) a validé ma demande. Donc, je n'ai plus de doute sur la résolution du problème que j'ai signalé… » (8o)

7.2a.4 Être autonome dans l'application des solutions

L'effet motivationnel de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permettant de motiver les ouvriers à être autonomes

dans l'application des solutions peut être distingué en quatre aspects : le renforcement de l'instrumentalité, le développement de l'autonomie, le renforcement de l'expectation et l'établissement de la justice organisationnelle.

7.2a.4.1a Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables

Une des raisons majeures pour laquelle les ouvriers refusent d'appliquer de manière autonome les solutions d'amélioration est liée à l'absence de récompenses telles que les récompenses économiques et les promotions. Les ouvriers perçoivent alors une probabilité nulle d'obtention de récompenses en réponse à leur effort. Sur ce point, d'après les ouvriers, l'évolution de leur motivation bénéficie d'abord de l'engagement de l'entreprise en termes d'attribution de récompenses économiques pour la contribution des salariés dans le KZI.

> *« Comme je t'ai expliqué tout à l'heure, l'engagement de l'entreprise (au sujet de l'attribution des récompenses économiques) est un facteur important. Ça me permet d'être sûr que je pourrai toucher la somme d'argent que j'ai négociée avec mon chef lorsque j'aurai accompli l'amélioration que je suis capable de réaliser. Donc, c'est sûr que je vais sans doute mettre en œuvre ma solution et accomplir le KZI sur mon poste… » (6o)*
>
> *« Bien que l'argent ne soit pas le facteur le plus important pour moi (pour me motiver), l'engagement de l'entreprise (au sujet de l'attribution des récompenses économiques) permet de me motiver pas mal. Parce que ça permet de renforcer ma conscience que l'effort que je déploie dans l'application de ma propre solution sera davantage reconnu l'entreprise… » (8o)*

7.2a.4.1b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter les impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.2.5.3, l'ouvrier qui applique de manière autonome une solution d'amélioration risque d'être pris pour un salarié volontaire qui s'implique dans des missions que les autres ont tendance à ne pas faire et d'être mis à l'écart par ses collègues ouvriers. Pour les ouvriers, ce qui contribue à balayer ces incertitudes est lié à l'apport de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) au niveau de la participation des ouvriers. D'après eux, l'application de la NISSK permet à chaque ouvrier de négocier et d'obtenir des avantages (tels que les récompenses économiques) en réponse à leur application des solutions d'amélioration. Elle offre alors l'opportunité à chaque ouvrier de prendre une initiative dans l'amélioration de son travail dans l'objectif de retirer des avantages personnels. Ceci contribue notamment à changer la norme cognitive par laquelle les ouvriers définissent le salarié zélé.

« En outre, comme chacun de mes collègues participe à l'application des solutions pour améliorer un problème donné au sein de son poste de travail, et qu'ils font ça également dans l'objectif d'obtenir une somme d'argent, personne ne va penser que je suis un salarié volontaire qui fait des efforts pour obtenir tel ou tel avantage… » (6o)
« Parce que je m'inquiète beaucoup moins du fait d'être pris pour un salarié zélé. Mes collègues ont tous eu l'occasion de demander une somme d'argent lors de la NISSK et ils mettent en œuvre leurs actions d'amélioration pour l'obtenir. On fonctionne donc tous pareil, donc personne ne peut considérer l'autre comme un salarié particulièrement zélé, du coup personne ne risque d'être mis à l'écart par les autres » (8o)

7.2a.4.2 Le développement de l'autonomie

L'apport de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer), permettant de développer l'autonomie des ouvriers dans l'application des solutions, est lié au fait que les ouvriers peuvent participer à la prise de décision au sujet des solutions d'amélioration. En outre, cette participation à la prise de décision est propice pour développer l'autonomie des ouvriers dans la mise en œuvre et le contrôle de la mise en œuvre des solutions d'amélioration au sein de leur poste de travail.

« Ça me semble évident : si on veut que je sois autonome dans l'application de mes solutions, on doit me donner au moins un certain niveau d'autonomie. Je suppose que la raison pour laquelle ça a marché cette fois est liée au fait que mon chef m'autorise à décider de ce que je dois mette en œuvre en matière de solutions et de délai de cette mise en œuvre. Je peux alors autocontrôler mes actions… » (6o)
« C'est aussi grâce au fait que je peux définir avec mon chef des choses telles que ma solution, la façon dont je vais la mettre en œuvre, le délai et la manière de l'évaluer etc. Ça permet de développer non seulement mon autonomie dans la prise de décision, mais aussi dans la mise en œuvre de ma solution à mon poste. C'est-à-dire que c'est moi qui décide quelle chose doit être faite, à quel moment et de quelle façon dans l'objectif de toucher telles récompenses … » (8o)

7.2a.4.3 L'augmentation de l'expectation

Pour les ouvriers, le fait que l'application de la NISSK leur permette de participer à la prise de décision au sujet des solutions d'amélioration et d'autocontrôler leur mise en œuvre est également propice pour renforcer leur perception de la probabilité de succès.

« Mon chef m'autorise à décider ce que je dois mettre en œuvre en matière de solution… Je peux alors autocontrôler mes actions. C'est sûr que je vais pouvoir appliquer ma solution comme il faut… » (6o)
« C'est-à-dire que c'est moi qui décide quelle chose doit être faite, à quel moment et de quelle façon dans l'objectif de toucher telles récompenses. À cet égard, je suis forcément conscient que je peux réussir à mettre en œuvre ma solution d'amélioration au sein de mon poste de travail… » (8o)

Par ailleurs, le soutien de la part du manager dans l'accomplissement des activités d'amélioration hors du cadre des capacités des ouvriers leur permet d'augmenter leur perception de la probabilité de succès d'application de leur solution.

« C'est vrai que ça (le soutien de la part du manager) aide. Parce que… je n'étais pas très sûr de comment on pouvait faire marcher ma solution dans la ligne d'usinage. Donc il (le manager X) m'a dit que c'est lui qui allait s'occuper des processus pour introduire et faire fonctionner ma solution. Je peux alors me focaliser sur la fabrication des boîtes pour disposer les outillages… » (6o)
« Oui, en fait, le manager Y a étudié et confirmé la pertinence de ma solution. Donc je suis sûr que ma solution pourra produire les effets escomptés, il ne me reste alors qu'à me lancer dans la mise en œuvre de ma solution… » (8o)

7.2a.4.4 L'établissement de la justice organisationnelle

Comme nous l'avons présenté, la disproportion des efforts déployés en regard des récompenses économiques est une raison majeure pour laquelle les ouvriers refusent d'être autonomes dans l'application des solutions d'amélioration. Pour eux, l'application de la NISSK, permettant notamment de rétablir la justice distributive, consiste à leur donner la possibilité de négocier avec leur supérieur et d'obtenir un niveau de récompenses économiques en réponse à leur contribution dans la mise en œuvre du KZI.

« Je crois que les récompenses économiques jouent également beaucoup sur ma motivation. Parce qu'avant, si je faisais ça, je ne pouvais toucher aucun avantage. Mais, maintenant, lorsque je termine le KZI à mon poste, je peux toucher la somme (d'argent) que j'ai négociée avec mon chef, c'est donc équitable pour moi … » (6o)
« Je maintiens ce que je t'ai dit : l'argent n'est pas le facteur le plus déterminant pour moi, mais il faut quand même récompenser notre travail. Sur ce point, c'est vrai que l'application de la NISSK m'aide à demander une somme d'argent en récompense de mon autonomie pour appliquer ma solution d'amélioration … » (8o)

Parallèlement, grâce au fait que la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) permet aux ouvriers de définir avec leur supérieur les conditions de l'attribution des récompenses économiques, ils perçoivent également la justice procédurale au sein de l'entreprise.

« Mon chef m'autorise à décider de ce que je dois mettre en œuvre en matière de solution et de délai pour cette mise en œuvre… En plus, je trouve que c'est beaucoup plus équitable que si c'était des conditions imposées par les autres, parce que personne ne connaît mieux ma capacité et la situation que moi-même… » (6o)
« C'est-à-dire que c'est moi qui décide quelle chose doit être faite, à quel moment et de quelle façon…Par ailleurs, ça me donne l'impression que les récompenses économiques sont attribuées de manière plus équitable lorsque je suis impliqué dans la définition, avec mon chef, des mesures pour lesquelles je peux être récompensé… » (8o)

Effet motivationnel de la NISSK / TCEK	***Nombre d'ouvriers concernés (en période N) (/ 5)***	*Justice organisationnelle*		*Développement de l'autonomie*		*Expectation*		*Instrumentalité*		***Nombre d'ouvriers qui ont évolué (en période N+1) (/ 5)***
		Récompense économique	*Récompense intrinsèque*	*Fixation participative des objectifs*	*Mise en œuvre, évaluation et contrôle*	*Participation à la prise de décision*	*Soutien de la part du manager*	*Obtention des récompenses désirables*	*Fait d'éviter des impacts indésirables*	
Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail	1	7o		7o		7o		7o		1
Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	4	Nul (5o, 6o, 7o, 9o)								0
Écrire et réformer les instructions du travail	1	5o		5o			5o	5o		1
Signaler les problèmes aux managers supérieurs	2					6o, 8o		6o, 8o		2
Être autonome dans l'application des solutions	2	6o, 8o		6o, 8o		6o, 8o		6o, 8o		2
Présenter la logique des solutions	0	Non concerné (13o)								0
Transmettre les savoir-faire et les expériences	1	Nul (9o)								0

Tableau 36 : l'effet de la NISSK (négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer) sur l'évolution de la motivation au KZI des ouvriers du groupe E
(Tang, 2018)

Comme le présente le tableau 36, les TCKE (Type de Comportement d'Effort nécessaire pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui ont évolué chez les ouvriers du groupe E consistent à : comprendre le KZI comme faisant partie intégrante du travail, écrire et réformer les instructions du travail, signaler les problèmes aux managers supérieurs et être autonome dans l'application des solutions. Les éléments de la NISSK, permettant d'entraîner cette évolution, consistent à : (1) établir la justice organisationnelle ; (2) favoriser la participation des ouvriers à la prise de décision qui est propice à développer l'autonomie des ouvriers dans la mise en œuvre du KZI ; (3) renforcer l'expectation ; (4) renforcer l'instrumentalité des ouvriers.

Parallèlement, nous constatons que, malgré l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer), il reste encore des TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué. Sur ce point, nous devons d'abord préciser que, comme nous avons décidé d'examiner l'effet motivationnel de la NISSK par une étude comparative entre le groupe d'ouvriers E et le groupe d'ouvriers N (cf. 5.2.3 et 5.2.4), l'ouvrier 13o du groupe N n'est pas concerné par

l'application de la NISSK. Ce cas a alors été reporté dans le tableau 36 comme étant « non-concerné ». Dans les cas reportés comme étant « Nul », les ouvriers du groupe E supposent que l'effet motivationnel de la NISSK n'est pas suffisamment pertinent vis-à-vis de leurs incertitudes liées au fait qu'ils adoptent les TCEK. Ceci sera explicité ci-après.

7.2b Le sous-développement de la motivation des ouvriers du groupe E à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI

Cette sous-section a pour objectif d'expliquer les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué malgré l'effet motivationnel de la NISSK.

7.2b.1 Se focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.2.2, les deux principales raisons pour lesquelles les ouvriers refusent de se focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise sont : (1) la divergence des objectifs entre l'entreprise et les ouvriers et (2) la perception de la disproportion de la contribution des ouvriers en regard de l'attribution d'avantages tels que les promotions. En ce qui concerne la divergence des objectifs, les ouvriers soulignent encore une fois que la tendance de l'entreprise à améliorer la productivité par l'approche « Lean- and-mean » (cf.3.2.1) peut toujours avoir pour effet d'affecter la sécurité de leurs emplois.

> *« A part certains salariés chez Toyota Tianjin, la plupart des ouvriers qui travaillent dans les usines praticiennes du LEAN n'ont pas été embauchés à vie. C'est la même chose chez nous… L'entreprise applique le KAIZEN dans l'objectif d'augmenter la productivité ou de réduire le nombre d'ouvriers … » (7o)*
>
> *« Comme je t'ai dit la dernière fois, l'entreprise souhaite faire des améliorations parce qu'elle souhaite toujours faire travailler le moins possible les salariés pour produire le plus de pièces possible… » (9o)*

Une des causes majeures pour lesquelles l'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) ne permet pas de balayer ces incertitudes chez les ouvriers est notamment liée à l'absence d'engagement de l'entreprise au sujet de la sécurité de l'emploi. De ce fait, les ouvriers constatent que, lorsqu'ils se soumettent à des améliorations qui conviennent aux objectifs de l'entreprise, ils risquent de subir une insécurité de l'emploi.

« Donc, si je m'implique dans les améliorations souhaitées par l'entreprise, je risque de me faire piéger, parce que, au final, si l'entreprise suppose que sa productivité peut être maintenue par un nombre d'ouvriers donné, elle va forcément refuser le renouvellement du contrat de travail pour certaines personnes. Il y a de fortes chances pour que je sois inclus dans cette partie des salariés… » (7o)
« Comme l'engagement de l'entreprise au sujet de la sécurité de mon emploi n'a pas été inclus dans les types de récompenses, je ne peux toujours pas me soumettre aux améliorations souhaitées par l'entreprise. Parce que, sinon, je risque de perdre ma valeur aux yeux de l'entreprise. Ça n'est pas propice au renouvellement de mon contrat de travail… » (9o)

En ce qui concerne la perception de la disproportion entre la contribution des ouvriers et de l'attribution des récompenses, les ouvriers soutiennent que leur contribution dans la réalisation des objectifs importants de l'entreprise doit être récompensée de manière équitable. Plus précisément, ils soulignent que, si leurs solutions d'amélioration permettent à l'entreprise de réaliser durablement un niveau donné de bénéfice supplémentaire, il convient de leur attribuer des récompenses en fonction de leur apport. À cet égard, nous pouvons constater que l'attribution unique d'une récompense économique pour l'accomplissement d'une activité du KZI donnée n'est pas pertinente pour motiver les ouvriers à se soumettre à la réalisation des objectifs d'amélioration de l'entreprise.

« Si tu veux que je sois motivé à me focaliser sur les améliorations souhaitées par l'entreprise, il faut qu'on modifie encore la façon avec laquelle on attribue des récompenses économiques…Si ma solution permet à l'entreprise d'augmenter la productivité et de gagner X yuans de plus chaque année, ce n'est pas gonflé de ma part de souhaiter toucher Y% de cette partie de bénéfice supplémentaire par an. C'est juste pour moi… » (5o)
« Regarde, si l'apport de ma solution d'amélioration est durable pour l'entreprise, je veux dire qu'elle (solution d'amélioration) permet à l'entreprise de gagner ou d'économiser X yuans par an, il convient pour l'entreprise de me récompenser chaque année par un pourcentage donné de mon apport… Sinon, personne ne voudra s'impliquer dans les améliorations souhaitées par l'entreprise… » (6o)

En outre, les promotions sont considérées par les ouvriers comme étant une manière de récompenser équitablement leur contribution à la réalisation des objectifs importants de l'entreprise. Pour eux, le passage d'un poste d'ouvrier à un poste de gestionnaire est un changement radical qui leur permet de dépasser les barrières sociales au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué dans les parties 3.2.1 et 6.2.3.2, le fait d'être promu à un poste de gestionnaire est propice pour les ouvriers à l'amélioration leur niveau de revenu et à l'obtention d'une plus grande estime de soi. Pourtant, les ouvriers soulignent qu'ils n'ont pas été autorisés à négocier une promotion avec l'entreprise. Ceci défavorise notamment l'effet motivationnel de la NISSK qui repose sur la personnalisation des récompenses (cf. 3.2.2.1).

« Je trouve que cette injustice est aussi liée au fait qu'on n'a pas été autorisé à demander une promotion en matière de récompense. Pourtant, c'est une chose super pertinente pour me motiver, parce que ça me permettrait de sortir du groupe ouvrier. C'est alors beaucoup plus facile de gagner plus et d'avoir le respect des autres … » (5o)

« Il convient pour l'entreprise de me récompenser chaque année par un pourcentage donné de mon apport ou de me promouvoir gestionnaire. Sinon, personne n'aura l'intention de s'impliquer dans les améliorations souhaitées par l'entreprise… » (6o)

7.2b.2 Transmettre les savoir-faire et les expériences

Les savoir-faire et les expériences permettent à l'ouvrier de réaliser une performance productive individuelle supérieure à celle de ses collègues et à celle de la main d'œuvre peu qualifiée et à faible coût. Ceci est propice à ce que l'ouvrier expérimenté conserve sa position favorable pour faire face à la réduction de personnel et à la concurrence avec la main d'œuvre peu qualifiée et à faible coût (cf. 6.2.7.2). À cet égard, l'une des causes majeures pour lesquelles l'application de la NISSK ne parvient pas à motiver l'ouvrier à transmettre ses savoir-faire et ses expériences est notamment liée au manque d'engagement de l'entreprise au sujet de la sécurité de l'emploi.

« Il (le directeur de production) veut que j'apprenne à mes collègues comment usiner des parties difficiles. Mais il a refusé ma demande au sujet du renouvellement de mon contrat de travail… Dans ce contexte, je refuserai forcément de transmettre mes expériences à mes collègues, parce qu'il n'y a que mon collègue X et moi qui sommes capables de faire ce travail. Nous sommes indispensables pour l'entreprise, nous devons donc protéger cette position afin de sécuriser notre emploi… » (9o)

.

L'autre cause est liée à la perception de la disproportion de la contribution de l'ouvrier au regard de l'attribution d'avantages tels que les récompenses économiques et les promotions. D'après l'ouvrier, l'apport de la transmission de ses savoir-faire et de ses expériences consiste en une amélioration considérable de la capacité de ses collègues ouvriers et de la productivité de l'entreprise. Pour ceci, il convient de le promouvoir à un poste de gestionnaire ou de lui attribuer des récompenses économiques en fonction de son apport et durant la période de prescription de sa contribution.

« Mais il a refusé ma demande au sujet du renouvellement de mon contrat de travail et de la promotion. Pour moi, la transmission de mes expériences est censée donner un apport énorme au niveau de la capacité de mes collègues et une perceptive d'amélioration importante. Pourtant il ne veut me donner que X yuans... Dans ce contexte, je refuserai forcément de transmettre mes expériences à mes collègues… » (9o)

En résumé, les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) qui n'ont pas évolué chez les ouvriers sont (1) se focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de

l'entreprise et du département et (2) transmettre les savoir-faire et les expériences. La première cause majeure qui neutralise l'effet motivationnel de la NISSK est l'absence d'engagement de l'entreprise en termes de la sécurité de l'emploi des ouvriers. La deuxième cause est liée à la perception de la disproportion entre la contribution des ouvriers aux améliorations importantes de la productivité souhaitées par l'entreprise et des récompenses que l'entreprise les a autorisé à négocier avec leur supérieur.

7.3 La conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu

Comme nous l'avons présenté dans la section 7.1 et la section 7.2, l'application de la pratique de GRH (la NISSK : Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) exposée en hypothèses permet de stimuler dans une certaine mesure l'évolution de la motivation des salariés au KZI. Cette section a alors pour objectif de présenter cette évolution de la motivation des salariés au KZI par l'écart entre la conséquence économique des dysfonctionnements résolubles que nous avons identifiée dans la période N (cf. 6.3) et la conséquence économique de la soumission des salariés aux comportements d'effort du KZI ayant permis de résoudre les dysfonctionnements de la période N. Pour ce faire, nous nous focalisons sur les même variables[552] et adoptons la même formule que celle que nous avons présentée dans la section 5.2.5.3 et la section .6.3 : CECE (PN+1) = somme (TRD_1* FMD_1 + TRD_2* FMD_2 + TRD_{NPI}* FMD_{NPI}) * CHVACVE. Sur ce point, nous tenons à préciser que le TRD peut être nul lorsque le dysfonctionnement est considéré comme étant entièrement résolu. En outre, nous citons uniquement les phrases témoins les plus pertinentes nous permettant d'évaluer la CECE et d'identifier le lien entre ces derniers et l'évolution de la motivation des salariés au KZI. Les témoignages des salariés qui relèvent de manière répétitive des mêmes idées sont présentés dans l'annexe A.

7.3.1 Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces

Grâce à la mise en œuvre des outillages de fixation améliorés par l'ouvrier 8o et vérifiés par le manager 3m, le temps supplémentaire que chaque ouvrier au sein du groupe E

[552]TRD (le Temps alloué à la Régulation personnelle des Dysfonctionnements) ; CHVACV (la Contribution Horaire moyenne à la Valeur Ajoutée sur le Coût Variable) ; FMD (la Fréquence de Manifestation du Dysfonctionnement) ; NPI (le Nombre de Personnes Impliquées)

déploie dans la régulation des outillages de fixation est passé de 3 minutes par cycle de production (45 minutes) à 1 minute par cycle de production. L'apport de cette amélioration, qui consiste en une réduction du gaspillage au niveau de la manutention inutile, permet de recycler un coût caché de 94.5 yuans par jour au sein du groupe E. Toutefois, aucune amélioration sur les outillages de fixation inadaptés n'a été mise en œuvre au sein du groupe N. Le tableau permettant montrer les détails du calcul et les phrases témoins des salariés sont présentés ci-après.

Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces		
	Groupe E	**Groupe N**
TRD	1 min/Cycle de production (45min)	3 min/Cycle de production (45min)
FMD	9 fois/ journée opérationnelle de 8 heures	
NPI	5 salariés	5 salariés
CHVACV	63 yuans /heure	
Calcul	(1 min * 9 fois/jour * 5 salariés) * $\frac{63}{60}$	(3 min * 9 fois/jour * 10 salariés) * $\frac{63}{60}$
CECE(PN+1)	47.25 yuans/jour	141.75 yuans/jour
CECE (PN)	141.75 yuans/jour	141.75 yuans/jour
Ecart	94.5 yuans/jour	0

Tableau 37 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer les outillages de fixation inadaptés (Tang, 2018)

« En fait, j'ai un peu retravaillé les outillages de fixation qu'on a actuellement…ce n'est pas tout à fait adapté, mais ça permet de réduire le temps d'installation des pièces… Facilement 2 minutes ((à chaque cycle de production), je suppose… Oui, c'est appliqué dans chaque poste de notre équipe… » (8o, groupe E)

« En ce qui concerne l'apport de 8o et de 3m dans la résolution de ce problème, je suppose qu'on peut facilement économiser 2 minutes dans la fixation des pièces durant chaque cycle de production… » (2m)

« L'idée qui consiste à retoucher les outillages de fixation a été proposée par l'ouvrier 8o. J'ai juste reformulé son idée et étudié sa faisabilité au niveau des exigences manufacturières…Je dirais 2 minutes à peu près (de réduction de la manutention inutile par cycle de production… Non, ça n'a pas été mis en œuvre au sein du groupe N… » (3m)

« Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o, groupe N)

Les évolutions par rapport aux TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) des managers (2m, 3m) et de l'ouvrier (8o) qui favorisent la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Oui....Je pense que la résolution de ces dysfonctionnements est bien liée au fait que j'ai beaucoup moins d'incertitudes pour signaler ces dysfonctionnements au directeur de l'entreprise… » (2m)

- Aider les subordonnés à formuler leurs suggestions

  « L'évolution (des TCEK) chez moi consiste plutôt à aider les ouvriers, notamment l'ouvrier 8o, à formuler sa suggestion et à étudier la faisabilité de sa solution… » (3m)

- Aider les subordonnés à traiter leurs problèmes

  « L'évolution (des TCEK) chez moi consiste plutôt à aider les ouvriers, notamment l'ouvrier 8o, à formuler sa suggestion et à étudier la faisabilité de sa solution… » (3m)

- Signaler les problèmes aux managers

  « J'ai été plus motivé pour signaler ce problème au directeur de production et pour mettre en œuvre ma solution afin de le résoudre… » (8o, groupe E)

- Être autonome dans l'application des solutions

  « J'ai été plus motivé pour signaler ce problème au directeur de production et pour mettre en œuvre ma solution afin de le résoudre… » (8o, groupe E)

7.3.2 Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection

La résolution de l'absence de mesures propices à la disposition des outillages de protection repose sur, d'une part, l'apport de l'ouvrier 6o dans la fabrication de contenants compartimentés sur mesure pour accueillir chaque outillage de protection à récupérer pour l'entreprise et, d'autre part, l'apport du manager 4o dans l'étude permettant d'introduire ces contenants dans la ligne d'usinage du groupe E. La mise en service de ces contenants implique que chaque ouvrier du groupe E consacre environ 30 secondes durant chaque cycle de production pour ranger de manière précise les outillages de protection. Ceci est également propice pour améliorer la qualité de la logistique inverse au sein de l'entreprise. De ce fait, l'augmentation du temps que chaque ouvrier du groupe E consacre à utiliser les contenants ne peut pas être considéré comme ayant un impact secondaire sur la résolution du dysfonctionnement. Parallèlement, la mise en service de ces contenants a également pour effet d'éliminer le temps supplémentaire que l'ouvrier du dernier poste de la ligne consacre à collecter et à récupérer ces outillages de protection. Elle permet de recycler un coût caché de 42 yuans par jour au sein du groupe. En revanche, au sein du groupe N, aucune action n'est effectuée dans l'objectif d'améliorer les mesures permettant aux ouvriers de disposer les

outillages de protection. Le tableau permettant montrer les détails du calcul et les phrases témoins des salariés sont présentés ci-après.

Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection		
	Groupe E	**Groupe N**
TRD	0 min/Cycle de production (45min)	20 min/Cycle de production (45min)
FMD	9 fois/ journée opérationnelle de 8 heures	
NPI	1 salarié	1 salarié
CHVACV	63 yuans /heure	
Calcul	(0 min * 2 fois/jour * 1 salarié) * $\frac{63}{60}$	(20 min * 2 fois/jour * 1 salarié) * $\frac{63}{60}$
CECE(PN+1)	0 yuan/jour	42 yuans/jour
CECE (PN)	42 yuans/jour	42 yuans/jour
Écart	42 yuans/jour	0

Tableau 38 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer les mesures pour récupérer des outillages de protection
(Tang, 2018)

« J'ai juste fabriqué quelques contenants pour qu'on puisse disposer les outillages de protection lorsqu'on les démonte…Chaque contenant est compartimenté, ça permet de ranger les outillages de protection correctement. Comme ça, l'ouvrier n'a plus besoin de récupérer tout ça… » (6o, groupe E)

« En fait, c'est l'ouvrier 6o qui a fabriqué les contenants et qui a eu l'idée de les diffuser. Mon travail consiste plutôt à faire une étude dans l'objectif de savoir comment on peut introduire ces contenants et organiser les flux…Selon mon calcul, chaque ouvrier a besoin de 30 secondes au maximum pour disposer les outillages comme il faut. Mais l'ouvrier du dernier poste, par exemple, 9o n'a plus besoin d'aller à chaque poste en amont pour récupérer les outillages… » (4m)

« Le KAIZEN réalisé par l'ouvrier 6o et le manager 4m n'est pas mal non plus, ça permet d'améliorer notre travail et de supprimer la logistique inverse sans investissement important. Ça permet également d'économiser le temps que l'ouvrier du dernier poste de la ligne doit consacrer à récupérer les outillages de protection… » (2m)

« On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o, , groupe N)

Les évolutions par rapport aux TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) des managers (2m, 3m) et de l'ouvrier (8o) qui favorisent la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Oui… Je pense que la résolution de ces dysfonctionnements est bien liée au fait que j'ai beaucoup moins d'incertitudes pour signaler ces dysfonctionnements au directeur de l'entreprise… » (2m)

- Aider les subordonnés à formuler leurs suggestions

  « Elle (évolution des TCEK) consiste forcément en une motivation plus forte de ma part pour les (les ouvriers) aider à traiter leurs problèmes, y compris leur suggestions… » (4m)

- Aider les subordonnés à traiter leurs problèmes

  « Elle (évolution des TCEK) consiste forcément en une motivation plus forte de ma part pour les (les ouvriers) aider à traiter leurs problèmes, y compris leurs suggestions… » (4m)

- Signaler les problèmes aux managers

  « Je pense que je suis plus motivé à signaler à mon supérieur les problèmes que je me sens capable de résoudre … » (8o, groupe E)

- Être autonome dans l'application des solutions

  « À cet égard, je suis également plus motivé à résoudre ces problèmes avec ma solution… » (8o, groupe E)

7.3.3 Le retard dans la détection de la production des pièces défectueuses

L'ouvrier 9o et l'entreprise ne sont pas parvenu à un accord ni au sujet de la solution à mettre en œuvre, ni au sujet des récompenses (cf. Annexe A-5). Le dysfonctionnement du retard de la détection de la production des pièces défectueuses n'a donc pas été résolu au sein du groupe E. Parallèlement, au sein du groupe D, aucune action n'a été effectuée dans l'objectif de résoudre ce dysfonctionnement. De ce fait, ce dysfonctionnement entraîne un coût caché de 614.25 yuans par jour au sein de chaque groupe (cf. 6.3.3). Les phrases témoins de l'ouvrier 9o et du manager 2m permettant de confirmer le fait que ce dysfonctionnement n'est pas résolu sont présentées ci-après.

« Je n'ai rien pu faire en matière d'amélioration, parce que la solution que j'ai proposée a été refusée par le directeur de production. À l'égard de la récompense qu'il m'a proposée, je n'ai pas accepté la solution qu'il m'a proposée non plus… » (9o, groupe E)

« La seule proposition que j'ai refusée est celle de l'ouvrier 9o…je lui ai proposé d'apprendre à ses collègues comment travailler sur les parties difficiles à usiner. Pour ceci, il veut que je m'engage sur le renouvellement de son contrat de travail, le directeur n'est pas d'accord, alors je le lui (9o) ai refusé … » (2m)

Les TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) de l'ouvrier qui ne favorisent pas la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « Comme je t'ai dit la dernière fois, l'entreprise souhaite faire des améliorations parce qu'elle veut toujours faire travailler le moins possible les salariés pour produire le plus possible de pièces… » (9o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « Il (le directeur de production) veut que j'apprenne à mes collègues comment usiner des parties difficiles. Mais il a refusé ma demande au sujet du renouvellement de mon contrat de travail… Dans ce contexte, je vais forcément refuser de transmettre mes expériences à mes collègues, parce qu'il n'y a que mon collègue X et moi qui sommes capables de faire ce travail, nous sommes indispensables pour l'entreprise, nous devons alors protéger cette position afin de sécuriser notre emploi… » (9o)

7.3.4 Le manque de mise à jour des instructions du travail

Comme nous l'avons présenté dans la partie 6.3.4, en raison du manque de mise à jour des instructions du travail, les ouvriers sont obligés d'arrêter la ligne de production en attendant que les équipements dysfonctionnels soient réglés par les managers. La résolution de l'absence de mise à jour des instructions du travail repose sur, d'une part, l'apport de l'ouvrier 5o dans la rédaction des instructions dédiées à la régulation des équipements qui sont dans un état dysfonctionnel et, d'autre part, l'apport du manager 3o dans la relecture et la correction des instructions rédigées par l'ouvrier 5o. Ceci permet aux ouvriers du groupe E de devenir autonomes dans la régulation des équipements dysfonctionnels et contribue à réduire le temps de régulation de 30 minutes à 20 minutes chaque fois que les équipements sont dans un état dysfonctionnel. De ce fait, l'apport de l'ouvrier 5o et du manager 3m permet de recycler un coût caché de 9.56 yuans par jour au sein du groupe E. En revanche, au sein du groupe N, aucune action n'est effectuée dans l'objectif de mettre à jour des instructions du travail. Le tableau permettant montrer les détails du calcul et les phrases-témoignes auprès des salariés sont présentés ci-après.

Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection		
	Groupe E	**Groupe N**
TRD	20 min/Cycle de production (45min)	30 min/Cycle de production (45min)
FMD	2 fois/ mois (22 journées opérationnelles de 8 heures) /salarié	
NPI	5 salariés	5 salariés
CHVACV	63 yuans/heure	
Calcul	(20 min * 2 fois/22 * 5 salariés) * $\frac{63}{60}$	(30 min * 2 fois/22 * 5 salariés) * $\frac{63}{60}$
CECE(PN+1)	19. 09 yuans/jour	28.65 yuans/jour
CECE (PN)	28.65 yuans/jour	28.65 yuans/jour
Écart	9.56 yuans/jour	0

Tableau 39 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour mettre à jour les instructions du travail (Tang, 2018)

« J'ai juste écrit ce que je ressens sur la régulation des équipements lorsqu'ils ne fonctionnent pas comme on veut. Forcément il y plein de choses pour lesquelle je ne suis pas très sûr de moi, donc ça a été corrigé par le manager 3m… Au moins, on n'a plus besoin d'attendre qu'ils viennent pour régler le problème, on peut le faire tout seul…Pour l'instant, on n'a pas encore bien expérimenté, mais on arrive quand même à économiser 10 minutes à chaque fois quand on règle les équipements dysfonctionnels … » (5o, groupe E)

« J'ai aussi aidé l'ouvrier 5o à corriger les instructions du travail qu'il a faites sur la régulation des équipements dysfonctionnels… En fait, on a testé le temps qu'il faut pour régler un équipement donné suivant l'indication des instructions du travail. C'était à peu près 17 minutes. Je pense que le temps économisé est plutôt centré sur le temps qu'il faut pour que je termine mon travail et vienne voir le problème … » (3m)

« On a également mis en service les instructions du travail réformées par l'ouvrier 5o et le manager 3m. Les ouvriers du groupe E peuvent être autonomes dans la régulation des équipements dysfonctionnels…Selon le résultat de notre test, ça permet d'économiser au moins 10 minutes … » (2m)

« Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o, groupe N)

Les évolutions par rapport aux TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) des managers (2m, 3m) et de l'ouvrier (8o) qui favorisent la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Oui… Je pense que la résolution de ces dysfonctionnements est bien liée au fait que j'ai beaucoup moins d'incertitudes pour signaler ces dysfonctionnements au directeur de l'entreprise… » (2m)

- Aider les subordonnés à traiter leurs problèmes

  « Elle (évolution sur les TCEK) consiste forcément en une motivation plus forte de ma part pour les (les ouvriers) aider à traiter leurs problèmes… » (3m)

- Écrire et réformer les instructions du travail

  « Oui, forcément, je m'y mets (la rédaction des instructions du travail), parce que je suis motivé par l'application de la NISSK… » (5o, groupe E)

7.3.5 Le standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production

L'apport de l'ouvrier 7o du groupe E consiste en une amélioration du standard de la disposition des outils au sein de son poste de travail. Cette amélioration a pour effet de modifier le standard en tenant compte de ses gestes au niveau du changement des outils et permet d'éliminer le temps supplémentaire alloué à ce changement. Ceci contribue à recycler un coût caché de 28.35 yuans par jour au sein du groupe. En revanche, au sein du groupe N, aucune action n'est effectuée dans l'objectif d'améliorer le standard de la disposition des outils de travail. Le tableau montrant les détails du calcul et les phrases-témoins des salariés est présenté ci-après.

Standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production		
	Groupe E	**Groupe N**
TRD	0 min/Cycle de production (45min) 3 min/Cycle de production (45 min)	3 min/Cycle de production (45 min)
FMD	**9 fois/journée opérationnelle de 8 heures/salarié**	
NPI	1 salarié	2 salariés
CHVACV	63 yuans /heure	
Calcul	(3 min * 9 fois/jour * 1 salarié) * $\frac{63}{60}$	(3 min * 9 fois/jour * 2 salariés) * $\frac{63}{60}$
CECE(PN+1)	28.35 yuans/jour	56.7 yuans/jour
CECE (PN)	56.7 yuans/jour	56.7 yuans/jour
Écart	28.35 yuans/jour	0

Tableau 40 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer le standard de la disposition des outils (Tang, 2018)

« J'ai modifié le standard de la disposition des outils au sein de mon poste, afin de pourvoir changer d'outils d'une manière plus adaptée à mes gestes…je pense que, dans ce contexte, je n'ai plus de geste inutile, donc il n'y a plus de temps supplémentaire dans le changement des outils …» (7o, groupe E)

« La dernière amélioration consiste en une modification du standard réalisée par l'ouvrier 7o au niveau de la disposition des outils. C'est un peu basique, du style 5S, mais c'est quand même une amélioration…Selon notre observation et chronométrage, il arrive à finir le travail presque 5 minutes en avance… » (2m)

« En fait, aucune amélioration n'est réalisée ni à mon poste, ni dans notre groupe … » (13o)

Les évolutions par rapport aux TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre) des managers (2m, 3m) et de l'ouvrier (8o) qui favorisent la résolution de ce dysfonctionnement sont :

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Oui… Je pense que la résolution de ces dysfonctionnements est bien liée au fait que j'ai beaucoup moins d'incertitudes pour signaler ces dysfonctionnements au directeur de l'entreprise… » (2m)

- Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

  « C'est oui et non, je suis plus motivé pour intégrer le KZI dans mon travail, mais il y a quand même des améliorations que je n'ai pas envie de faire… » (2m)

En résumé, comme le montre le tableau 39, l'évolution de la motivation des salariés à se soumettre aux TCEK leur permet de mettre en œuvre des actions d'amélioration au sein du groupe E pour régler et/ou résoudre 4 dysfonctionnements fréquents sur 5 qu'ils ont vécus ou observés dans la période N. La conséquence économique de cette évolution représente un coût caché recyclé de 174.41 yuans par jour en période N+1. En revanche, la motivation des ouvriers du groupes N (au sein duquel la NISSK n'a pas été appliquée) reste toujours sous-développée en période N+1 : aucune action d'amélioration n'a été mise en œuvre dans l'objectif de résoudre les dysfonctionnements que nous avons identifiés dans la période N.

Dysfonctionnement / Salariés			*Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces*	*Manque de mesures propices à la disposition des outillages de fixation*	*Retard dans la détection de la production des pièces défectueuses*	*Manque de mise à jour des instructions du travail*	*Standard de la disposition des outils inadapté à la production*	
Managers	1m						E	
	2m		B	B	B	B, C	B, C	
	3m		D, G	F		D, G H	F	
	4m		A	D, G	D, G, H			
Groupe E	Ouvriers	5o	J		J	K J		
		6o	L	L, M			J	
		7o	J				I	
		8o	L, M					
		9o	J	J	J, O			Total :
	Montant du coût caché PN : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Montant du coût caché PN+1 : (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***
Groupe N	Ouvriers	10o	J		J	K		
		11o	I, O	J				
		12o	L			L, K		
		13o	J	M, N			N	
		14o	J	M	J, O		M, O	Total :
	Montant du coût caché PN : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Montant du coût caché PN+1 : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Amélioration (Yuan/jour)		***0***	***0***	***0***	***0***	***0***	***0***

TCEK (types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre**) évoqué par les salariés**

A. Briser les barrières de statut bureaucratique
B. Signaler les problèmes (au supérieur)
C. Écrire et réformer les instructions du travail
D. Aider les subordonnés à formuler leurs suggestions
E. Recueillir des données sur le terrain
F. Briser les barrières fonctionnelles
G. Aider les subordonnés à traiter les problèmes
H. Transmette les savoir-faire et expériences
I. Comprendre que le KZI comme fait partie intégrante du travail
J. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département
K. Écrire et réformer les instructions du travail
L. Signaler les problèmes aux managers supérieurs
M. Être autonome dans l'application des solutions
N. Présenter la logique des solutions
O. Transmettre les savoir-faire et expériences

Tableau 41 : Conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu
(Tang, 2018)

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exposé l'état de l'évolution de la motivation des salariés (managers et ouvriers) pour la mise en œuvre du KZI grâce à l'évolution des TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre), à celle du NSCEK (Nombre de Salariés qui ne sont pas motivés à adopter un même type de Comportement d'Effort pour la mise en pratique du KZI) et à celle du CECE (Conséquence Économique des Comportements d'Effort du KZI). Ces résultats de notre étude d'expérimentation montrent que la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer) peut contribuer dans une certaine mesure à développer la motivation des salariés pour la mise en œuvre du KZI au sein d'une entreprise chinoise praticienne du « Lean-and-mean». Les résultats de notre étude d'expérimentation montrent également que le mécanisme majeur de la NISSK, permettant de stimuler l'évolution de la motivation des salariés (managers et ouvriers) pour la mise en œuvre du KZI, repose sur le fait que les actions d'amélioration et la récompense en réponse à ces dernières sont négociables pour chaque salarié et son supérieur. Ceci est propice pour établir la justice organisationnelle, développer l'autonomie des salariés dans la mise en œuvre des actions d'amélioration, fixer des objectifs convenables, renforcer l'expectation et l'instrumentalité. Ces apports correspondent aux effets escomptés des pratiques de GRH exposées en hypothèse que nous avons développées dans la partie de l'étude théorique. Par ailleurs, nous avons identifié que l'absence d'engagement de l'entreprise au niveau de la sécurité de l'emploi est une cause non-négligeable qui limite la motivation des salariés à effectuer des améliorations en profondeur telles que l'amélioration de la qualité de production qui repose sur la transmission des savoir-faire et des expériences d'un salarié donné. Parallèlement, nous avons également observé un certain nombre de phénomènes contestables durant l'application de la NISSK au sein de l'entreprise. Nous exposerons ces derniers dans le chapitre suivant.

Chapitre 8. Discussion et recommandations managériales pour motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management

Introduction

Le chapitre 8 est destiné aux managers d'entreprises praticiennes du LEAN management qui souhaitent améliorer la performance économique et sociale de leur structure en Chine par la démarche du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI). À travers une discussion sur les problèmes que nous avons identifiés durant notre étude d'expérimentation sur le terrain, ce chapitre vise à proposer nos recommandations managériales propices au développement de la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI.

La section 8.1 expose l'importance de la prise de conscience des impacts négatifs du LEAN management sur les salariés chinois dans l'attribution des récompenses ayant pour effet de motiver les salariés à mettre en œuvre le KZI.

La section 8.2 développe une discussion sur les pratiques et la méthode managériales permettant d'attribuer de manière équitable des récompenses personnalisées dans l'objectif de motiver les salariés à mettre en œuvre le KZI.

La section 8.3 est centrée sur la nécessité du développement de la communication permettant au salarié de connaître l'intention des autres acteurs sur la mise en œuvre du KZI

8.1 Prendre conscience des impacts négatifs du LEAN management sur les salariés chinois.

8.2 Attribuer équitablement des récompenses dans le contexte du management personnalisé

8.3 Développer la communication permettant au salarié de connaître l'intention des acteurs clés

8.1 Prendre conscience des impacts négatifs du LEAN management sur les salariés chinois

Si le LEAN management est considéré comme étant un système sociotechnique qui implique, d'une part, la dimension technique (les concepts instrumentaux du LEAN) visant à maintenir et à améliorer la performance économique de l'entreprise (les concepts instrumentaux du LEAN) et, d'autre part, la dimension sociale (les pratiques de GRH) permettant de motiver les salariés à s'impliquer dans l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. Toutefois, l'importance de cette dimension sociale est souvent sous-estimée par les entreprises praticiennes du LEAN management. C'est aussi le cas en Chine. En effet, étant la cause majeure qui empêche la progression du KAIZEN au sein de l'entreprise, l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management (Lean-and-means) fait l'objet de nombreuses critiques en raison de ses impacts négatifs sur les salariés.

8.1.1 Les impacts négatifs de l'application instrumentale du LEAN management

Le stress au travail provoqué par une cadence rapide de travail est l'une des conséquences négatives majeures de l'application du Lean-and-mean. Au sein des entreprises praticiennes du LEAN, le rythme de travail est imposé par le temps cycle de production qui implique, entre autres, le temps minimum requis pour l'accomplissement des gestes uniquement productifs des ouvriers. Ceci a notamment pour effet d'éliminer la marge d'action non-productive de chaque ouvrier et de l'obliger à s'efforcer d'accomplir des gestes uniquement productifs dans le délai du temps cycle de production. En outre, la responsabilisation en aval, la production en zéro stock et la responsabilité en cas de rupture de production augmente le stress au travail de manière significative, non seulement chez les opérateurs (Green[553], 1999), mais aussi chez les managers (Conti et al.,[554] 2006 ; Eklund[555] , 2007 ; Polesis[556], 2010.).

553 Green, D. (1999), *The dark side of Lean construction: exploitation and ideology*, Op.cit., p21-32
554 Conti et al. (2006), *The effect of lean production on worker job stress*, International Journal of Operations and Production Management, 26(9), p1013-1038
555 Eklund, J. et Berglund, P. (2007), *Reaction from employees on the implementation of lean production*, Op.cit.
556 Polesie, P. (2010), *Lean construction philosophy and individual freedom*, Proceeding IGIC-18, Technion, Haifa, Israel: 138, p376 - 383

La standardisation du travail a un rôle incontestable dans la multiplication des maladies professionnelles (Bertant et Stimec[557], 2011 ; Bruère[558], 2014 ; Longoni et Johnston[559] ; 2013). D'après une étude réalisée à l'échelle européenne (Valeyre[560],2006), 66% des salariés impliqués dans une démarche Lean déclarent être exposés à des problèmes de santé liés au travail, contre un pourcentage moyen de 57,7% dans les entreprises non-impliquées dans une démarche Lean. 63,5% déclarent être exposés à des mouvements répétitifs des mains et des bras, contre, d'ordinaire, un pourcentage moyen de 50,9%. 39% déclarent être exposés à des cadences élevées et quasi-permanentes, contre, d'ordinaire, un pourcentage moyen de 28,6%. Par ailleurs, le travail strictement standardisé peut induire une réduction importante de la participation des salariés (Chen[561], 2009), de leur autonomie de travail et de la communication informelle entre eux (Parker[562], 2003). Son impact négatif peut également se manifester au niveau de la coopération transversale : la compétence limitée des salariés issue de la spécialisation à la tâche unique représente un véritable obstacle fonctionnel au niveau de la coopération entre des différentes unités de travail (Fucini et Funci[563], 1990). En effet, la recherche de la sécurité de l'emploi dans un contexte de compétence limitée provoque souvent une situation conflictuelle qui entraîne un isolement des unités de travail au sein de l'entreprise (Mehri[564], 2006). A travers une étude que nous avons réalisée au sein d' usines chinoises praticiennes du LEAN management (un constructeur d'automobile sino-japonais, un constructeur aéronautique sino-européen et une entreprise chinoise privée spécialisée dans la fabrication des instruments de mesure), nous avons identifié que les impacts négatifs de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN

557 Bertrand, T. et Stimec, A. (2011), *Voyage en pays de Lean management*, Revue française de gestion, 5(214), p127-144
558 Bruere, S. (2014), *Les liens entre le système de production Lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, Le syndicalisme et le travail (REMEST), 8(1), p21-50
559 Longoni, A et al. (2013), *When does lean hurt? – An exploration of lean practices and worker health and safety outcomes*, International Journal of Production Research, 51(11), p3300-3320
560 Valeyre, A. (2006), *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, (73)
561 Chen, H. et Taylor, R. (2009), *Exploring the impact of Lean management in innovation capability*, PICMET 2009 Proceedings, August 2-6, Portland, Oregon USA, p826-834
562 Parker, S. K. (2003), *Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics*, Journal of Applied Psychology, 88(4), p620-623
563 Fucini, J. et Funci, S. (1990), *Working for the Japanese: Inside Mazda's American auto plant.* New York: Free Press
564 Mehri, D. (2006), *The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System*, Academy of Management Perspectives, May 2006, p21- 42

management sont à l'origine de nombreux dysfonctionnements qui limitent le développement de la performance socio-économique de l'entreprise (Tang et Ruffier[565], 2016). Par ailleurs, nous avons également découvert un impact négatif qui est rarement mentionné par les chercheurs : la genèse de comportements anti-productifs. Sur ce point, nous pensons que ces derniers sont généralement la manifestation d'une réaction des salariés provoquée par une combinaison de différents impacts négatifs du Lean. Par conséquent, il est difficile d'isoler une cause précise de ces comportements. En outre, certains comportements anti-productifs, tel que le vol, sont parfois excessifs. Cependant d'autres comportements, tels que l'utilisation brutale des outils de production et la consommation excessive des consommables de production, sont souvent mal identifiés, voire cachés. Par ailleurs, à travers notre recherche-intervention au sein de l'entreprise E, nous constatons que ces impacts négatifs jouent davantage leur rôle dans la diminution de la motivation des salariés à mettre en œuvre des actions d'amélioration permettant de résoudre les dysfonctionnements qu'ils ont vécus. Ceci est notamment une des principales raisons pour lesquelles les entreprises chinoises praticiennes du LEAN management parviennent difficilement à améliorer de manière continue leur performance socio-économique.

8.1.2 Les impacts négatifs de l'application instrumentale du LEAN management sur la motivation des salariés au KZI

A travers les phrases témoins des salariés que nous avons interviewés durant notre étude en Chine, nous constatons qu'ils sont davantage conscients des impacts négatifs de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management.

Selon cette approche de l'application du LEAN management, l'amélioration de la productivité vise de manière générale à rationaliser la cadence de production et implique les salariés intellectuels dans l'identification et l'élimination des gaspillages chez les ouvriers (déplacements inutiles, gestes non- productifs, opérations qui ne créent pas de valeur ajoutée, etc.). Parallèlement, elle provoque des impacts tels que l'augmention du stress au travail et la réduction de l'autonomie au travail. Cela fait partie des conséquences indésirables des améliorations pour les ouvriers. En effet,

565 Tang, Z. Y. et Ruffier, J. (2016), *Peut-on moderniser les systèmes de primes dans les entreprises chinoises pour parvenir à un management plus performant économiquement et socialement ?* 6ème colloque et séminaire doctoral international ISEOR-AOM, 2016, Lyon

comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 3 (cf.3.2.1), par rapport aux salariés de la première et de la deuxième génération, ceux qui travaillent dans les usines aujourd'hui sont beaucoup plus exigeants sur leur conditions de travail. Sur ce point, les résultats de nos recherches confirment que l'approche descendante de l'amélioration intensive de la productivité devient de plus en plus difficile à appliquer au sein des entreprises praticiennes du LEAN management. La résistance des ouvriers contre cette approche est forte : ils refusent de mettre en œuvre et de soutenir des actions telles que se focaliser sur les améliorations souhaitées par l'entreprise, signaler les problèmes et proposer des suggestions, estimant que celles-ci peuvent aggraver leur conditions de travail.

Étant l'un des impacts négatifs les plus importants de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management, la limitation des compétences de travail issues de la spécialisation à la tâche unique a été soulignée de nombreuses fois par les salariés durant notre étude sur le terrain. Ils confirment que, dans le contexte de la spécialisation à la tâche unique et de la simplification du travail, ils n'ont aucune perspective d'avancement par l'apprentissage au sein de l'entreprise. Parallèlement, ils considèrent leur compétence de travail limitée comme étant un véritable problème qui impacte la sécurité de leur emploi au sein de l'entreprise et réduit la perspective d'embauche à l'extérieur de la structure. Les ouvriers sont soucieux du fait d'être concurrencés par la main d'œuvre d'origine rurale qui est moins qualifiée et qui représente un faible coût. Les managers s'inquiètent du fait d'être remplacés par des ouvriers expérimentés au sein de l'entreprise. Le maintien d'une position favorable pour faire face à la concurrence interne et externe de l'entreprise est alors essentiel pour les salariés. Pour ceci, ils tendent à éviter toutes les activités susceptibles d'impliquer la transmission des savoir-faire et/ou des expériences leur permettant de réaliser une performance supérieure de travail. Sur ce point, notre étude sur le terrain confirme que la tendance des salariés à éviter la transmission des savoir-faire et des expériences renforce l'obstacle de la mise en œuvre des actions d'amélioration qui nécessitent de la coopération transversale et/ou horizontale.

Comme nous l'avons indiqué dans la partie 1.1.3, la performance de l'entreprise est dégradée par les dysfonctionnements issus de l'écart en interaction entre ses structures et les comportements des salariés. À cet égard, l'apport des concepts instrumentaux du LEAN management consiste à éviter et à résoudre les dysfonctionnements en construisant et en améliorant des structures permettant d'orienter les comportements

productifs des salariés, à la condition que la réaction des salariés consiste toujours à adopter les comportements productifs demandés par les structures. D'après notre étude, nous sommes convaincus que l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN, qui a pour effet de réduire l'écart en interaction entre les comportements des salariés et les structures des salariés par une restriction stricte de ces dernières, ne permet pas d'éliminer tous les dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Elle joue pourtant son rôle dans la multiplication des impacts négatifs importants qui peuvent entamer la motivation des salariés au travail et à s'impliquer dans la résolution des dysfonctionnements. Ceci est notamment l'une des principales raisons au manque de continuité dans l'amélioration de la performance au sein des entreprises chinoises praticiennes du LEAN management.

8.1.3 Prise de conscience des impacts négatifs du LEAN management lors de l'attribution des récompenses qui a pour effet de motiver les salariés à mettre en œuvre le KZI

D'après les résultats de notre recherche, les récompenses (économiques et/ou immatérielles) sont l'un des facteurs essentiels permettant de stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI (KAIZEN tourné vers l'individu). Pourtant, pour atteindre cet effet escompté, la prise de conscience des impacts négatifs du LEAN management est indispensable pour les entreprises lors de l'attribution des récompenses.

Dans notre cas, le fait de ne pas résoudre le dysfonctionnement relatif au retard de la détection de la production des pièces défectueuses est un exemple très éclairant. Comme la plupart des salariés au sein de l'entreprise E, le salarié 9o est conscient du fait que sa compétence de production est limitée à la spécialisation à la tâche unique, il est soucieux de la sécurité de son emploi. D'après lui, la solution d'amélioration proposée par l'entreprise qui l'implique dans la transmission de son savoir-faire d'usinage à ses collègues a pour effet de déstabiliser de manière considérable sa position face à la concurrence interne et à la réduction du personnel. Pour ceci, il est essentiel pour lui d'obtenir l'engagement de la part de l'entreprise au sujet du renouvellement de son contrat de travail (cf. Annexe 7-5). Pourtant cette demande de la part du salarié 9o a été refusée par le directeur de l'entreprise. Aucune action d'amélioration n'a été mise en

œuvre pour résoudre le retard de la détection de la production des pièces défectueuses : un dysfonctionnement dont la conséquence économique est pourtant le plus important.
En outre, les phrases témoins des salariés qui expliquent le sous-développement de leur motivation au KZI (cf. 7.1b et 7.2b) révèlent également qu'ils évaluent le degré de pertinence des récompenses en tenant compte d'un ratio entre les récompenses et les impacts d'amélioration qu'ils vont réaliser pour eux-mêmes (RI). Dans cet aspect, l'apport de la prise de conscience des impacts négatifs du LEAN management lors de l'attribution des récompenses consiste à établir un ratio RI favorable pour que les salariés soient motivés à la mise en œuvre du KZI.

8.2 Attribuer équitablement les récompenses dans le contexte du management personnalisé

D'après les résultats de notre recherche, l'évolution de la motivation des salariés au KZI est plus conséquente si leur autonomie au travail augmente et s'ils perçoivent un rapport équitable entre les récompenses et leur contribution dans l'amélioration. Ceci repose sur, d'une part, l'application de la NISSK[566] qui implique chaque salarié dans la définition, en fonction de son intention et de ses compétences, des actions d'amélioration à mettre en œuvre au sein de son domaine de travail et, d'autre part, l'attribution des récompenses en fonction des attentes de chaque salarié. Cette section 8.2 présente notre réflexion sur ces dispositifs appliqués durant notre étude sur le terrain et a pour objectif d'exposer notre suggestion quant à la garantie d'une justice organisationnelle dans le contexte du management personnalisé.

8.2.1 Le rapport équitable entre les récompenses et la contribution

A travers les phrases témoins des salariés interviewés, nous parvenons à confirmer que la perception des salariés chinois sur le rapport entre les récompenses et leur contribution dans l'amélioration influence leur motivation au KZI. Lorsque les salariés évaluent ce rapport, ils prennent en comptes plusieurs variables qui sont présentées ci-après.

- La nature des récompenses (Na) qui renvoie aux catégories de récompenses que l'entreprise met à disposition telles que les récompenses économiques (primes,

566 NISSK : Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer

augmentation de salaire), la promotion, la citation, le renouvellement du contrat de travail, etc. ;

- Le niveau de récompense (Ni) qui concerne généralement le montant de récompense économique, le niveau de l'échelle hiérarchique que le salarié peut atteindre grâce à la promotion et la durée du contrat de travail ;
- La durée de récompense (Du) qui concerne la période de prescription au cours de laquelle le salarié obtient la récompense économique ;
- L'effort du salarié (E) qui implique le temps qu'il consacre à la mise en œuvre du KZI, son travail intellectuel et physique permettant d'accomplir l'amélioration dans son poste ;
- L'apport du salarié (A) lié à son estimation du niveau et de la durée du bénéfice économique de l'amélioration qu'il peut réaliser au sein de son domaine de travail ;
- Le risque (R) qui renvoie aux impacts négatifs que la mise en œuvre du KZI de la part du salarié peut produire sur ce dernier.

Le rapport entre les récompenses et la contribution du salarié dans le KZI peut alors être présenté de la façon suivante : Récompense (Na, Ni, Du) /Contribution (E, A, R). En effet, le salarié, en estimant sa contribution dans le KZI, parvient à identifier de manière consciente son besoin relatif à la nature des récompenses et à avoir des exigences sur le niveau et la durée des récompenses. De ce fait, le développement de la motivation du salarié au KZI nécessite que la contribution du salarié soit rémunérée par des récompenses en fonction de l'effort qu'il déploie dans la mise en œuvre du KZI, de son apport à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise et du risque qu'il court. Pour que le salarié perçoive ce rapport équitable entre la récompense et la contribution, nous constatons qu'il est nécessaire d'introduire au sein de l'entreprise des mesures permettant d'évaluer de manière plus objective la contribution du salarié dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

Dans la littérature du Lean management, les ouvrages et les manuels attachent de l'importance à présenter et à expliquer le concept de gaspillage. Pourtant, les démarches permettant d'évaluer la conséquence économique des gaspillages sont rarement proposées. En pratique, l'évaluation des gaspillages et de la progression du KAIZEN au sein de l'entreprise est généralement effectuée par certains salariés intellectuels (managers et ingénieurs) en se référant aux indicateurs qu'ils ont préétablis (temps de

production, défaut de qualité, retard de livraison, etc.) et aux problèmes ou changements qu'ils ont observés durant une courte durée. L'avis de la plupart des salariés est rarement sollicité. Le défaut de cette approche descendante consiste notamment en un niveau élevé de subjectivité.

La méthode que nous avons pratiquée pour évaluer la conséquence économique de l'apport du salarié à l'amélioration est celle qui est élaborée par l'équipe de recherche ISEOR. Elle attache de l'importance à l'avis de chaque salarié et implique ce dernier dans la description et l'explication des dysfonctionnements qu'il a véritablement vécus et/ou observés et dans la progression en matière de résolution de ces dysfonctionnements. D'après les résultats de notre étude, en nous appuyant sur cette méthode de recueil des informations sur le terrain, il est possible pour l'entreprise de parvenir à avoir une vision plus complète de la manifestation des dysfonctionnements et à une évaluation objective de la conséquence économique de l'apport de chaque salarié à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les résultats de cette évaluation présentent un niveau élevé de fiabilité et sont également plus faciles à admettre par les salariés. En outre, nous constatons que ces résultats jouent un rôle à deux niveaux : ils aident l'entreprise à prendre la décision sur la nature, le niveau et la durée des récompenses à attribuer au salarié ; ils sont pris en compte par le salarié pour identifier et argumenter son besoin en matière de récompenses. De ce fait, l'évolution de la conséquence économique de l'apport du salarié au KZI doit avoir pour effet de mettre en œuvre de manière objective un paramètre unifié qui est aussi bien admis par le salarié que par l'entreprise et qui permet d'orienter la prise de décision de ces deux parties au sujet des récompenses. Ceci est une des conditions préalables pour motiver le salarié à mettre en œuvre le KZI en établissant un rapport équitable entre la récompense et la contribution.

La perception du fait que la contribution (E, A, R) est rémunérée de manière équitable par des récompenses (Na, Ni, Du) est un trait subjectif et personnel. Il est difficile d'évaluer de manière objective le coût de l'effort que le salarié déploie dans le KZI et le risque qu'il court. L'écart de la perception de l'équité peut exister entre le salarié et l'entreprise. Le rapport entre la récompense et la contribution, considéré par le salarié comme étant équitable, peut être perçu par l'entreprise comme étant excessif. En revanche, ce rapport considéré par l'entreprise comme étant équitable peut être perçu

par le salarié comme étant insuffisant. Dans ce contexte, la NISSK[567] est notamment utile, d'une part, pour faire préciser au salarié et à l'entreprise leur perception du rapport entre la récompense et la contribution et, d'autre part, pour les faire négocier afin d'arriver à une vision commune sur ce rapport équitable. Par ailleurs, les résultats de notre recherche montrent que la NISSK permet au salarié de préciser le soutien dont il a besoin pour son accomplissement du KZI et de connaître clairement l'intention de son supérieur et/ou de l'entreprise. Ceci permet de réduire la difficulté que le salarié peut éprouver à mettre en œuvre des actions de manière plus efficace et plus ciblée. Cet apport de la NISSK, pour le salarié, peut être considéré comme ayant pour effet de réduire le coût de l'effort qu'il déploie dans le KZI. Il peut alors réduire, dans une certaine mesure, les exigences du salarié sur le niveau des récompenses. Parallèlement, il permet d'offrir à l'entreprise davantage de marge de négociation au sujet de l'attribution de récompenses. En outre, l'application de la NISSK permet également d'impliquer le salarié dans la prise de décision sur les conditions de l'attribution des récompenses. Ceci est notamment propice à la perception du salarié de la justice procédurale. De ce fait, pour les entreprises qui souhaitent motiver les salariés à la mise en œuvre du KZI par l'attribution de récompenses, la NISSK est une pratique performante que permet de garantir la justice distributive et la justice procédurale.

8.2.2 Nos réflexions pour éviter l'injustice au sein de l'entreprise praticienne du LEAN management qui souhaiterait appliquer une démarche managériale personnalisée

Si la disproportion entre les récompenses et la contribution réduit la motivation du salarié, cette dernière peut également être entamée par le fait que le salarié considère sa situation comme étant inéquitable en comparaison d'autres individus référents. En effet, les résultats de notre recherche révèlent la tendance de l'ouvrier à estimer le rapport entre la contribution des managers au KZI et les avantages que l'entreprise leur attribue pour le mettre en balance avec le rapport entre sa propre contribution et les avantages que l'entreprise lui attribue. Si l'ouvrier perçoit que les avantages que l'entreprise lui attribue sont inéquitables par rapport à ceux qui sont accordés aux managers, l'ouvrier

567 NISSK : Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer

refuse alors d'adopter les comportements nécessaires à la mise en œuvre du KZI. Pourtant, cette tendance à la comparaison est inévitable et difficile à contrôler.

Afin de développer la motivation du salarié à la mise œuvre du KZI, l'application d'une démarche managériale personnalisée qui repose sur la NISSK et la personnalisation des récompenses a pour effet d'impliquer chaque salarié dans la définition des objectifs d'amélioration, dans la mise en œuvre autonome de ses actions d'amélioration et dans la prise de décisions relatives à l'attribution des récompenses en fonction de ses attentes. Dans ce contexte dans lequel les objectifs, la mise en œuvre des actions et la rémunération sont personnalisés, l'écart au niveau de la contribution et au niveau des récompenses entre les salariés est inévitable. Lorsque l'entreprise souhaite rémunérer chaque salarié en fonction de la conséquence économique du KZI qu'il met en œuvre au sein de son poste de travail, le salarié qui est capable de réaliser une amélioration économique plus importante peut obtenir un niveau supérieur de récompense par rapport à celui qui réalise une amélioration moins importante. Pourtant, cet écart est susceptible d'impacter la perception du salarié de la justice au sein de l'organisation. Il convient alors pour l'entreprise de mettre en place des mesures permettant de justifier cet écart et de mieux faire comprendre au salarié les objectifs de cet écart. Sur ce point, nous proposons de mobiliser des méthodes permettant d'évaluer concrètement la conséquence économique de l'amélioration que chaque salarié a réalisée et de communiquer les résultats de cette évaluation à l'ensemble des salariés dans un contexte collectif.

Toutefois, comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, lorsque le salarié évalue sa contribution, il prend en compte non seulement son apport économique au KZI, mais aussi l'effort qu'il déploie dans la mise en œuvre du KZI et les risques qu'il court. Si ceci est vrai, ces dernières variables sont également prises en compte pour évaluer la contribution d'autres salariés référents et pour la comparer avec la sienne. Il est difficile d'homogénéiser le degré de subjectivité de chaque salarié dans son évaluation et dans sa comparaison. Le salarié qui suppose qu'il a investi davantage d'efforts (tels que le temps) dans le KZI peut toujours percevoir que sa contribution est plus importante par rapport à d'autres salariés référents, même si la conséquence économique de son amélioration est moins importante que celle d'autres salariés référents. Il est alors possible pour le salarié de percevoir une injustice au sein de l'organisation, lorsqu'il est rémunéré uniquement en fonction de la conséquence économique de son apport. Ceci est

notamment l'un des phénomènes que nous avons observés durant notre recherche-intervention (cf.6.2.2.2). Sur ce point, nous constatons que la connaissance limitée du salarié au travail à la tâche unique est susceptible d'augmenter sa subjectivité, ce qui influencera sa perception. De ce fait, lors de la communication des résultats de l'apport de chaque salarié, il convient pour l'entreprise de communiquer également l'effort que chaque salarié déploie dans le KZI tel que le temps qu'il a alloué à l'amélioration, les actions concrètes qu'il a mises en œuvre, etc. Ceci est notamment favorable pour que le salarié prenne en considération l'effort que chacun de ses collègues déploie dans le KZI. Parallèlement, il convient pour les managers de s'impliquer dans la communication avec chacun de leurs subordonnés, afin de connaître en permanence la perception de ces derniers sur la justice au sein de l'organisation et de prendre des mesures incitatives pour récompenser de façon immatérielle les salariés subordonnés. Ceci peut être propice pour rendre ces derniers conscients du fait que leur contribution est reconnue par l'entreprise.

D'après les résultats de notre étude[568] effectuée au sein d'une entreprise sino-japonaise, le pouvoir du manager peut être renforcé lorsqu'il gagne davantage d'autorité pour définir l'amélioration à mettre en œuvre et pour évaluer la performance « LEAN » de chacun de ses subordonnés. En outre, l'autorité pour sanctionner le salarié en le transférant à un poste de travail où la charge est lourde et l'autorité pour le récompenser en le transférant à un poste de travail où la charge est légère peuvent être considérées comme étant le moyen principal à disposition du manager pour influencer le comportement des salariés subordonnés. Dans ce contexte, l'application du LEAN management a pour effet d'entraîner une structure hiérarchique encore plus stricte par rapport à la structure hiérarchique originelle de l'entreprise. En pratique, ceci permet au manager d'exiger une obéissance absolue de ses subordonnés et impacte la justice au sein de l'organisation : les acolytes du manager sont souvent mieux évalués de la part du manager et occupent des postes de travail où la charge est relativement plus légère. Lorsque nous souhaitons appliquer la NISSK, qui permet à chaque salarié de négocier avec son manager supérieur la contribution qu'il envisage et la récompense qu'il désire, le développement de l'autorité du manager pour la détermination des objectifs d'amélioration, des critères de l'évaluation et des conditions de l'attribution des

568 Tang, Z. Y. (2016), *Peut-on améliorer l'implication des salariés chinois dans l'amélioration continue à travers des pratiques de management des ressources humaines ?,* 15ème Congrès de l'Institut International des Coûts (IIC), Lyon, 2017

récompenses est inévitable. Pourtant, le contexte du management personnalisé peut ouvrir au manager des opportunités d'abus de pouvoir : il peut valider une suggestion peu pertinente de ses acolytes et/ou attribuer à ces derniers des récompenses disproportionnées. Afin d'éviter ces impacts sur la justice au sein de l'organisation, il convient pour l'entreprise de mettre en œuvre des mesures permettant de décentraliser le pouvoir du manager et de surveiller la mobilisation du pouvoir de la part du manager telles que :

- Appliquer les méthodes permettant d'impliquer le plus grand nombre possible d'acteurs dans l'évaluation de la conséquence économique de l'apport de chaque salarié ;
- Attribuer la rémunération en fonction de la conséquence économique de l'apport du salarié ;
- Standardiser la proportion entre la conséquence économique de l'apport du salarié et les récompenses qui lui sont attribuées ;
- Communiquer aux salariés le contenu de chaque négociation interindividuelle qui a eu lieu entre le manager et ses subordonnés ;
- Communiquer aux salariés les résultats de l'évaluation de la conséquence économique de l'apport de chaque salarié ;
- Communiquer aux salariés les résultats de l'attribution des récompenses.

En résumé, si appliquer d'une démarche de management personnalisé permet d'impliquer chaque salarié dans la prise de décisions relatives à sa contribution en réponse aux récompenses qu'il désire est favorable pour stimuler la motivation du salarié au KZI, le maintien de la justice au sein de l'organisation est l'un des facteurs les plus importants pour atteindre cet effet escompté. Toutefois, la perception de la justice est un trait subjectif et personnel. Pour ceci, nous recommandons aux entreprises, d'une part, de prendre en considération la perception de chaque salarié et d'établir des paramètres permettant de l'orienter, et nous recommandons d'autre part, d'introduire des mesures pour communiquer davantage d'informations concrètes sur la façon dont les récompenses sont attribuées à chaque salarié et sur l'évaluation de sa contribution. Parallèlement, les mesures permettant de décentraliser le pouvoir du manager et de surveiller la mobilisation de la production de la part du manager sont également indispensables pour parvenir à la justice au sein de l'organisation dans un contexte de management personnalisé.

8.3 Développer la communication permettant au salarié de connaître l'intention des acteurs clés

Selon les résultats de notre recherche, le fait que le salarié puisse connaître l'intention des autres acteurs (son supérieur et/ou ses collègues) joue son rôle dans la stimulation de sa motivation au KZI. Par ailleurs, nous avons également identifié qu'il existe une différence entre les managers et les ouvriers sur la perception de l'acteur clé : les managers attachent de l'importance à la prise de connaissance de l'intention de leur supérieur ; les ouvriers se focalisent entre autres sur les intentions de leurs collègues ouvriers. En revenant sur les facteurs qui entraînent cette différence entre les managers et les ouvriers, la section 8.3 a pour objectif d'exposer notre réflexion et notre suggestion sur le développement de la communication au sein de l'entreprise afin que que le salarié connaisse l'intention des acteurs clés.

8.3.1 Les communications explicites entre le manager et son supérieur

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6 (cf 6.1), les managers constatent que, dans le contexte chinois, la sécurité de leur emploi et le développement de leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise sont généralement déterminés par le fait que leur valeur est appréciée par le supérieur. Cette valeur repose, d'une part, sur la qualité de leur subordination qui consiste en un accomplissement efficace des objectifs de leur supérieur et, d'autre part, sur leur capacité de gestion qui contribue au maintien et/ou à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. De ce fait, la préoccupation la plus importante des managers est de faire coïncider leur mise en œuvre avec l'intention de leur supérieur et d'éviter le fait que leur capacité soit remise en question par ce dernier. À cet égard, connaître l'intention du supérieur est indispensable pour que les managers à mettent en œuvre des actions ciblées dans le but d'assurer la qualité de leur subordination et d'éviter des échecs de leur part.

Toutefois, selon l'observation que nous avons effectuée dans différentes entreprises praticiennes du LEAN management en Chine, l'intention uniquement quantitative imposée par le supérieur des managers est généralement insuffisamment explicite pour faciliter la mise en œuvre d'actions ciblées. De manière plus concrète, au moment où les managers font face à une exigence d'augmentation de l'efficacité productive de X%, leur souci est de saisir l'intention de leur supérieur quant aux moyens de mise en œuvre (réduction de budget, suppression d'emploi, achat d'équipements etc.). Ce phénomène a

également été observé durant notre recherche-intervention. À travers les phrases témoins des managers (cf. 6.1.4.2), nous constatons que le manque d'explication qualitative de l'intention du supérieur est un véritable obstacle pour que les managers mettent en œuvre leurs actions relatives au KZI.

Comme le montrent les résultats de notre recherche (cf. 7.1), l'un des apports majeurs de l'application de la NISSK consiste à développer la communication entre les managers et leur supérieur. Concrètement, durant la NISSK, le supérieur communique de manière explicative son intention aux managers en détaillant avec précision les objectifs qualitatifs (les actions d'amélioration que le supérieur souhaite que les managers mettent en œuvre) et les objectifs quantitatifs (le bénéfice escompté de l'amélioration, le délai de mise en œuvre, etc.). Parallèlement, nous avons observé que les managers n'ont aucunement tendance à négocier que ce soient les objectifs qualitatifs ou les objectifs quantitatifs lorsque le supérieur impose de manière explicative son intention (cf. Annexe 7-6 et Annexe 7-7, Synthèse de l'application de la NISSK). De plus, ils parviennent à mettre en œuvre des actions qui leur sont propres permettant d'atteindre les objectifs de leur supérieur et de satisfaire l'intention de ce dernier. Ceci apporte la preuve de l'importance de la communication explicative de l'intention du supérieur aux managers dans la mise en œuvre du KZI au sein de l'entreprise. Par ailleurs, partant des phrases témoins des managers au sujet de la qualité de subordination et du phénomène que nous avons observé, nous constatons que le fait que l'intention du supérieur est imposée aux managers peut influencer l'implication des managers dans le KZI, mais qu'il n'est pas déterminant du fait que les managers n'ont aucunement tendance à négocier. Pour nous, ce phénomène dépend davantage de la faisabilité perçue par les managers quant à la concrétisation de l'intention de leur supérieur : les managers ne négocient pas les objectifs imposés par leur supérieur car ils perçoivent que ces derniers sont tout à fait atteignables et présentent peu d'impacts sur eux. Ceci résulte probablement des aspects singuliers de notre recherche-intervention.

En effet, nous avons décidé d'observer l'évolution de la motivation des salariés au KZI par la résolution de leurs dysfonctionnements corrigibles (les dysfonctionnements que les salariés pensent être en mesure de résoudre). Ceci a notamment pour effet d'éviter les obstacles liés au manque de compétence ou de capacité. La mise en œuvre du KZI est atteignable par tous les salariés. En outre, la détermination des objectifs d'amélioration de la part du supérieur qui sont imposés aux managers repose sur les suggestions

(solution à mette en œuvre, bénéfice escompté, etc.) émissent par des ouvriers. De manière plus précise, les actions d'amélioration des managers consistent uniquement à aider chaque ouvrier à finaliser la mise en œuvre de sa solution de résolution. Partant des phrases témoins des salariés au sujet de la réserve de marge et de notre postulat selon lequel tout salarié est intelligent et stratège, nous supposons que les ouvriers estiment de manière très prudente le bénéfice escompté de leur apport lorsqu'ils proposent une suggestion au supérieur. En prenant connaissance de cette estimation, le supérieur peut alors avoir la certitude que les objectifs qu'il fixe aux ouvriers sont atteignables. Ces objectifs sont également atteignables par les managers lorsqu'ils ont uniquement demandé à leur supérieur de les aider à atteindre le bénéfice escompté qu'ils ont estimé. Pourtant, les managers peuvent mettre en œuvre des améliorations plus conséquentes au sein de leur poste de travail. Nous rappelons le cas du dysfonctionnement des équipements (cf. 6.3.4 et 7.3.4) : la contribution du manager technique consiste en une relecture et une correction des instructions rédigées par l'ouvrier, mais la rédaction des documents permettant d'indiquer aux ouvriers les mesures de maintenance et de prévention peut être une contribution plus conséquente de ce manager. Pour nous, le fait que la rédaction d'un tel document ne soit pas imposée par le supérieur des managers comme étant un objectif d'amélioration de leur part peut relever dans une certaine mesure de la négligence de la part du supérieur. De ce fait, nous constatons que la prise de conscience de la part du supérieur, dans l'analyse des suggestions et dans la prescription des solutions d'amélioration, est indispensable pour garantir la pertinence du KZI que les managers doivent effectuer au sein de leur poste de travail.

8.3.2 D'une communication informelle entre les ouvriers à une communication formelle entre les managers et les ouvriers

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3 (cf. 3.2.1), la modernisation au sein des usines chinoises qui repose sur la mise en pratique intensive des concepts instrumentaux du LEAN management joue un rôle dans la marginalisation du statut socio-économique (qui repose sur des facteurs tels que les caractéristiques du travail, le niveau de rémunération et la notoriété professionnelle, etc.) de l'ouvrier. Les résultats de notre recherche soulignent également la perception que l'ouvrier a de l'absence d'estime de la part des managers pour la valeur de son travail. La reconnaissance de

l'ouvrier est faible tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine. De ce fait, il fait grand cas du fait qu'il peut être intégré dans les activités sociales de ses collègues ouvriers et avoir un pouvoir de parole à travers lequel il parvient à satisfaire son besoin de reconnaissance de soi.

Afin d'être apprécié par ses collègues, l'ouvrier tente d'éviter d'être considéré par ses collègues ouvriers comme étant un salarié zélé. Selon la norme cognitive des ouvriers, le salarié zélé est quelqu'un qui s'efforce de satisfaire l'intention de son supérieur dans l'objectif d'obtenir des intérêts personnels. Dans le contexte de la mise en œuvre du KZI au sein de l'entreprise, l'ouvrier peut être pris pour un salarié zélé lorsqu'il est perçu comme étant actif dans la réalisation des objectifs d'amélioration de l'entreprise et/ou suspecté de porter atteinte aux intérêts de ses collègues ouvriers. Il risque alors d'être isolé et méprisé par ces derniers. De ce fait, par rapport au manager, l'ouvrier prend davantage en considération l'opinion des autres ouvriers sur le KZI qu'il envisage de mettre en œuvre au sein de son poste de travail.

Selon les résultats de notre recherche, la NISSK permet de balayer dans une certaine mesure l'inquiétude qu'a l'ouvrier d'être pris pour un salarié zélé. Ceci repose notamment sur le fait que chaque ouvrier est impliqué dans le KZI et sur le fait qu'il puisse expliquer au manager supérieur les causes des problèmes qu'il a signalés. Cet apport de la NISSK est pourtant insuffisant pour balayer de manière déterminante cette inquiétude de la part de l'ouvrier : l'implication de l'ouvrier dans la prise de décision d'amélioration n'est pas garantie pour que sa suggestion n'impacte pas les intérêts des autres ouvriers. De ce fait, une communication informelle entre les ouvriers a été développée en amont pour que ces derniers proposent leur suggestion au manager. Cette communication informelle a pour effet : d'établir un échange de point de vue entre les ouvriers sur la suggestion de chacun et les impacts qui leur sont associés, de modifier les suggestions qui ont des impacts conséquents, et de parvenir à un accord commun sur la suggestion que chaque ouvrier doit proposer au manager. En s'appuyant sur notre observation au sein des différentes entreprises, nous constatons que le développement de ce type de communication informelle entre les ouvriers n'est pas un phénomène singulier.

Comme ce type de communication entre les ouvriers est généralement informel, il est difficile pour l'entreprise de se rendre compte de l'écart entre la suggestion initiale (SI) de l'ouvrier et la suggestion finale (SF) que l'ouvrier propose au manager à terme.

Pourtant, nous pouvons imaginer trois catégories de résultats suite à la communication informelle entre les ouvriers (CIO) :

(1) SI= SF. La suggestion initiale de l'ouvrier a été validée par les autres, elle est alors proposée par l'ouvrier au manager. Dans ce contexte, la CIO n'a pas d'impact sur la pertinence du KZI ;

(2) SI < SF. La suggestion initiale de l'ouvrier n'a pas été validée par les autres. Pour ceci, la CIO a pour effet d'aider l'ouvrier à modifier sa suggestion. Pourtant la conséquence économique de sa suggestion finale est plus importante que celle de sa suggestion initiale. Dans ce contexte, la CIO peut être considérée comme étant favorable pour augmenter la pertinence du KZI ;

(3) SI > SF. La suggestion initiale de l'ouvrier n'a pas été validée par les autres. Pour ceci, la CIO a pour effet d'aider l'ouvrier à modifier sa suggestion. Pourtant la conséquence économique de sa suggestion finale est moins importante que celle de sa suggestion initiale. Dans ce contexte, la CIO peut être considérée comme ayant pour effet réduire la pertinence du KZI.

Est-il possible d'éviter cette dernière catégorie de résultats de la CIO désavantageuse pour l'entreprise ? Nous pouvons répondre positivement à cette question et nous proposons de développer au sein de l'entreprise une communication formelle entre les managers et les ouvriers (CFMO). Nous constatons que la principale raison pour laquelle l'ouvrier modifie sa suggestion initiale est liée au fait que cette dernière est perçue par les autres ouvriers comme ayant des impacts conséquents insupportables tels que l'augmentation de la charge de travail physique et la complication de procédure de production, etc. Toutefois, nous supposons que ces impacts peuvent être une source d'inspiration permettant aux managers de mettre en œuvre des améliorations plus pertinentes socialement et économiquement (par exemple : augmentation proportionnelle de la rémunération, rationalisation de procédure de production, amélioration des conditions de travail, etc.). Le développement de la CFMO a notamment pour effet, d'une part, de permettre à chaque ouvrier de partager sa perception des impacts des suggestions de ses collègues et, d'autre part, de permettre aux managers de connaître la perception de chaque ouvrier afin de mettre en œuvre des améliorations plus pertinentes.

Toutefois, si la communication informelle entre les ouvriers est développée dans l'objectif d'éviter que leurs suggestions initiales puissent entraîner des impacts

conséquents qui soient pris en compte et mis en œuvre par les managers, les ouvriers sont susceptibles d'être davantage prudents et conservateurs lorsqu'ils expriment leur opinion auprès des managers durant la CFMO. De ce fait, la production de l'effet escompté de la CFMO nécessite la confiance de chaque ouvrier, d'une part, dans le fait que les managers ne le forcent pas à mettre en œuvre sa suggestion initiale et, d'autre part, dans le fait que les managers s'efforcent de mettre en œuvre des mesures permettant de réduire ou d'éliminer les impacts qu'ils perçoivent comme étant désirables pour chaque suggestion. Pour ce faire, il convient pour l'entreprise d'introduire un engagement à montrer son respect envers l'autorité de chaque ouvrier sur le choix de sa suggestion. Par ailleurs, l'implication des managers dans le recueil et le traitement soigneux des opinions de chaque ouvrier et dans la mise en œuvre de mesures pertinentes joue également un rôle dans la consolidation de la confiance de chaque ouvrier.

Conclusion du chapitre

En s'appuyant sur les phénomènes observés durant notre recherche-intervention, nous exposons nos réflexions dans ce chapitre dans l'objectif d'aider les managers d'entreprises praticiennes du LEAN management à développer la motivation des salariés chinois à mettre en œuvre le KZI. Elles sont centrées sur trois aspects : la prise de conscience des impacts du LEAN management lors l'attribution des récompenses, le maintien de la justice au sein de l'entreprise et le développement de la communication entre les salariés. Partant des résultats de notre recherche et de nos suggestions, nous parvenons à proposer un guide d'actions favorables à la stimulation de la motivation des salariés chinois à mettre en œuvre le KZI qui comprend 6 phases et 10 actions majeures :

Phase 1 - Préparation

Action 1.1 : L'étude de l'état actuel. L'étude des dysfonctionnements est une action indispensable du KZI. Afin de garantir la pertinence de cette étude, il convient pour l'entreprise d'identifier les dysfonctionnements et d'évaluer la conséquence économique de ces derniers, tout en prenant en considération l'option de chaque salarié sur les dysfonctionnements qu'il a vécus et/ou observés. Ceci a pour effet, d'une part, d'orienter les suggestions d'amélioration de chaque salarié et, d'autre part, d'établir un paramètre

permettant d'estimer l'apport de chaque salarié lors de la phase de l'évaluation ;

Action 1.2 : La préparation des récompenses personnalisées. Il convient pour l'entreprise de mettre à disposition diverses catégories de récompenses, afin de répondre aux différents besoins des salariés. Les récompenses permettant de contrebalancer les impacts du LEAN management sont davantage pertinentes pour les salariés.

Phase 2 - Communication en amont de la mise en œuvre du KZI

Action 2.1 : L'introduction des engagements de l'entreprise. Ces engagements doivent avoir pour effet de consolider l'instrumentalité des salariés, de leur donner confiance en éliminant leurs incertitudes et de leur faire prendre conscience de leur autorité sur leur choix de suggestions d'amélioration ;

Action 2.2 : Le développement de la communication formelle entre les managers et les ouvriers. D'une part, il doit permettre à chaque ouvrier d'exprimer sa perception de l'impact des suggestions d'autres collègues ouvriers ; et d'autre part, il doit avoir pour effet d'impliquer les managers dans le recueil et le traitement des opinions de chaque ouvrier. Il est indispensable pour les managers de mettre en œuvre des mesures permettant de réduire ou d'éliminer les impacts liés suggestions perçues comme négatifs par les ouvriers. Ceci est notamment propice à la réalisation d'améliorations plus important par les ouvriers et les managers ;

Action 2.3 Le développement de la communication explicite entre les managers et leur supérieur. Le fait que les objectifs du supérieur soient précisés aux managers de manière qualitative et quantitative permet à ces derniers de mettre en œuvre une action davantage ciblée.

Phase 3 : Négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur

Action 3.1 L'application de la NISSK (Négociation Interindividuelle entre le Salarié et son Supérieur sur le KZI à effectuer). Elle doit avoir pour effet d'impliquer chaque salarié dans la prise de décisions relatives à l'amélioration à mettre en œuvre, à la détermination des critères de contrôle et d'évaluation,

et au niveau des récompenses. Ce faisant, la NISSK parvient à jouer un rôle essentiel dans la consolidation de l'expectation des salariés, dans le développement de leur autonomie au travail et dans leur perception de la justice organisationnelle, etc. Ceci est notamment propice pour stimuler la motivation des salariés au KZI.

Phase 4 : Évaluation des résultats du KZI

Action 4.1 L'évaluation de la contribution de chaque salarié dans le KZI. Cette évaluation est davantage centrée sur la conséquence économique du KZI que chaque salarié a mis en œuvre au sein de son poste de travail. Afin de garantir le degré de pertinence et de justice de cette évaluation, il convient pour l'entreprise d'adopter des méthodes cohérentes avec celles qui ont été appliquées pour évaluer les dysfonctionnements durant la phase de l'étude de l'état actuel (Action 1.1).

Phase 5 : Rémunération

Action 5.1 L'attribution des récompenses à chaque salarié contribuant. Les récompenses sont attribuées à chaque salarié en fonction de la conséquence économique du KZI que chaque salarié a mis en œuvre. La proportion entre la conséquence économique de la contribution du salarié et les récompenses qui lui sont attribuées doit être homogène pour tous les salariés. En outre, il convient pour les managers de prendre des mesures incitatives pour récompenser de façon immatérielle les salariés subordonnés.

Phase 6. Communication en aval de la mise en œuvre du KZI

Action 6.1 La publication des résultats de chaque NISSK. Elle consiste à communiquer aux salariés le contenu de chaque négociation interindividuelle qui a eu lieu entre le manager et ses subordonnés. Ceci peut avoir pour effet de maintenir la justice organisationnelle tout en impliquant chaque salarié dans la surveillance du pouvoir des managers.

Action 6.2 La publication des résultats de l'évaluation et des récompenses attribuées. Elle consiste à communiquer aux salariés dans un contexte collectif la conséquence économique du KZI que chaque salarié a

réalisé et les récompenses qui lui ont été attribuées. Elle a pour objectif d'impliquer chaque salarié dans la surveillance du pouvoir des managers. Elle permet aussi au chaque salarié de prendre en considération l'effort que chacun de ses collègues déploie dans le KZI. Ceci est notamment propice pour maintenir la justice dans de l'entreprise.

Nous espérons que ce guide d'action peut contribuer à aider les entreprises chinoises praticiennes du LEAN management à développer la motivation des salariés au KZI et à parvenir à améliorer leur performance sociale et économique. En outre, la perspective majeure que nous identifions consiste notamment à mettre en service ce guide d'action au sein des entreprises et à aboutir à un retour d'expérience. Ceci nous permettrait de vérifier et d'augmenter le degré de pertinence de ce guide d'action.

Conclusion de la troisième partie

A travers les résultats qui sont respectivement présentés dans le chapitre 6 et dans le chapitre 7, nous parvenons à identifier que l'évolution de la motivation des salariés chinois est effective. Cette évolution est justifiée par le fait que chaque salarié est davantage motivé à se soumettre aux TCEK (Types de Comportements d'Effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'a pas été motivé à se soumettre), si nombre de salariés qui refusent de se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI est limité et si la conséquence économique du KZI est plus importante (cf. tableau 41).

Parallèlement, nous avons déterminé que le fait que chaque salarié puisse négocier avec son supérieur les actions d'amélioration à mettre en œuvre et la récompense désirable en réponse à ces dernières joue un rôle essentiel dans l'évolution de la motivation des salariés chinois au KZI. Cette évolution est due à l'établissement de la justice organisationnelle, au développement de l'autonomie dans la mise en œuvre du KZI, à la détermination d'objectifs convenables et à la consolidation de l'expectation et de l'instrumentalité. Ces apports correspondent aux effets escomptés des pratiques de GRH exposées en hypothèse que nous avons exposées dans la partie de l'étude théorique. Toutefois, ces apports ne présentent pas le même niveau d'importance aux yeux des ouvriers et aux yeux des managers. Par exemple : le développement de l'autonomie est davantage motivant pour les ouvriers que pour les managers.

Par ailleurs, nous avons également établi que l'absence d'engagement de l'entreprise au niveau de la sécurité de l'emploi est un véritable enjeu qui limite l'effet motivationnel de la personnalisation des récompenses : le fait que la sécurité de l'emploi et/ou les promotions soient inenvisageables pour les salariés amoindrit leur motivation à effectuer des améliorations conséquentes et en profondeur.

Partant des phénomènes problématiques que nous avons observés durant la recherche-intervention, nous avons exposé dans le chapitre 8 nos réflexions qui sont centrées sur la prise conscience des impacts du LEAN management lors l'attribution des récompenses, sur le maintien de la justice au sein de l'entreprise et sur le développement de la communication entre les salariés. Ceci a pour effet d'optimiser l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Nous avons également proposé un guide d'action dans le but d'aider les entreprises chinoises

praticiennes du LEAN management à développer la motivation des salariés au KZI et à parvenir à améliorer leur performance sociale et économique.

Dysfonctionnement / Salariés			*Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces*	*Manque de mesures propices à la disposition des outillages de fixation*	*Retard dans la détection de la production des pièces défectueuses*	*Manque de mise à jour des instructions du travail*	*Standard de la disposition des outils inadapté à la production*	
Managers	1m						E	
	2m		B	B	B	B, C	B, C	
	3m		D, G	F		D, G H	F	
	4m		A	D, G	D, G, H			
Groupe E	Ouvriers	5o	J		J	K J		
		6o	L	L, M			J	
		7o	J				I	
		8o	L, M					
		9o	J	J	J, O			Total :
	Montant du coût caché PN : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Montant du coût caché PN+1 : (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***
Groupe N	Ouvriers	10o	J		J	K		
		11o	I, O	J				
		12o	L			L, K		
		13o	J	M, N			N	
		14o	J	M	J, O		M, O	Total :
	Montant du coût caché PN : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Montant du coût caché PN+1 : (Yuan/jour)		***141.75***	***42***	***614.25***	***28.65***	***56.7***	***883.35***
	Amélioration (Yuan/jour)		***0***	***0***	***0***	***0***	***0***	***0***

TCEK (types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels le salarié n'est pas motivé à se soumettre**) évoqué par les salariés**

A. Briser les barrières de statut bureaucratique
B. Signaler les problèmes (au supérieur)
C. Écrire et réformer les instructions du travail
D. Aider les subordonnés à formuler leurs suggestions
E. Recueillir des données sur le terrain
F. Briser les barrières fonctionnelles
G. Aider les subordonnés à traiter les problèmes
H. Transmette les savoir-faire et expériences
I. Comprendre que le KZI comme fait partie intégrante du travail
J. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département
K. Écrire et réformer les instructions du travail
L. Signaler les problèmes aux managers supérieurs
M. Être autonome dans l'application des solutions
N. Présenter la logique des solutions
O. Transmettre les savoir-faire et expériences

Tableau 39 : Conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu (TANG, 2018)

Conclusion générale

La conclusion générale a pour objectif de rappeler la démarche de notre recherche. Elle présente ensuite une synthèse des résultats de la recherche afin de déterminer le degré de validation de l'hypothèse centrale, puis les apports de notre recherche. Enfin, elle précise les limites et les perspectives de ce travail de recherche.

9.1 Synthèse de la démarche de recherche

L'émergence de la problématique de notre recherche est issue d'un phénomène que nous avons vécu et observé au sein d'entreprises chinoises qui pratiquent le LEAN management. Ces dernières parviennent difficilement à la perfection de leur performance économique. Partant de la notion des coûts-performances cachés de la théorie socio-économique, l'émergence de cette difficulté repose notamment sur l'écart entre les structures et les comportements des salariés. De manière plus précise, elle est due au fait que la démarche descendante du KAIZEN fondée sur l'approche taylorienne n'est plus adaptée à la génération actuelle des salariés chinois.

Dans ce contexte, la mise en pratique du KAIZEN tourné vers l'individu, démarche ascendante qui implique chaque salarié dans la mise en œuvre des améliorations au sein de son poste de travail, peut être propice à la modernisation des structures de l'entreprise qui conviennent davantage aux salariés d'aujourd'hui. En effet, l'optimisation des bénéfices escomptés de la mise en pratique du KZI dépend de l'intention des salariés de consentir les efforts nécessaires. Comme nous sommes convaincus que la motivation est le facteur fondamental dans la production des comportements d'effort, notre problématique s'est alors centrée sur l'identification des pratiques de GRH qui peuvent avoir pour effet de stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI).

Afin de répondre à cette problématique, nous avons d'abord développé une étude théorique. D'une part, nous avons étudié les facteurs et le mécanisme par lesquels l'entreprise parvient à motiver les salariés et, d'autre part, nous avons étudié respectivement les pratiques de GRG propices à l'augmentation de la productivité, et à l'innovation, et qui sont appliquées au sein des usines toyotistes. Partant de cette étude théorique et de la prise en compte des impacts de la transition sociale de la Chine sur les salariés de l'industrie, nous somme parvenu à formuler l'hypothèse de notre recherche :

l'attribution engagée de récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.

Notre étude empirique permettant de vérifier l'hypothèse centrale de notre recherche s'est inscrite dans le cadre de recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. Nous avons effectué respectivement 14 entretiens individuels dans la phase de diagnostic et dans la phase d'évaluation. Le traitement des données nous a permis d'identifier dans un premier temps les causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois au KZI. Elles sont à la fois issues du contexte social de la Chine, mais également liées aux impacts du LEAN management. Ensuite, l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse est justifié grâce à l'évolution au niveau : (1) des types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI ; (2) du nombre de salariés qui ne sont pas enclins à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI et (3) de la conséquence économique du KZI mis en œuvre par chaque salarié. Enfin, nous avons pu à vérifier également le mécanisme par lequel les pratiques de GRH exposées en hypothèse parviennent à produire cet effet motivationnel.

Partant de nos réflexions sur des phénomènes observés durant notre recherche-intervention, nous avons proposé certaines mesures et un guide d'action qui sont susceptibles d'être propices à la garantie et/ou à l'optimisation de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Ceci a pour objectif d'aider les entreprises chinoises praticiennes du LEAN management à développer la motivation des salariés au KZI et à parvenir à améliorer leur performance sociale et économique. Le tableau 40 présente de manière synthétique la démarche de notre recherche.

Problématique	Identifier les pratiques de GRH permettant de stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI au sein des entreprises praticiennes du LEAN management		
Principaux cadres théoriques	La théorie socio-économique, les théories de la motivation		
Cadre méthodologique	Recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique		
Recueil de données qualimétriques	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Méthodes de traitement	Codage ouvert, axial et sélectif	Calculs de nombres	Calcul des coûts/performances cachés
Résultats obtenus	• Causes qui anéantissent la motivation des salariés • Types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les salariés ne sont pas motivés à se soumettre • Mécanisme par lequel les pratiques de GRH parviennent à stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI	• Nombre des salariés qui ne sont pas motivés à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI	• Association des coûts à la motivation des salariés à la mise en œuvre du KZI ; • Conséquence économique de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse
Thèse soutenue	L'attribution engagée des récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.		
Apport de la recherche	• Nomenclature des comportements d'effort nécessaires à la mise en œuvre du KZI ; • Meilleure compréhension des causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois et des impacts de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management ; • Proposition des pratiques de GRH permettant de stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI au sein des entreprises praticiennes du LEAN management ; • Proposition d'un guide d'actions permettant de stimuler la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI		

Tableau 42 : Synthèse de la démarche de recherche
(TANG, 2018)

9.2 Synthèse des résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche peuvent être distingués en trois aspects majeurs : les causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI, les pratiques de GRH permettant de stimuler cette motivation, et le mécanisme à travers lequel ces pratiques de GRH parviennent à produire cet effet motivationnel.

Les causes qui anéantissent la motivation des salariés au KZI ont été identifiées à travers les explications des salariés sur les raisons pour lesquelles ils refusent de se soumettre aux comportements d'effort nécessaire du KZI. Comme le montre la figure 13, ces causes sont à la fois issues du contexte social de Chine, mais également liées aux impacts (encadrés violets) de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management. La faible sécurité de l'emploi et le rapport disproportionnel entre la récompense et la contribution (encadrés noirs) sont les causes qui anéantissent la motivation tant des managers que des ouvriers. Les encadrés rouges sont des causes qui anéantissent la motivation des managers en particulier. Ces derniers tendent à éviter d'être impliqué dans le KZI lorsqu'ils perçoivent que leurs activités d'amélioration sont susceptibles d'impacter leur valeur aux yeux du supérieur et/ou d'impacter leur prestige aux yeux des subordonnés. La cause qui anéantit la motivation des ouvriers en particulier correspond à l'encadré bleu. En effet, le fait d'être perçu par les collègues comme un salarié zélé impacte la satisfaction des besoins psychologiques.

Les pratiques de GRH exposées en hypothèse et vérifiées durant notre recherche-intervention peuvent être classifiées en trois catégories : (1) engagement de l'entreprise à attribuer des récompenses en fonction de l'amélioration que chaque salarié a réalisée au sein de son poste de travail ; (2) attribution des récompenses personnalisées ; (3) négociation interindividuelle entre le supérieur et le subordonné sur le KZI à effectuer (NISSK). Nous tenons à préciser que l'introduction de la NISSK parvient essentiellement à jouer son rôle dans la mise en œuvre de plusieurs pratiques de GRH motivantes telles que la participation à la prise de décision, la communication et l'information, la responsabilisation et l'autonomie, le contrôle et l'évaluation, la procédure de doléance, etc. L'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse est effectif. Ceci a été justifié grâce à :

- l'évolution des types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les salariés ne sont pas motivés à se soumettre ;

- l'évolution du nombre des salariés qui ne sont pas motivés à adopter le même type de comportement d'effort pour la mise en pratique du KZI
- l'évolution de la conséquence économique du KZI mis en œuvre par chaque salarié. Le mécanisme majeur de la production de cet effet motivationnel a été confirmé à travers les données qualitatives présentées ci-après (cf. tableau 43).

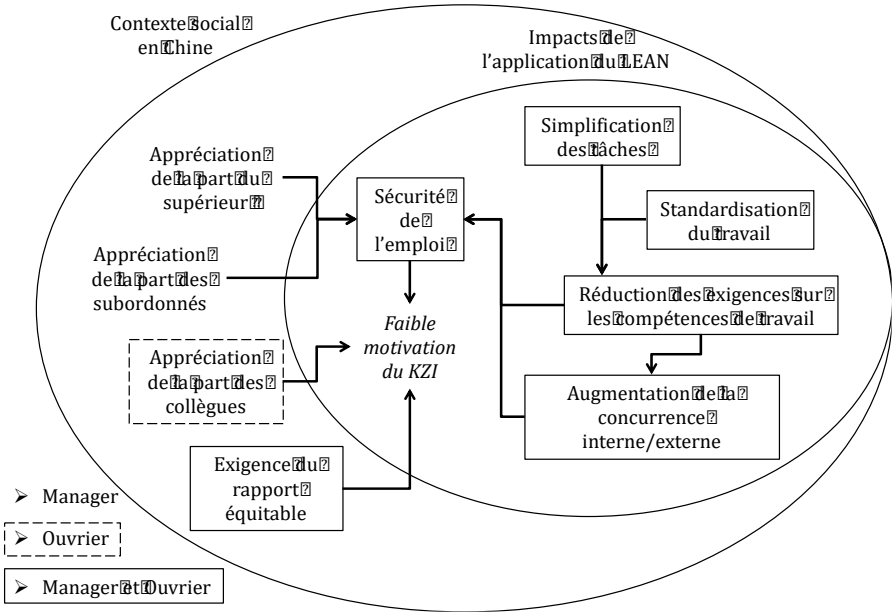


Figure 13 : Causes majeures qui anéantissent la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI (TANG, 2018)

Parallèlement, nous avons également identifié un sous-développement de la motivation des salariés au KZI malgré la mise en œuvre des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Il existe encore certains types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI auxquels les salariés ne sont pas motivés à se soumettre. Ceci est lié à l'absence de récompenses pertinentes telles que la promotion et la sécurité de l'emploi. Par conséquent, la vérification de l'effet motivationnel de la personnalisation des récompenses est limitée au niveau des récompenses économiques et immatérielles. Dans ce contexte, nous sommes conscients que l'hypothèse centrale de notre recherche n'est que partiellement validée. Pour ceci, il est nécessaire alors de vérifier le rôle essentiel de la promotion et de la sécurité de l'emploi, ainsi que d'autres types de récompenses, dans le développement de la motivation des salariés chinois au KZI.

Pratiques de GRH	Mécanisme confirmé de production de l'effet motivationnel
Engagement de l'entreprise	*Le fait que l'entreprise clarifie son engagement à attribuer des récompenses en fonction de l'amélioration que chaque salarié a réalisée* ***consolide l'instrumentalité*** *du salarié.*
Personnalisation des récompenses	*La personnalisation des récompenses permet* ***d'augmenter le degré d'appréciabilité*** *des récompenses.*
NISSK	*Le fait que le salarié puisse négocier avec son supérieur les objectifs d'amélioration à réaliser* ***développe l'autonomie et l'expectation*** *du salarié.*
	*Le fait que le salarié puisse négocier avec son supérieur la nature et le niveau des récompenses en réponse à sa contribution dans le KZI lui permet d'****établir un rapport équitable*** *entre la récompense et la contribution.*
	Le fait que le salarié puisse définir avec son supérieur les critères d'évaluation et de contrôle ***développe l'expectation et l'autonomie*** *du salarié.*
	Le fait que le salarié puisse demander le soutien nécessaire de la part des managers réduit la difficulté de la mise en œuvre du KZI ***et augmente son expectation.***
	Le fait que le salarié puisse connaître l'intention de son supérieur et/ou celle de ses subordonnés contribue à ***éliminer ses incertitudes*** *et à* ***augmenter son instrumentalité.***

Tableau 43 : Confirmation empirique du mécanisme de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse (TANG, 2018)

9.3 Contribution de la recherche

Cette partie a pour objectif de mettre en évidence les contributions majeures de notre recherche dans l'enrichissement de littérature et dans la pratique managériale.

9.3.1 Contribution dans l'enrichissement de littérature

Comme nous l'avons expliqué dans la problématique et les enjeux de notre recherche, le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) est beaucoup moins étudié par les chercheurs que la démarche collective du KAIZEN. Dans ce contexte, la principale contribution de notre recherche à l'enrichissement de la littérature porte sur le développement d'une nomenclature permettant de lister respectivement les comportements d'efforts des managers et des ouvriers qui sont indispensables pour mettre en œuvre le KZI au sein de l'entreprise (cf. tableau 15). Cette nomenclature nous a permis de mesurer de manière qualimétrique l'évolution de la motivation des salariés chinois au KZI. Elle peut également être utilisée pour compléter la mesure permettant d'étudier le développement de l'intention des salariés à la mise en œuvre du KZI. Dans cet aspect, elle est notamment adaptée aux travaux de recherche portant sur l'implication des salariés au KZI, la mobilisation des salariés au KZI, etc.

Notre recherche contribue également à apporter à littérature une identification des causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois au KZI. Cette identification intègre tant des facteurs issus du contexte singulier de la société chinoise que des impacts négatifs de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management. Elle contribue, d'une part, à vérifier les théories occidentales de la motivation dans un contexte chinois et, d'autre part, à mettre en évidence de manière plus ciblées les causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois au sein du secteur industriel.

Enfin, partant de l'idée selon laquelle la démarche descendante basée sur l'approche taylorienne n'est plus adaptée pour que la génération actuelle de salariés chinois contribue à l'amélioration de la performance économique, notre travail de recherche met en évidence qu'il est possible mettre en pratique une démarche ascendante qui est à la fois négociable et/ou concertante, afin de moderniser l'organisation du travail vers plus de performance tant au niveau social qu'au niveau économique.

9.3.2 Contribution managériale

Comme nous l'avons indiqué dans les parties précédentes, notre recherche a pour conviction de développer des connaissances utiles aussi bien pour les entreprises que pour l'enrichissement de littérature. Dans cet aspect, la contribution managériale de notre recherche consiste d'abord à développer la nomenclature qui liste les types de comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI. Dans une certaine mesure, cette nomenclature qui précise les activités à effectuer durant chaque étape du KZI peut être considérée comme étant un process complet de la mise en œuvre du KZI.

Par ailleurs, notre recherche a pour effet de mettre en évidence les impacts de l'application intensive des concepts instrumentaux du LEAN management sur la motivation des salariés chinois au travail et à l'amélioration continue. En pratique, la négligence et/ou la sous-estimation de ces impacts est l'une des causes majeures qui expliquent l'échec des entreprises praticiennes du LEAN management dans le maintien et la perfection de leur performance économique. Dans cet aspect, notre recherche peut avoir pour effet de solliciter l'attention des managers sur la nécessité de remettre en question leur manière de pratiquer le LEAN management.

Comportements d'effort de salariés (managers et ouvriers) à adopter pour la mise en pratique du KZI	**Comportements d'effort des managers à adopter pour la mise en pratique du KZI**
Étape 1 : Consolider la conscience	
• *Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail* • *Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département* • *Adopter l'esprit de « Do it yourself » et « Do it right now »* • *Penser aux clients (interne)*	• *Briser les barrières de statut bureaucratique* • *Harmoniser les messages d'amélioration* • *Aider et soutenir les subordonnés (temps, infos, etc.)* • *Servir d'exemple aux subordonnés*
Étape 2 : Identifier le problème (P)	
• *Écrire les instructions du travail et l'arbre des conséquences* • *Observer et identifier les gaspillages* • *Examiner les processus et le manuel de travail* • *Signaler les problèmes*	• *Recueillir des données sur le terrain* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Aider les subordonnés à formuler des suggestions* • *Aider les subordonnés à communiquer formellement*
Étape 3 et 4 : Analyser le P et identifier les causes	
• *Ne pas blâmer les acteurs à l'origine du problème* • *Utiliser des méthodes/outils formels* • *Se focaliser sur des améliorations prioritaires du département (D) puis de l'entreprise (E)* • *Briser les barrières fonctionnelles*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Aider les subordonnés à formuler des suggestions* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 5 : Projeter des solutions	
• *Présenter la logique des solutions* • *Évaluer la solution en fonction des objectifs de l'entreprise et du département* • *Préciser le délai d'application*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 6 : Application des solutions	
• *Être autonome dans l'application des solutions* • *Modifier et reconstruire les équipements*	• *Aider les subordonnés à traiter les problèmes* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions*
Étape 7 : Confirmer les résultats	
• *Utiliser des méthodes/outils formels* • *Évaluer le résultat en fonction d'objectifs de l'entreprise et du département*	• *Vérifier les résultats avec les données du terrain* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Mettre en lumière la contribution de chacun*
Étape 8 : Normaliser	
• *Réformer l'instruction de travail et les processus* • *Transmettre les expériences et le savoir-faire*	• *Soutenir l'apprentissage des personnels* • *Écouter les subordonnés et réagir à leurs observations et/ou actions* • *Mettre en lumière la contribution de chacun*

Tableau 16 : Comportements d'effort nécessaires pour la mise en pratique du KZI (Tang, 2017)

Notre recherche met également en lumière les causes qui anéantissent la motivation des salariés chinois au KZI. Parallèlement, l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse a été confirmé par les résultats de notre recherche. Ceci permet d'orienter de manière ciblée les entreprises praticiennes du LEAN management dans la mise en œuvre des mesures propices à stimuler la motivation des salariés au KZI. Dans cette lignée, nous avons également proposé un guide d'actions qui intègre nos réflexions sur les phénomènes observés durant notre recherche-intervention. Ce guide d'actions a pour objectif d'optimiser l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Il peut également être considéré comme étant un processus de mise en œuvre des pratiques de GRH qui peuvent avoir pour effet d'aider les entreprises praticiennes du LEAN management à moderniser leurs structures et à motiver leurs salariés à adopter des comportements adéquats.

9.5 Limite de la recherche

Nous sommes conscients que ce travail de recherche effectué au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management comporte un certain nombre de limites.

Comme nous l'avons indiqué dans la partie de la synthèse des résultats, le fait que l'hypothèse centrale de notre recherche ne soit que partiellement validée est majoritairement lié à l'absence de certains types de récompenses. Dans cet aspect, nous sommes parvenus uniquement à confirmer que le manque de promotions et de sécurité de l'emploi est une cause qui anéantit la motivation des salariés au KZI.

Toutefois, nous n'avons pu vérifier concrètement la pertinence de ces types de récompenses au niveau du développement de la motivation des salariés au KZI. Partant des expériences vécues au sein des usines toyotistes, nous constatons que la promotion et l'embauche à vie ne jouent pas forcément de rôle dans la stimulation durable de la motivation des salariés au KAIZEN. Les salariés peuvent se dégager du KAIZEN lorsque leurs besoins dominants sont satisfaits. En effet, dans notre recherche, la vérification de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse durant un seul cycle du KZI montre que ces dernières sont propices à la motivation des salariés à mettre en œuvre des améliorations au sein de leur poste de travail. Cette vérification ne permet pas de confirmer ou d'infirmer la durabilité de la pertinence des pratiques de GRH exposées en hypothèse. Cette deuxième limite de notre recherche en tant qu'étude empirique est donc liée au temps.

Parallèlement, nous reconnaissons la limite de notre recherche au niveau du nombre d'interviewés. En effet, nous n'avons identifié les causes qui anéantissent la motivation qu'à partir de 14 entretiens diagnostics. La vérification de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse repose également sur ces 14 entretiens auprès des mêmes salariés. Cette limite quantitative est liée aux critères du système de production qui nous permet de réduire le biais de l'étude comparative. De ce fait, nous avons choisi deux équipes qui sont sous la même direction et travaillent respectivement dans une chaîne d'usinage suivant la même condition de production. Nous sommes également conscients du fait que notre recherche a été effectuée au sein d'une unique entreprise. Cette limite peut réduire la possibilité de généralisation des résultats de notre recherche. Pour ceci, il est nécessaire pour nous de vérifier l'hypothèse de notre recherche au sein d'autres catégories d'entreprises de différentes régions (sino-japonaise, sino-américaine, sino-européenne, privée chinoise, nationale chinoise, etc.), afin de confronter les données et d'apporter davantage de pertinence.

9.6 Perspective de la recherche

Notre recherche a porté sur les pratiques de GRH qui sont propices à la stimulation de la motivation des salariés chinois au KZI au sein des entreprises praticiennes du LEAN management. Les premiers résultats montrent que les impacts de l'application dérivée du LEAN management sur la motivation des salariés sont conséquents. En effet, si le LEAN management a été reconnu comme étant l'une des approches managériales les plus pertinentes pour améliorer la performance économique et opérationnelle de l'entreprise, l'application intensive de ses concepts instrumentaux peut pourtant générer de nombreux impacts qui nuisent à la performance sociale et économique des entreprises praticiennes. Afin de conceptualiser et de mettre scrupuleusement en œuvre des mesures permettant de redresser l'application du LEAN management, des recherches approfondies qui contribuent à l'identification précise des impacts de l'application du LEAN management et à l'évaluation de la conséquence socio-économique de ces derniers sont alors nécessaires.

La nomenclature des types des comportements d'efforts nécessaires pour la mise en œuvre du KZI peut être utilisée comme étant un processus du KZI. La deuxième perspective de notre recherche consiste alors à enrichir de manière continue cette nomenclature, soit par la classification des types de comportements d'efforts en des

sous-types de comportements d'efforts plus détaillés, soit par l'ajout de nouveaux types de comportements d'efforts.

Parallèlement, les résultats de notre recherche montrent qu'une partie des causes qui anéantissent la motivation des salariés au KZI sont issues de la singularité de la société chinoise. La vérification et le complément de ces causes nécessite alors des recherches portant sur l'influence de facteurs sociaux et culturels chinois sur la motivation des salariés au sein des différents services et secteurs.

Enfin, les pratiques de GRH que nous avons testés et le guide d'actions que nous avons proposé nécessite d'être vérifiés par des recherches menées au sein d'autres catégories d'entreprises et dans différentes régions de la Chine. Par ailleurs, le développement de ces pratiques de GRH et de ce guide d'actions repose sur l'idée selon laquelle la mise en œuvre d'une démarche ascendante, qui est fondée sur l'esprit de négociation et qui attache de l'importance à chaque individu au sein du système de production, est davantage propice à l'amélioration de la performance socio-économique de l'entreprise. Ceci invite à la recherche sur les démarches et/ou les mesures permettant de moderniser l'organisation du travail au sein des entreprises chinoises.

Références bibliographiques

A

Adams, J. S. (1963), *Toward and understanding of inequity,* Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), p422-436

Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, vol.2, p267-299, New York: Academic Press

Abdolshah, M. et Jahan, A. (2006), *How to Use Continuous Improvement Tools in Different Life Periods of Organization*, IEEE international Conference on Management to Innovation and Technology, Vol 2, p772-777

Åhlström, P. (1998), *Sequences in the Implementation of Lean Production*, European Management Journal, 16(3), p327-334

Akerlof, G. A. (1982), *Labor contracts as partial gift exchange*, The quarterly journal of economics, 97(4), p543-569

Alderfer, C. P. (1969), *An empirical test of a new theory of human needs*, Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), p142-175

Al Samdi, S. (2009), *Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities*, Competitiveness Review: An International Business Journal, 20(6), p203-211

Akerlof, G. A. (1982), *Labor contracts as partial gift exchange*, The quarterly journal of economics, 97(4), p543-569

Amabile, T. M. (1993), *Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*, Human Resource Management Review, 3(3), p188

Amabile, T. M., Dejong, W. et Lepper, M. (1976), *Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.34, p92-98

Argyris, C. (1995), *Action science and organizational learning*, Journal of Managerial Psychology, 10(6), p20-26

Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press

Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2009), *Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux*, Management & Avenir, n°28, p294-314

Arthur, J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, Academy of Management Journal, 37(3), p670-687

Audet, M. et al., (1986) *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, Québec : PUL

Avenier, M. J. (1989), *Méthode de terrain et recherche en management stratégique*, in Economie et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, N°14, p199-218

B

Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: a Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Banks, L. (1997), *Motivation in Workplace: Inspiring Your Employees*, Amer Media Incorporated, Coastal Training Technologies Corp

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

Bateman, N. (2005), *Sustainability: the elusive element of process improvement*, International Journal of Operation & Production Management, 25(3), p261-276

Besson, D. et Haddadj, S. (2000), *Towards a post-Taylorian approach to Taylorism*, Journal of Organizational Change Management, 13(5), p419-422

Bertrand, T. et Stimec, A. (2011), *Voyage en pays de Lean management*, Revue française de gestion, 5(214), p127-144

Bessant, J. et Caffyn, S. (1997), *High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement*, International Journal Technology Management, 12(1), p7-28

Bessant, J. et Caffyn, S. (1994), *Rediscovering continuous improvement*, Technovation, 14(1), p17-29

Bessant, J. et al., (2000), *An evolutionary model of continuous improvement behavior*, Technovation, 21, p67-77

Beugelsdijk, S. (2008), *Strategic human resource practices and product innovation, Organization studies*, 29(2), p821-847

Bhuiyan, N. et Baghel, A. (2005), *An overview of continuous improvement: from the past to the present*, Management Decision, 43(5), p761-771

Bian, Y. J. et al., (2002), *市场转型和社会分层：美国社会学者分析中国*, 生活•读书•新知三联书店

Binder, M. et Edwards, J. S. (2010), *Using grounded theory method for theory building in operations management research: a study on inter-firm relationship governance*, International Journal of Operations & Production Management, 30(3), p232-259

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

Biazzo, S. (2002), *Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory*, Business Process Management Journal, (8)1, p42-52

Bodek, N. (2002), *Kaizen: Kazam*, Passport, January, p60-62

Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005), *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*, Human Resource Management Journal, 15(3), p67-95

Bratton, J. et Gold, J. (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Hampshire: Palgrave Macmillan

Brokener, J., Chen, Y. R. , Mannix, E. A., Leung, K. et Skarlicki, D. P. (2000), *Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it*, Administrative Science Quarterly, vol.45, p138-159

Bruun, P. et Mefford, R. N. (2004), *Lean production and the Internet*, International Journal of Production Economics, 89(3), p247-260

Bruce, A. et Peptitone, J. S. (1998), *Motivating employees*, A briefcase book, McGraw-Hill, Professional

Brunet, A. et New, S. (2003), *Kaizen in Japan: an empirical study*, International Journal of Operation & Production Management, 23(12), p1426-1446

Burch, M. (2008), *Lean longevity: Kaizen events and determinants of sustainable improvement*, University of Massachusetts Amherst

Bruere, S. (2014), *Les liens entre le système de production Lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, Le syndicalisme et le travail (REMEST), 8(1), p21-50

Büssing, A. (1992), *A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany*, Work and Stress, 16, p239-259

C

Campbell, J. P. et Prichard, R. D. (1976), *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, in Dunnette, Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, p63

Campbell, J. P. et al. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw – Hill

Capelli, P. et Neumark, D. (2001), *Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? ,* Industrial and Labor Relations Review, 54(4), p737-775

Cappelletti, L. (2007), *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion* ? Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Nice, p7

Cappelletti, L. et Noguera, F. (2005), *Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : Une réponse à la mondialisation*, Management & Avenir, n°6, p183-200, p185

Carnevale, P. J. et Pruitte, D. G. (1992), *Negotiation and Mediation*, Annual review of psychology, 43(1), p531-582

Carver, C. S. et Scheier, M. F. (1981), *Attention and self-regulation: a control theory approach of human behavior*, New Yrok: Springer-Verlag

Chalofsky, N. et Krishna, V. (2009), *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of deeper level of intrinsic motivation*, Advances in Developing Human Resources, 11(2), p189-203

Chan, J., Samson, D. et Sohal, A. (1990), *An integrative model of Japanese manufacturing techniques*, International Journal of Operation and Production Management, 10(9), p37-56

Chan, J. (2013), *Who Speaks for China's Workers?* Labor Notes, p29

Chan, J. (2013), *A suicide survivor: the life of a Chinese worker*, New Technology, Work and Employment, 28(2), p84-99

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2006), *Les déterminantes psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, Septembre, 2006, Note du LIRHE, n°436, p16

Chen, H. et Taylor, R. (2009), *Exploring the impact of Lean management in innovation capability*, PICMET 2009 Proceedings, August 2-6, Portland, Oregon USA, p826-834

Chen, I. et WU, W. (2004), *A news Focus on Overcoming the Improvement Failure*, Technovation, Vol 24, p585-591

Chianga, C. et Jang, S (2008), *An expectancy theory model for hotel employee motivation*, International Journal of Hospitality Management, 27(2008), p313-322

Cheser, R. N. (1998), *The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing*, International Journal of Technology Studies, 27(2), p19-27

Chen, C. et Huang, J. (2009), *Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity*, Journal of Business Research, 62(1), p104-114

Cho, Y. J. et Perry, J. L. (2011), *Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy*, Review of Public Personnel Administration XX(X) 1-25, 211 SAGE Publications

Choi, T. et Liker, J. K. (1995), *Bring Japanese Continuous Improvement Approaches to U.S Manafacturing: The Roles of Process Orientation and Communications*, Decisions Sciences, 26(5), p589-620

Colle, R. et Merle, A. (2007), *L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation*, Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg

Collins, C. J. et Smith, K. G. (2006), *Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance of high-technology firms*, Academy of Management Journal, 49(3), p544-560

Collins, C. J. et Clark, K. D. (2003), *Strategic human resource practices, top management team social network, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage*, Academy of management Journal, 46(6), p740-751

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006), *How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, Personnel Psychology, vol.59, p501-528

Cotton, J. L., Vollrath, D, A., Froggatt, K. L. et al, (1988), *Employee participation: Diverse forms and different outcomes*, Academy of Management review, 13(1), p8-22

Coughlan, P. et Coghlan, D. (2002), *Action research for operations management*, International journal of operations & production management, 22(2), p220-240

Crocker, O. L., Chiu, J. L. et Charney, C. (1984), *Quality Circles: A Guide to Participation and Productivity*, American Library Publishers, New York

Cropanzano, R. et al, (2001), *Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice*, Journal of Vocational Behavior, vol.58, p164-209

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

Cuscela, K. (1998), *Kaizen blitz: attacks work processes at Dana Corp*, IIEE Solution, 30(4), p29-31

Cusumano, M. A. (1988), *Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry*, Sloan Management Review, 30(1), p29-39

D

Daengbuppha, J., Hemmington, N. et Wilkes, K. (2006), *Using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites: methodological and practical issues*, Qualitative Market Research: An International Journal, 9(4), p367-388

Dahlgaard, J. J. et Dahlgaard-Park, S. M. (2006), *Lean production, Six Sigma, TQM and company culture – a critical review*, The TQM Magazine, 18(3), p263-281

Datta, D. K., Guthrie, J. P. et Wright, P. M. (2005), *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?* Academy of Management Journal, 48(1), p135-145

David, A. (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*, in IXème Conférence International de Management Stratégique, Montpellier, 22p

David, A. (2001), *Intervention-research: A general framework for management research*? In European Group for Organizational Studies (EGOS), 17ème Colloque, Juillet, 2001

David, A. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées*, Les nouvelles fondations en science de gestion, David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (coordonné par) Vuiber-FNEGE, Paris, p126-127

Deci, E. L et Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York

Deci, E. L. (1971), *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), p105-115

Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999), *A meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, Psychological Bulletin, 125(6), p627-668

Deci, E. L. et al. (1981), *An instrument to assess adults, orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence*, Journal of Educational Psychology, vol.73, p642-650

Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39(4), p802-835

Delery, J. E. et Shaw, J. D. (2001), *The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension*, Emerald Group Publishing Limited, p165-197

Deniels, R. C. (1996), *Profit-related pay and continuous improvement: The Odd Couple*, Engineering Management Journal, 6(6), p233-236

Denjean, M. (2006), *La motivation*, CEDIP, Les documents, La motivation au travail, "Deux Français sur trois travaillent sans plaisir", Revue Santé et Travail, N°42 janvier 2003, p31

Dinero, D. A. (2005), *Training Within Industry: The Foundation of Lean*, New York, NY: Productivity Press

Drago, R. et Garvey, G. T. (1998), *Incentives for helping on the job: theory and evidence*, Journal of Labor Economics, 1(16), p1-25

Drew, J. et al., (2004), *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*, Springer

Dubouloy, M. (2004), *The transitional space and self-recovery: A psychoanalytical approach to high-potential managers' training*, Human Relations, 57(4), p467-496

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

Dupuy, K. et Lanfranchi, J. (2004), *Performance absolue ou relative ? Comment les établissements français choisissent-ils leurs primes salariales ?* Economie et Prévision, n°162, p71-94

Duvillier, T. et al., (2003), *La motivation au travail dans les services publics*, Editions L'Harmattan

E

Ehrenberg, R. G. et Bognanno, M. L. (1990), *Do tournaments have incentive effects?* Journal of Political Economy, vol.98, p1307-1324

Eklund, J. et Berglund, P. (2007), *REACTIONS FROM EMPLOYEES ON THE IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION*, Department of Management and Engineering, Division of Industrial Ergonomics and Helix, Linkoping University, http://www.arbetsliv.eu/nes2007/papers/A53_Eklund.pdf

Emery, F. E. et Trist, E. L. (1969), *Socio-technical Systems*, In F.E. Emery (ED), Systems Thinking, Vol.1, p429, Penguin Books Ltd, Harmondsworth
Emiliani, M. L. (1998), *Continuous personal improvement*, Journal of Workplace Learning, 10(1), p29-38

Environmental & Social Report, Toyota Global, 2005, p53-57

Eriksson, T. (1999), *Executive Compensation and Tournament Theory: Empirical Tests on Danish Date*, Journal of Labor Economics, 17(2), p262-280

F

Fairbank, J. F. et Williams, S. D. (2001), *Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology*, Creativity & Innovation Management, 10(2), p68

Fehr, E. et Gächter, S. (2002), *Do incentive contracts undermine voluntary cooperation?* University of Zurich Working paper, vol.34

Fernie, S. et Metcalf, D. (1999), *It's not what you pay it's the way that pay it and that's what gets results: Jockeys' pay and performance*, Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations, 13(2), p385-411

Forest, V. (2008), *Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française, Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.74, p345-359

Forest, J. et Mageau, G. A. (2008), *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*, Psychologie Québec, 25(5), p33-36

Foss, N. J. et al., (2009), *Stimulating knowledge sharing among employees: The contribution of job design,* Human Resource Management, vol48, p871-893

Fleishman, E. A. (1965), *Attitude versus skill factors in work group productivity*, Personnel Psychology, 18, p253-266

Flynn, B.B. et al., (1995), *Relationship between JIT and TQM: practices and performance*, The Academy of Management Journal, 38(5), p1325-1360

Ford, H. (1926), *Masse Production*, Encyclopedia Britannica, 13ème édition

Frimousse, S. et al., (2008), *La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle*, Revue management et avenir, 2008/4, n°18, p117-132

Froissart, C. (2008), *Le système du Hukou : pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir,* Centre d'études et de recherches internationales

Fucini, J. et Funci, S. (1990), *Working for the Japanese: Inside Mazda's American auto plant.* New York: Free Press

G

Gao, B. (1997), *Economic Ideology and Japanese Industrial Policy: Developmentalism from 1931 to 1965*, Shanghai People's Publishing House

Géniaux, I. et Mira Bonnardel, S. (2001), *La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique*, Revue international PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 14(2), p41-65

Gielen, A. C., Kerkhofs, M. J. M. et Van Ours, J. C. (2006), *Performance Related Pay and Labor Productivity*, IZA Discussion Paper 2211, Bonn, Institute of the Study of Labor (IZA), Germany

Glaser, B. S. et Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, London: Weidenfeld and Nicolson

Ghalayani, A. et al., (1997), *An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*, International Journal of Production Economic, 48(2), p20-25

Goyette, J. et Mathieu, L. (1998), *Êtes-vous un gestionnaire mobilisateur ? Les huit clés du succès et leurs comportements associés,* Gérontophile, 20(3)

Graban, M. et Swartz, J. E. (2012), *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*, Tayler & Francis

Green, D. (1999), *THE DARK SIDE OF LEAN CONSTRUCTION: EXPLOITATION AND IDEOLOGY*, Proceedings IGLC – 7, The 7th conference of the International Group of Lean Construction, University of California, Berkeley, USA, 1999, p21-32

Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review, 12(1), p9-22

Greenberg, J. (1990), *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow*, Journal of Management, 16(2), p399-43

Griffin, R., O'Leary-Kekky, A. et Collins, J. (1998), *Dysfunctional work behaviors in organizations: Violent and deviant behavior*. Elsevier Science/JAI Press, 1998

Girin, J. (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'étude de la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, Paris : CNRS, p9

Guthrie, J. P. (2001), *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, Academy of Management Journal, 44(1), p180-190

H

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p250-279

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, vol.60, p159-170

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p246-279

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980), *Work redesign and motivation*, Professional Psychology, 11(3), p445-455

Hamner, W. C. et Yukl, G. A. (1997), *The effectiveness of different offer strategies in bargaining*, Negotiations: Social-psychological perspective, p137-160

Harrington, H. J. (2006), *Process management excellence: the art of excelling in process management*, Vol1, Paton Press LLC

Heron, J. et Reason, P. (2006), *The practice of co-operative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people*, Handbook of action research, p144-154

Hearn, W. E. (1863), *Plutology: or the Theory of the Efforts to Satisfy Human Wants*, Melbourne, Australia, G. Robertson, p12-15

Hellsten, U. et Klefsjö, B. (2000), *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*, The TQM Magazine, 12(4), p238-244

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley

Herzberg, F. (1968), *One more time: how do you motivate employees*, Harvard Business Review, Reprint 87507, September-October 1987, p5-16

Hino, S. (2006), *Inside the Mind of Toyota*, Productivity Press, New York, NY

Hiltrop, J. M. (1995), *The changing psychological contract: The Human Resource Challenge of 1990s*, European Management Journal, 13(3), p286-294

Holweg, M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*, Journal of operations management, p420-430

Houy, T. (2008), *Articulation entre pratiques managériales et système d'information : construction d'un idéal type de modélisation*, Thèse de doctorat, Télécom ParisTech

Hulin,C. L. et Judge, T. A. (2003), *Job attitudes*, In W. C. Borman, D. R. ligen, et R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ, Wiley, p255-276

Hulin, C. L. (1971), *Individual differences and job enrichment*, In J.R. Maher (Ed.), New perspectives in job enrichment, New York, Van Nostrand-Reinhold

Hull, F., Azumi, K. et Wharton, R. (1988), *Suggestion Rates and Sociotechnical Systems in Japanese versus American Factories: Beyond Quality Circles*, IEEE, Transactions on Engineering Management, 35(1), p11-24

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

I

Iaffaldano, M. T. et Muchinsky, P. M. (1985), *Job satisfaction and job performance: a meta-analysis*, Psychological Bulletin, 97, p251-273

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997), *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines,* The American Economic Review (1997), p291-313

Imai, M. (1986), *nfizen: The Key To Japan's Competitive Success*, China Machine Press, 1ère édition 2012 version chinoise, 1ère édition 1986

Ludema, J. D., Cooperride, D. L. et Barrett, F. J. (2001), *Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question*, Handbook of action research, p189-199

Ishikawa, K. (1990), *Introduction to Quality Control*, "Dai-3-pan Hinshitsu Kanri Nyumon, 3rd edition, Translated by Loftus, J. H. London: Chapman & Hall

J

James-Moore, S. M. et Gibbons, A. (1997), *Is Lean manufacture universally relevant? An investigative methodology*, International Journal of Operations & Production Management, 17(9), p899-911

Japan Human Relations Association, (1997), *Kaizen Teian 1: Developing System for Continuous Improvement Through Employee Suggestions*, Portland, Oregon: Productivity Press

Jiang, K. et al., (2012), *Clarifying the construct of human resource system: Relation human resource management to employee performance*, Human resource management review, 22(2), p73-85

K

Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, in Dunnette, M. D. et Hough, L. M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p75-170

Koenig, G. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressource Humaine, n°9, p4-17

Koch, T. et al., (2012), *10 commandments for the boss of a company implementing LEAN philosophy*, Management and Production Engineering Review, 3(2), p62-78

Kotter, J. P. (1973), *The psychological contract*, California Management Review, 15(3), p91-99

King, P. (2009), *Lean for the Process Industries: Dealing with Complexity*, Productivity Press, New York

Kono, T. (1982), *Japanese management philosophy: Can it be exported?* Long Range Planning, 15(3), p90-102

Krafcik, J. F. (1988), *Triumph of the Lean Production System*, Sloan Management Review, 30(1), p41-52

Krief, N. et Zardet, V. (2013), *Analyse de données qualitatives et recherche-intervention*, Revue en Sciences de Gestion, 2, p211-237

Kumar, M. et Antony, J. (2008), *Comparing the quality management practices in UK SMEs*, Industrial Management & Data Systems, 108(9), p1153-1156

L

Lalle, B. (2004), *Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur*, Revue Française de Gestion, n°148, p45-65

Landy F. J. et Conte, J. M. (2010), *Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational,* Wiley-Blackwell, 3rd edition, p365

Latham, G. P. (2012), *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*, SAGE Publication, Inc, 2nd edition, University of Toronto, Canada

Latham, G. P. et Pinder, C. C. (2005), *Work motivation theory and research at the drawn of the twenty-first century*, Annual Review of Psychology, Vol56, p485-516

Latham, G. P. et Steels, T. P. (1983), *The motivational effects of participation versus goal setting on performance*, Academy of Management Journal, vol26, p406-417

Laraia, A. C. et al., The Kaizen blitz: Accelerating Breakthrough in Productivity and Performance, Routedge, Iowa, IA

Lareau, W. (2003), *Kaizen Office, American Society for Quality ASQ*, Milwaukee, WI

Laursen, K. et Foss, N. (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, Cambridge Journal of Economic, 27(2), p243-263

Lawler, E. (1986), *High-involvement management*, San Francisco, Jossey-Basse

Lawler, E. E. (1971), Pay and organizational effectiveness: a psychological view, New-York, McGraw-Hill

Lazear, E. P. (1979), *Why is there mandatory retirement?* Journal of Political Economy, vol.87, p1261-1284

Lazear, E. P. et Rosen, S. (1981), *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*, Journal of Political Economy, vol.89, p841-864

Lazear, E. P. (1986), *Salaries and Pieces Rates*, Journal of Business, Juliet, 59(3), p405-431

Lazear, E. P. (2000), *Performance Pay and Productivity*, American Economic Review, 90(5), p17-25

Lemier, L. (2005), *Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !* Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 1(1), p4-21

Lepper, M. et Greene, D. (1975), *Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.31, p479-486

Leventhal, G. S. (1980), *What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in relationships,* in Gergen, K. J. et al, (Ed.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum, NY, p27-55

Lévy-Leboyer, C. (1984), *La crise des motivations*, Paris, PUF

Lévy-Leboyer, C. (1998), *La motivation dans l'entreprise*, Edition d'Organisatoin

Lévy-Leboyer, C. (2006), *La motivation au travail – Modèles et stratégies*, 3ème édition, Groupe Eyolles, Paris

Li, C. L. (2005), *Prestige Stratification in the Contemporary China: Occupational prestige measures and socio-economic index.* Sociological Studies, Vol.5, p74-102

Li, Y. et Guo, D. J. (2006), *The structure and Inner Relations of Employee's Psychological Contract*, Sociological Studies, vol.5, p151-168

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

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

Lillrank, P. (1995), *The transfer of management innovation from Japan*, Organization Studies, 16(6), p971-989

Lillrank, P. M. et Kanō, N. (1989), *Continuous improvement: quality control circles in Japanese industry*, No19, Center for Japanese Studies University of Michigan

Liu, Y. (2012), *Alterations and Adjustments of the Works Group Interests Relationship since Reform and Open*, Journal of Shaanxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition), 41(6), p76-83

Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally, p1304

Locke, E. A. (1968), *Toward a theory of task motivation and incentives*, Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), p157-189

Locke, E. A. (1996), *Motivation Through Conscious Goal Setting*, Applied & Preventive Psychology, vol.5, p117-124

Locke, E. A. et Latham, G. P. (1984), *Goal setting, a motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Longoni, A et al. (2013), *When does lean hurt? – An exploration of lean practices and worker health and safety outcomes*, International Journal of Production Research, 51(11), p3300-3320.

Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A. et Valle Cabrera, R. (2009), *Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity*, Human Resource Management, 48(4), p485-503

Lundberg, C., Gudmundson, A. et Andersson, T. D. (2009), *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hostility and tourism*, Tourism management, 30(6), p890-899

Lyonnet, B. (2010), *Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, p27

Lyonnet, B. (2010), *Lean manufacturing in the screw cutting sector: assessment of maturity level*, International Journal of Rapid manufacturing, 1(3), p256-277

M

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

Maier, R. F. (1946), *Psychology in Industry: A Psychology Approach to Industrial Problems*, Boston, Houghton Mifflin

Manos, A. (2007), *The benefits of Kaizen and Kaizen events*, Quality Progress, 40(2), p47

Marin-Garcia, J. A. et al., (2008), *Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company*, Team Performance Management, 14(2), p1352-1592

Martinsons, M. G. (1995), *Knowledge-based systems leverage human resource management expertise*, International journal of manpower, 16(2), p17-34

Maslow, A. (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review, 50(4), p370-396

Matsui, Y. (2007), *An empirical analysis of Just-in-time production in Japanese manufacturing companies*, International Journal of Production Economic, 108(1-2), p153-165

Mauss, M. (1923), *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, L'année sociologique (1896/1897-1924/1925), p30-186

Mc Clelland, D. (1961), *The achieving society, Princeton*, New Jersey, Van Nostrand-Reinhold

McGrath, J. E. (1966), *A social-psychological approach to the study of negotiation*, in Bowers R. V. (éd), *Studies on Behavior in Organizations*, Athens, Georgia, University of Georgia Press

Mehri, D. (2006), *The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System*, Academy of Management Perspectives, May 2006, p21- 42

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1, p61-89

Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, 11, p299-326

Mialet, P. (1989), *Réussir la mobilisation de l'intelligence*, Personnel, p14-16

Michael, A. (1992), *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, Kogan Page: London and Philadelphia

Michie, J. et Sheehan, M. (1999), *HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS)*, Industrial and Corporate Change,8(2), p211-234

Milakovich, M. E. (2006), *Improving Service Quality in the Global Economy Achieving High Performance in Public and Private Sectors,* 2nd Edition, Boca Raton: Auerbach Publication, Taylor & Francis Group

Mitchell, T. R. et Daniels, D. (2003), *Motivation*, in Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Wiley, vol.12, p225-254

Molet, H., Ballot, E., Dutreuil, J. et al. (2006), *Système de production et de logistique*, Hermès Sciences Publications, Paris

Moisdon, J. C. (2010), *L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche-intervention. L'exemple des impacts de la T2A*, Revue française des affaires sociales, 2010/ (1), p213-226

Montabons, F. (2005), *Using Kaizen events for back office processes: recruitment of frontline supervisor co-ops*, Total Quality Management and Business Excellence, 16(10), p1139-1147

Moorman, R. H. (1993), *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior*, Human Relations, 6(6), p759-776

Morin, E., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal

Morrison, E. et Robinson, S. (1997), *When Employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, Academy of Management Review, 22(1), p389-400

Morrison, J. (1958), T*he lognormal distribution in quality control, Journal of the royal statistical society*, 7(3), p160-172

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., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, Academic Press

Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. et (1979), *The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior*, 14(2), p224-247

Moyano-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

Mumford, M. D. (2000), *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*, Human Resource Management, 10(3), p313-351

Murman, E. et al., (2002), *Lean Enterprise Value, Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative*, New York, NU: Palgrave, p6

N

Nadler, D. A. et Lawler III, E. E. (1977), *Motivation: a diagnostic approach*, in Hackman, J. R., Lawler III, E. E. et Porter, L. W. *Perspectives on behavior in organizations*, New-York, McGraw-Hill, p26-38

Nakane, J. et Hall, R. W. (2002), *Ohno's Method: Creating a survival work culture*, Target, Vol.18 No 1, p6-15

Narusawa, T. et Shook, J. (2009), *Kaizen Express: fundamentals for you lean journey*, Lean Enterprise Institute

Neider, L. L. (1980), *An experimental field investigation utilizing an expectancy theory view of participation*, Organizational Behavior and Human Performance, 26, p425-442

Nemoto, M. (1987), *Total Quality Control for Management: Strategies and Techniques from Toyota and Toyota Gosei*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Newitt, D. J. (1996), *Beyond BPR & TQM – managing through processes: is Kaizen enough?* Proceedings Industrial Engineering, Institution of Electric Engineers, London, p1-38

Nicholas, J. M. et Soni, A. (2005). *The portal to Lean production: Principles and practices for doing more with less*, CRC Press

Nihon HR Kyōkai (1995), *The Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement: The Kaizen Teian Approache,* CRC Press

O

Ohno, T. (1978), *Toyota Production System*, *Beyond Large-Scale Production*, 1988 by Taylor & Francis Group, LLC, English translation by Productivity Press

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

O'Reilly, C. et Pfeffer, J. (2000), *The "right" people for the "right" organization?* Chapter One of a forthcoming book, Stanford University

Ortíz, C. (2009), *Kaizen and Kaizen Event Implementation: Kaizen Kaizen Event Impleme*, Pearson Education, 2009

P

Paarsch, H. J. et Shearer, B. (2000), *Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence form Payroll records*, International Economic Review, 41(1), p59-92

Parker, S. K. (2003), *Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics*, Journal of Applied Psychology, 88(4), p620-623

Peirce, C. S. (1955), *Philosophical writings of Peirce Dover Publications*, New York, NY

Peretti, J. M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Collection : Forum Internat du Management, p6

Pettigrew, A. et Whipp, R. (1993), *Managing change for competitive success*, Wiley-Blackwell

Piaget, J. (1970), *Psychologie et épistémologie : pour une théorie de la connaissance*, Denoël, Paris

Pinder, C. (1984), *Work motivation: theory, issues, and applications*, Glenview, Ill, Scott, Foresman, p8

Piper, C. et McLachlin, R. (1990), *Just-in-time production: eleven achievable dimensions*, Operations Management Review, 7(3/4), p1-8

Poe, R. (1991), *The new discipline: unleash group intelligence in your company*, Success, July-august 80

Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Illinois, Dorsey Press and Richard D. Irwin

Proulx, P. (2008), *Management des organisations publiques : théories et applications*, Press de l'Université du Québec, 2ème édition

R

Rainey, H. G. (1993), *Work Motivation, in Handbook of Organizational Behavior*, ed. R. T. Golembiewski, New Yrok, Marcel Dekker, p10-39

Rapp, C. et Eklund, J. (2007), *Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 17(1), p79-94

Rauch, A. et Hatak, I. (2016), *A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms*, Op.cit., p485-504

Ray, B., Ripley, P. et Neal, D. (2006), *Lean manufacturing – a systematic approach to improving productivity in the precast concrete Industry*, PCI Journal, 51(1), p62-71

Reid, R. A. (2006), *Productivity and quality Improvement: An implementation framework*, International Journal of Productivity and Quality Management, 1(1/2), p26-36

Reynaud, B. (1993), *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience*, Revue économique, 44(1), p5-22

Recht, R. et Wilderom, C. (1998), *Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems*', International Business Review, 7(1), p7-22

Robinson, S., Kraatz, M. et Rousseau, D. (1994), *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal Study*, Academy of Management Journal, 37(1), p137-152

Robinson, S. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*, Administrative Science Quarterly, 41(4), p574-559

Robbins, S. et Judge, T. (2007), *Organizational Behavior*, French language edition published by Pearson Education France, 14ème édition, p254

Robinson, A. G. et Schroeder, D. M. (2009), *The role of front-line ideas in Lean performance improvement*, The Quality Management Journal, 16(4), p27-40

Rojot, J. (1994), *La négociation*, Paris : Vuibert

Rousseau, D. (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, n°22, p121-139

Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications

Roussel, P., Igalens, J. et Sire, B. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction du travail*, Paris, Economica

Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2010), *La motivation au travail : concept et théories. LIRH*E, Université des sciences sociales de Toulouse

Ruat, T. (2016), *Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction : cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment*, Thèse de doctorat, sous la direction de Véronique Zardet, Université Jean Moulin (Lyon3), p29

Rubin, J. Z. et Brown, B. R. (2013), *The social psychology of bargaining and negotiation*, Elsevier

Ruffier, J. (2006), *Faut-il avoir peur des usines chinoises ? Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde*, L'Harmattan, Paris

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

Ryan, R. M. et Deci, E. L, (2000), *Intrinsic and Extrinsic: Classic Definition and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, 25, p54-6

S

Sackett, P. R. et DeVore, C. J. (2001), *Counterproductive behaviors at work*, In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) Handbook of industrial, work and organizational psychology, 1, p145-164, London, UK: Sage

Saha, A. (1994), *Culture and the development of technology in Japan*, Technology in Society, 16(2), p225-241

Sauley, K. S. et Bedeian, A. G. (2000), *Equity sensitivity: construction of measure and examination of its psychometric properties*, Journal of Management, vol.26, p885-910

Savageau, J. (1996), *World-class suggestion systems still work well*, The Journal for Quality and Participation, 19, p86-90

Savall, H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, Paris

Savall, H. (2003), *International dissemination of socio-economic method*, Journal of Organizational Change Management, Vol.16, p107-115

Savall, H. (2018), *La recherche-intervention d'ordre qualimétrique : Épistémologie intégrée et Constructivisme Générique*, in La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations (dirigé par Buono, AF., Savall, H. et Cappelletti, L.), IAP, p23

Savall, H., Gephart, R. et Bonnet, M. (2015), *The importance of the qualimetrics measurement methodology in assessing the impact of socio-economic intervention*, in Buono, A. et Savall. H (eds.). The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century, p119-130, Information Age Publishing

Savall, H., Péron, M., Zardet, V. et Bonnet, M. (2015), *LE CAPITALISME SOCIALEMENT RESPONSABLE EXISTE*, Edition EMS MANAGEMENT & SOCIETE, p122

Savall, H. et Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés*, Economica, Collection : Gestion, 5ème édition, 1ère édition 1987

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Contribution de la théorie Socio-économique des organisations à l'audit social*, Actes de l'université d'été, IAS 2005

Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Economica, Paris

Savall, H. et Zardet, V. (2005), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Economica, Paris, 2ème édition, 504p, 1ère édition en 1995.

Savall, H. et Zardet, V. (1996), *La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive*, Revue International de Systémique, p157-189

Sawada, N. (1995), *The Kaizen at Toyota Production System*, CHU-SAN-REN Quality Control Course Nagoya, No.6, p1-38

Selden, M. et Wu, J. (2011), *The Chinese State, Incomplete Proletarianization and Structures of Inequality in Two Epochs*, The Asia-Pacific Journal, 9(5), p1-35

Scarbrough, H. K. (2003), *Knowledge management, HRM and the innovation process*, International journal of manpower, 24(5), p501-516

Schmitt, N. (2014), *Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), p45-65

Schroeder, D. et Robinson, A. (1991), *America's most successful export to Japan-continuous improvement programmes*, Sloan Management Review, 32(3), p67-81Shah, R. et Ward, T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, Journal of Operations Management, 25(4), p785-805

Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*, Academy of Management Executive, 1(3), p207-219

Sheridan, J. (1997), *Kaizen blitz*, Industry Week, 246(16), p19-27

Shingo, S. (1990), *Modern Approaches to Manufacturing Improvement: The Shingo System*, Translated By Robinson, A. Cambridge, Massachusetts: Productivity Press

Siebenborn, T. (1992), *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université de Savoie

Silver, B. J. (2003), *Forces of labor: workers' movements and globalization since 1870*, Cambridge University Press

Spear, S. et Bowen, H. (1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review September-October, p97-106

Spencer, A. R. (1991), *Psychologie générale, Harcourt Canada Limited*, Ed. Etude vivantes, 2ème edition, Montréal en français, 570 pages, p236-237

Stimec, A. (2011), *La négociation*, Dunod, Paris

Steers, R. M., Mowday, R. T. et Shapiro, D. (2004), *The future of work motivation theory*, Academy of Management Review, 29(3), p379-387

Strauss, A. L. et Corbin, J. M. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2nd edition

Sugimori. Y. et al., (1977), *Toyota Production System and kanban system Materialisation of just-in-time and respect-for-humain system*, International Journal of Production Rsearch, 15(6), p553-564

Suárez-Barraza, F., Ramis-Pujol, J. et Kerbache, L. (2011), *Thoughts on KAIZEN and its evolution: Three different perspectives and guiding principles*, International Journal of Lean Six sigme, 2(4), p288-308

Suárez-Barraza, M., Ramis-Pujol, J., and Estrada-Robles, M. (2012), *Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework*, International Journal of Quality and Service Sciences, 4(1), p27-50

Subramony, M. (2009), *A meta-analytical investigation of the relationships between HRM bundles and firm performance*, Human Resource Management, 48(5), p745-768

Suzaki, K. (1987), *The new manufacturing challenge-techniques of manufacturing systems*, John Wiley and Sons, Inc., New York

T

Tamura, Y. (2006), *Japanese Production Management and Improvement in Standard Operations: Taylorism, Corrected Taylorism, or Otherwise?* Asian Business & Management, 5(4), p507-527

Tang, Z. Y. et Ruffier, J. (2016), *Peut-on moderniser les systèmes de primes dans les entreprises chinoises pour parvenir à un management plus performant économiquement et socialement ?* 6ème colloque et séminaire doctoral international ISEOR-AOM, 2016, Lyon

Taylor, F. W. (1911), *The Principe of Scientific Management*, New York : Harper & Brothers

Tead, O. et Metcalf, C. (1920), *Personnel administration: its principles and practice*, No18, McGraw-Hill Book Company

Thériault, R. (1983), *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Québec : G. Morin

Terziovski, M. (2002), *Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement*, Measuring Business Excellence, 6(2), p5-14

Terziovski, M. et Sohal, A. S. (2000), *The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firm*, Technovation, 20(10), p539-550

Torraco, R. J. et Swanson, R. A. (1995), *The strategic roles of human resource development*, People and Strategy, 18(4), p10

Tremblay, M. et Wils, T. (2005), *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*, Gestion, 30(2), CBCA Business, p37-49

Turnely, W. C. et Feldman, D. (1999), *The impact of Psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect*, Human Relations, 52(7), p895-922

V

Valeyre, A. (2006), *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, (73)

Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993), *Introduction au concept de motivation*, in Vallerand. R. J. et Thill, E. E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval, Montréal, Éditions Eudes vivante – Vigot, p18

Vallerand et al., *l'Echelle des Orientation Générales à la Causalité : Validation canadienne française du General Causality Orientations Scale*, Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 19(1), 1

Veech, D. (2004), *A person-centered approach to sustaining a Lean environment job-design for self-efficacy*, Defense Acquisition Review Journal (august-november), p159-171

Viteles, M. S. (1932), *Industrial Psychology*, New York: W.W. Norton

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New-York, John Wiley & Sonc, Inc

W

Wennecke, G. (2008), *Kaizen-Lean in a week: how to implement improvement in healthcare settings in a week*, Medical Laboratory Observer, August, p28-31

Williams, M. (2001), *Maximum cost reduction minimum efforts*, Manufacturing Engineer, 80(4), p179-182

Wils, T., Labelle, C. et al., (1998), *Qu'est-ce que la mobilisation des employés*, Gestion, 23(2), p30-39, p30

Winnicott, D. W. (1971), *Playing and reality*, London: Tavistock

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

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. et al., (1990), *The machine that changed the Work*, Rawson Associates, New York

Wood, S. et De Menezes, L. (1999), *Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy*, The International Journal of Human Resource Management, 19(4), p639-682

Wren, D. et Bedeian, G. (1994), *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sonc, INC. Chineses Simplified version (2014) by China Remin University Press, p145-146

Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001), *Human resources and the resource based view of the firm*, Journal of management, 27(6), p701-721

X

Xie, F. (2007), *Capitalist labor processes: Transformation from Fordism to Post-Fordism*, Journal of Renmin University of China, Vol2, p64-70

Xie, F. et Huang, L. (2005), *Fordism, Neo-Fordism and Post-Fordism – On Evolution of Production Mode in Developed Capitalist Countries*, Techning and Research, Vol8, p36-42

Y

Yaeger, T. F., Sorensen, P. F. et Bengtsson, U. (2005*), Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future*, Research in organizational change and development, Vol.15, p297-317

Yasuda, Y. (1989), *Toyota no soi kufuteian Katsudo (40 years, 20 million ideas, The Toyota Suggestion System), Japan Management Association, Tokyo*

Yoneyama, E. (2007), *Phenomenology of life, Zen and management*, Society and Business Review, 2(2), p204-217

Yu, J. R. (2007), *迷失的工人阶级 (Lost working class)*, Strategy Observation, 1(1), p1-20

Z

Zhang, L. (2008), *Lean Production and labor Controls in the Chinese Automobile Industry in An age of Globalization*, International Labor and Working-class History, No.73, p24-44

Zhao, W. et Rigas, A. (2014), *L' « atelier du monde » peut-il évoluer ? Le cheminement des entreprises chinoises de l'émergence à l'innovation*, Marché et Organisation, (2), p33-55

Zucherman, M. et al. (1978), *On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol.4, p443-446

Table des illustrations

Table des tableaux

Tableau 1 : Définition et exemple de gaspillage 25
Tableau 2 : Pratiques majeures liées à la qualité parfaite 29
Tableau 3 : Mécanisme de concepts instrumentaux du LEAN management 31
Tableau 4 : Cycle de résolution de problèmes 36
Tableau 5 : Approches associées à la démarche collective du KAIZEN 41
Tableau 6 : Approches associées à la démarche KAIZEN individuelle 41
Tableau 7 : Efforts des salariés à déployer pour mettre en œuvre le KIZ 45
Tableau 8 : Efforts des managers à déployer pour mettre en œuvre le KZI 46
Tableau 9 : Principes théoriques de la motivation au travail 89
Tableau 10 : Regroupement des pratiques de GRH 94
Tableau 11 : Pratiques de GRH propices au KAIZEN 102
Tableau 12 : Pratique de GRH permettant de motiver les salariés à mettre en œuvre le KAIZEN 102
Tableau 13 : Synthèse des fondements conceptuels et de leurs mobilisations dans l'hypothèse de notre recherche 117
Tableau 14 : Synthèse des principales données qualitatives, quantitatives et financières que permet de collecter la mise en œuvre de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique 137
Tableau 15 : Application du LEAN management et pratiques de GRH mobilisées 146
Tableau 16 : Comportements d'effort nécessaires pour la mise en pratique du KZI 148
Tableau 17 : Salariés impliqués dans les entretiens diagnostics semi-directifs 150
Tableau 18 : Guide des entretiens diagnostics et objectifs majeurs des questions 151
Tableau 19 : Questions composant le guide de l'entretien d'évaluation 157
Tableau 20 : Exemple de la génération des idées clés à partir des codes 159
Tableau 21 : Exemple de la construction des sous-sous-thèmes et des sous-thèmes 160
Tableau 22 : Construction du thème à partir des sous-thèmes 160
Tableau 23 : Évaluation du NSCEK dans l'équipe E entre la période N et la période N+1 161
Tableau 24 : Calcul de la CHVACV supposée pour le salarié de l'entreprise E 164
Tableau 25 : Exemple du calcul de la CECE liée au dysfonctionnement des outillages de fixation 164
Tableau 26 : Exemple de l'association entre le TCEK et la CECE par le thème du dysfonctionnement 167
Tableau 27 : TCEK des managers et les causes en période N 193
Tableau 28 : TCEK des ouvriers et les causes en période N 210
Tableau 29 : Conséquence économique des outillages de fixation inadaptés 212
Tableau 30 : Conséquence économique du manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection 214
Tableau 31-1 : Conséquence économique du retard dans la détection de la production des pièces défectueuses 216
Tableau 31-2 : Conséquence économique retard dans la détection de la production des pièces défectueuses 217
Tableau 32-1 : Conséquence économique du manque de mise à jour des instructions du travail 218

Tableau 32-2 : Conséquence économique du manque de mise à jour des instructions du travail 218
Tableau 33 : Conséquence économique du Standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production 220
Tableau 34 : Conséquence économique des TCEK des salariés 221
Tableau 35 : l'effet de la NISSK (négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer) sur l'évolution de la motivation des managers au KZI 236
Tableau 37 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer les outillages de fixation inadaptés 257
Tableau 38 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer les mesures pour récupérer des outillages de protection 259
Tableau 39 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour mettre à jour les instructions du travail 262
Tableau 40 : Comparaison entre le groupe E et le groupe N de la conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés pour améliorer le standard de la disposition des outils 263
Tableau 41 : Conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu 265
Tableau 39 : Conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu (TANG, 2018) 290
Tableau 42 : Synthèse de la démarche de recherche 293
Tableau 43 : Confirmation empirique du mécanisme de l'effet motivationnel des pratiques de GRH exposées en hypothèse (TANG, 2018) 296

Table des figures

Figure 1 : Fonctionnement du Kanban 27
Figure 2 : Cycle PDCA réviser 39
Figure 3 : Effet motivationnel de la négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer 113
Figure 4. Boucle récursive Abduction-Induction-Déduction 129
Figure 5 : Dialectique des deux mouvements générateurs de connaissances scientifiques 131
Figure 6 : Organigramme de l'entreprise E 140
Figure 7 : Présentation synthétique des flux de l'entreprise E 141
Figure 8 : Présentation synthétique de la chaîne de travail de l'entreprise E 142
Figure 9 : Présentation synthétique du processus de recherche effectuée 147
Figure 10 : Présentation synthétique de l'étude comparative réalisée sur le terrain de recherche 152
Figure 11. Structure de l'entretien semi-directif d'évaluation 154
Figure 12 : Étapes de codage ouvert, axial et sélectif 158
Figure 13 : Causes majeures qui anéantissent la motivation des salariés chinois à la mise en œuvre du KZI 295

Table des annexes

Annexe 1 : Notoriété professionnelle en Chine 330
Annexe 2 : La stratification de notoriété professionnelle en Chine 331
Annexe 3 : Bilan du corps d'hypothèse 332
Annexe 4 : Les TCEK des ouvriers en période N – Thèmes, Sous-thèmes, Sous-sous-thèmes et Idées clé 335
Annexe 5 : Les TCEK des managers en période N – Thèmes, Sous-thèmes, Sous-sous-thèmes et Idées clé 355
Annexe 6. Les phrases témoins relatives aux les dysfonctionnements de la période N 385
Annexe 7 : Synthèse de l'application de la NISSK 391
Annexe 8. Les phrases témoins sur la régulation des dysfonctionnements de la période N+1 396
Annexe 9 : Évolution des TCEK chez les ouvriers en Période N+1 399
Annexe 10 : TCEK non-évolué des ouvriers en période N+1 (groupe E) 425
Annexe 11 : Évolution des TCEK chez les managers en Période N+1 430
Annexe 12 : Les TCEK non-évolués des managers en période N+1 454
Annexe 13 : Code de traitement des informations qualitatives 464

Table des matières

Remerciements **1**

Sommaire **2**

Introduction générale **3**
0.1 Présentation générale de la recherche 3
0.1.1 La problématique de la recherche 3
0.1.2 L'objet et le champ de la recherche 6
0.1.3 L'hypothèse centrale de la recherche 7
0.2 Positionnement théorique et méthodologique de la recherche 8
0.2.1 Les cadres théoriques de la recherche 8
0.2.2 Le cadre méthodologique de la recherche 9
0.3 Le fil conducteur de la recherche 11

Première partie : Fondements conceptuels de la recherche **14**
Introduction de la première partie **14**
Chapitre 1. Le KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) : démarche fondamentale pour garantir la durabilité du LEAN management **15**
Introduction 15
1.1 Le LEAN management : origine, définition et concepts instrumentaux 16
1.1.1 Origine du LEAN management : Toyota Production System (TPS) 16
1.1.2 Définition du LEAN management 19
1.1.3 Concepts instrumentaux du LEAN management 22
1.1.3.1 Elimination des gaspillages 24
1.1.3.2 Production juste-à-temps 26
1.1.3.3 Qualité parfaite 28
1.1.3.4 Management visuel 30
1.1.3.5 Management des hommes 30
1.2 Le KAIZEN tourné vers l'individu : démarche fondamentale et garante du LEAN management 32
1.2.1 Philosophie KAIZEN 33
1.2.2 Instruments associés au KAIZEN 36
1.2.3 Démarches KAIZEN 37
1.3 KAIZEN tourné vers l'individu 42
1.3.1 Système de suggestion 43
1.3.2 Efforts des salariés à déployer pour mettre en pratique le KZI 44
Conclusion du chapitre 47
Chapitre 2 : Motiver les salariés : concepts et théories **49**
Introduction 49
2.1 Le concept de motivation au travail et les concepts voisins 50
2.1.1 Le concept de motivation au travail 50
2.1.2 Les liens et les différences entre la motivation et ses concepts voisins 56
2.1.2.1 Implication et motivation 56
2.1.2.2 Satisfaction et motivation 58
2.1.2.3 Mobilisation et motivation 59
2.2 Les approches théoriques de la motivation au travail 61
2.2.1 Les théories des besoins – mobiles – valeurs 62
2.2.1.1 Les théories des besoins 62
a. Théorie de la hiérarchie de besoins (Maslow,1943) 62
b. Théorie ERG (Alderfer, 1969) 63
c. Théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959,1986) 64
d. Théorie des besoins acquis (McClelland, 1961) 65
2.2.1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque 66
a. Théorie de l'autodétermination (Deci, 1975) et Théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) 66

b. Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1980) 68
2.2.1.3 Les théories de la justice organisationnelle 69
a. Théorie de l'équité 70
b. Théorie de la justice organisationnelle et Théorie de la justice procédurale (Greenberg, 1987, 1990) 72
2.2.2 Les théories du choix cognitif 73
2.2.2.1 La théorie des attentes 74
2.2.3 Les théories de l'autorégulation-métacognition 76
2.2.3.1 La théorie de la fixation des objectifs （Locke, 1968 ; Locke et Latham, 1984) 76
2.2.4 Autres approches théoriques 78
2.2.4.1 Le modèle de Mitchell et Daniels (2003) 78
2.2.4.2 Les théories des contrats incitatifs (Lazear, 1986) 79
2.2.4.3 Contrat psychologique (Rousseau, 1989) 82
2.2.4.3 Théorie Socio-Economique (Savall, 1974 ; Savall et Zardet, 1987) 83
Conclusion du chapitre 86
Chapitre 3. Les pratiques de GRH motivantes dédiées au KZI 90
Introduction 90
3.1 Les pratiques de GRH motivantes et les pratiques de GRH propices au KAIZEN 91
3.1.1 Les pratiques de GRH motivationnelles 91
3.1.2 Les pratiques de GRH propices au KAIZEN 96
3.1.2.1 Les pratiques de GRH qui favorisent l'augmentation de productivité 96
3.1.2.2 Les pratiques de GRH qui favorisent l'innovation 98
3.1.2.3 Les Pratiques de GRH qui garantissent la performance durable de l'organisation praticiennes du TPS/LEAN 100
3.2 Les pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI 103
3.2.1 Transition sociale chinoise et motivation des salariés industriels chinois au travail 103
3.2.2 Une proposition de pratiques de GRH motivationnelles dédiées au KZI pour les entreprises chinoises praticiennes du LEAN 107
3.2.2.1 La personnalisation de la récompense 107
3.2.2.2 La négociation interindividuelle entre le salarié et son supérieur sur le KZI à effectuer 109
Conclusion du chapitre 114
Conclusion de la première partie 116
Deuxième partie : Cadre méthodologique de recherche et étude empirique 119
Introduction de la deuxième partie 119
Chapitre 4. Le cadre méthodologique de la recherche 120
Introduction 120
4.1 De la recherche-action à la recherche-intervention 121
4.1.1 La recherche-action 121
4.1.2 La recherche-intervention 122
4.2 La méthodologie recherche-intervention socio-économique 124
4.2.1 Les principes épistémologiques de la recherche-intervention socio-économique 125
4.2.1.1 L'interactivité cognitive 125
4.2.1.2 L'intersubjectivité contradictoire 126
4.2.1.3 La contingence générique 127
4.2.2 Le raisonnement scientifique 128
4.2.3 Le corps d'hypothèses 130
4.2.3 L'approche qualimétrique de la recherche 132
4.2.3 Le recueil des données qualimétriques de la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique 134
4.2.3.1 La phase de diagnostic socio-économique 134
4.2.3.2 La phase de projet d'innovations socio-économiques 136
4.2.3.3 La phase de mise en œuvre d'innovations socio-économiques 136
4.2.3.4 La phase d'évaluation socio-économique 136
Conclusion du chapitre 137
Chapitre 5. La mise en œuvre de l'étude empirique sur le terrain en Chine 139

Introduction 139
5.1 Le terrain d'observation et d'expérimentation 140
5.1.1 Présentation de l'entreprise E 140
5.1.2 Système de production au sein de l'entreprise E 141
5.1.2.1 Production standardisée à la chaîne 141
5.1.2.2 Organisation d'amélioration basée sur la division horizontale du travail 143
5.1.2.3 Pratiques de GRH mises en service 144
5.2 Notre étude empirique mise en œuvre au sein de l'entreprise E 146
5.2.1. Paramètres qualimétriques permettant d'observer l'objet de recherche 147
5.2.2 Entretiens diagnostics semi-directifs 150
5.2.3 Mise en œuvre des pratiques de GRH pour stimuler la motivation des salariés au KZI 152
5.2.4 Évaluation des effets motivationnels des pratiques de GRH exposées en hypothèse sur la mise en pratique du KZI 154
5.2.5 Traitement des données qualimétriques 157
5.2.5.1 Traitement des données qualitatives 157
5.2.5.2. Traitement des données quantitatives 160
5.2.5.3 Traitement des données financières 161
Conclusion du chapitre 167
Conclusion de la deuxième partie 168

Troisième partie : Résultats de recherche, discussion et recommandations managériales 170
Introduction de la troisième partie 170
Chapitre 6. L'état initial de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu 171
Introduction 171
6.1 L'état initial de la motivation des managers et de la direction au KAIZEN tourné vers l'individu 172
6.1.1 Briser les barrières des statuts bureaucratiques 172
6.1.1.1 Une baisse de la valeur du manager du point de vue de son supérieur 173
6.1.1.2 Un affaiblissement de la sécurité de l'emploi 173
6.1.2 Signaler les problèmes au supérieur 174
6.1.2.1 Une baisse de la valeur du manager à l'appréciation de son supérieur 174
6.1.2.2 Une consolidation du prestige et de l'autorité du manager aux yeux de ses subordonnés 175
6.1.2.3 La sécurité de l'emploi des managers renforcée par le non-signalement au supérieur des problèmes qui pourraient apporter une perspective d'amélioration conséquente 176
6.1.3 Écrire et réformer les instructions du travail 177
6.1.3.1 Les impacts des instructions du travail standardisé sur la motivation des ouvriers au travail 177
6.1.3.2 La résistance des ouvriers aux instructions du travail et à sa réforme 178
6.1.3.3 Un amoindrissement du prestige et de l'autorité du manager aux yeux des ouvriers subordonnés 179
6.1.4 Aider les subordonnés à formuler des suggestions 180
6.1.4.1. Une augmentation de la charge de travail non-récompensée et peu reconnue 180
6.1.4.2 Un risque de réduction de la qualité de subordination des managers perçue par leur supérieur 182
6.1.4.3 Un impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des managers 183
6.1.5 Recueillir des données sur le terrain 184
6.1.5.1 Une faible sentiment de développement personnel fourni par le recueil des données sur le terrain 184
6.1.5.2 Un amoindrissement du prestige et de l'autorité du directeur aux yeux des managers subordonnés 184
6.1.5.3 Un travail peu valorisant en vue de sécuriser l'emploi du directeur 185
6.1.6. Briser les barrières fonctionnelles 186
6.1.6.1 Une disproportion entre l'effort et les récompenses 187

6.1.6.2 Les impacts sur le développement de la carrière des managers au sein de l'entreprise 187
6.1.7 Aider les subordonnés à traiter les problèmes 188
6.1.7.1 Éviter d'être déprécié par le supérieur 189
6.1.7.2 Développer sa carrière et sécuriser son emploi 189
6.1.8 Transmettre les savoir-faire et les expériences 190
6.1.8.1 Une disproportion entre l'effort et la reconnaissance 190
6.1.8.2 Un risque d'être remplacé par les ouvriers et les managers subordonnés 191
6.1.8.3 Une envie de consolider la reconnaissance personnelle 192
6.2 L'état initial de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu 193
6.2.1 Comprendre que le KZI (KAIZEN tourné vers l'individu) fait partie intégrante du travail .. 194
6.2.1.1 Une disproportion entre l'effort et les récompenses 194
6.2.1.2 Une disproportion entre l'effort et la reconnaissance 195
6.2.2 Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise 196
6.2.2.1 La divergence des objectifs entre l'entreprise et les ouvriers 196
6.2.2.2 La perception de la sous-équité de la contribution des ouvriers vis-à-vis de la rétribution lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise 197
6.2.3 Écrire et réformer les instructions du travail 199
6.2.3.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions 199
6.2.3.2 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers 199
6.2.4 Signaler les problèmes aux managers supérieurs 201
6.2.4.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions 201
6.2.4.2 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers 201
6.2.5 Être autonome dans l'application des solutions 202
6.2.5.1 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions 203
6.2.5.2 L'envie d'éviter la prise de responsabilité de l'échec et les risques qui lui sont associés 204
6.2.5.3 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers 205
6.2.6 Présenter la logique des solutions 205
6.2.6.1 L'envie d'éviter d'être méprisé par les managers supérieur 206
6.2.6.2 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions 206
6.2.6.3 L'envie d'éviter d'être inapprécié par les collègues ouvriers 207
6.2.7 Transmettre les savoir-faire et expériences 207
6.2.7.1 L'apport des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés 208
6.2.7.2 La disproportion de l'effort vis-à-vis des récompenses et des promotions 209
6.3 La conséquence économique du manque des comportements d'effort du KAIZEN tourné vers l'individu (KZI) 211
6.3.1 Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces 212
6.3.2 Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection 213
6.3.3 Le retard dans la détection de la production des pièces défectueuses 215
6.3.4 Le manque de mise à jour des instructions du travail 217
6.3.5 Le standard de disposition des outils inadapté à la situation réelle de production 219
Conclusion du chapitre 222
Chapitre 7. L'évolution de la motivation des salariés chinois au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse 223
Introduction 223
7.1 L'évolution de la motivation des managers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse (KZI) 224
7.1a L'effet de la NISSK propice à motiver les managers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI 224
7.1a.1 Signaler des problèmes au supérieur 225
7.1a.1.1 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention de chaque ouvrier subordonné sur le KZI à effectuer 225
7.1a.1.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur 226
7.1a.1.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur le prestige et l'autorité du manager perçues par les ouvriers subordonnés 226

7.1a.1.4b Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur la capacité du manager perçue par son supérieur 227
7.1a.2 Écrire et réformer les instructions du travail 228
7.1a.2.1 L'établissement de la justice organisationnelle 228
7.1a.2.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention des salariés subordonnés impliqués 228
7.1a.2.3 L'augmentation de l'expectation 229
7.1a.2.4 Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur le prestige et l'autorité du manager perçues par les ouvriers subordonnés 229
7.1a.3 Aider les subordonnés à formuler des suggestions 230
7.1a.3.1 L'établissement de la justice organisationnelle 230
7.1a.3.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur 231
7.1a.3.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Obtention de résultats désirables 231
7.1a.3.3b Le renforcement de l'instrumentalité – Fait d'éviter des impacts sur la qualité de subordination perçue par le supérieur 232
7.1a.4 Aider les subordonnés à traiter les problèmes hors des attributions des managers 233
7.1a.4.1 L'établissement de la justice organisationnelle 233
7.1a.4.2 Une communication interindividuelle propice à la prise de connaissance de l'intention du supérieur sur le KZI à effecteur 234
7.1a.4.3a Le renforcement de l'instrumentalité – Obtention de résultats désirables 234
7.1a.4.3b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter des impacts sur la qualité de subordination perçue par le supérieur 235
7.1b Le sous-développement de la motivation des managers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI 237
7.1b.1 Briser les barrières des statuts bureaucratiques 237
7.1b.2 Recueillir des données sur le terrain 238
7.1b.3 Briser les barrières des statuts fonctionnels 239
7.1b.4 Transmettre les savoir-faire et les expériences 240
7.2 L'évolution de la motivation des ouvriers au KAIZEN tourné vers l'individu sous l'effet des pratiques de GRH exposées en hypothèse 241
7.2a L'effet de la NISSK propice à motiver les ouvriers à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI 241
7.2a.1 Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail 242
7.2a.1.1 L'établissement de la justice organisationnelle 242
7.2a.1.2 Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables 242
7.2a.1.3 Le développement de l'autonomie dans la mise en œuvre du KZI 243
7.2a.1.4 Le renforcement de l'expectation 243
7.2a.2 Écrire et réformer les instructions du travail 243
7.2a.2.1 L'établissement de la justice organisationnelle 244
7.2a.2.2a Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables 244
7.2a.2.2b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter des impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance 244
7.2a.2.3 Le développement de l'autonomie dans la réforme des instructions du travail 246
7.2a.2.4 L'augmentation de l'expectation : le soutien reçu de la part des managers 246
7.2a.3 Signaler les problèmes aux managers supérieurs 246
7.2a.3.1a Le renforcement de l'instrumentalité - Fait d'éviter les impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance 247
7.2a.3.1b Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables 247
7.2a.3.2 L'augmentation de l'expectation 248
7.2a.4 Être autonome dans l'application des solutions 248
7.2a.4.1a Le renforcement de l'instrumentalité : Obtention de résultats désirables 249
7.2a.4.1b Le renforcement de l'instrumentalité : Fait d'éviter les impacts indésirables au niveau du sentiment d'appartenance 249
7.2a.4.2 Le développement de l'autonomie 250
7.2a.4.3 L'augmentation de l'expectation 250
7.2a.4.4 L'établissement de la justice organisationnelle 251
7.2b Le sous-développement de la motivation des ouvriers du groupe E à se soumettre aux comportements d'effort nécessaires pour la mise en œuvre du KZI 253

7.2b.1 Se focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département ... 253
7.2b.2 Transmettre les savoir-faire et les expériences ... 255
7.3 La conséquence économique de l'évolution de la motivation des salariés au KAIZEN tourné vers l'individu ... 256
7.3.1 Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces ... 256
7.3.2 Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection ... 258
7.3.3 Le retard dans la détection de la production des pièces défectueuses ... 260
7.3.4 Le manque de mise à jour des instructions du travail ... 261
7.3.5 Le standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production ... 263
Chapitre 8. Discussion et recommandations managériales pour motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le KZI au sein d'une entreprise praticienne du LEAN management ... 267
Introduction ... 267
8.1 Prendre conscience des impacts négatifs du LEAN management sur les salariés chinois ... 268
8.1.1 Les impacts négatifs de l'application instrumentale du LEAN management ... 268
8.1.2 Les impacts négatifs de l'application instrumentale du LEAN management sur la motivation des salariés au KZI ... 270
8.1.3 Prise de conscience des impacts négatifs du LEAN management lors de l'attribution des récompenses qui a pour effet de motiver les salariés à mettre en œuvre le KZI ... 272
8.2 Attribuer équitablement les récompenses dans le contexte du management personnalisé ... 273
8.2.1 Le rapport équitable entre les récompenses et la contribution ... 273
8.2.2 Nos réflexions pour éviter l'injustice au sein de l'entreprise praticienne du LEAN management qui souhaiterait appliquer une démarche managériale personnalisée ... 276
8.3 Développer la communication permettant au salarié de connaître l'intention des acteurs clés ... 280
8.3.1 Les communications explicites entre le manager et son supérieur ... 280
8.3.2 D'une communication informelle entre les ouvriers à une communication formelle entre les managers et les ouvriers ... 282
Conclusion du chapitre ... 285
Conclusion de la troisième partie ... 289
Conclusion générale ... 291
9.1 Synthèse de la démarche de recherche ... 291
9.2 Synthèse des résultats de la recherche ... 294
9.3 Contribution de la recherche ... 296
9.3.1 Contribution dans l'enrichissement de littérature ... 296
9.3.2 Contribution managériale ... 297
9.5 Limite de la recherche ... 299
9.6 Perspective de la recherche ... 300
Références bibliographiques ... 302
Table des illustrations ... 321
Table des tableaux ... 321
Table des figures ... 322
Table des annexes ... 323
Table des matières ... 324

Annexe de recherche

Annexe 1 : Notoriété professionnelle en Chine (D'Après Li, 2005)

Classement de note	Tout le pays	
	Profession	**Note**
1	Chef du Comité permanent de l'Assemblée du peuple de la Municipalité	90.1
2	Maire de la Municipalité	89.8
3	Président de la Cour de justice	88.6
4	Ingénieur	87.9
5	Chercheur scientifique	86.4
6	Secrétaire de Comité du Quartier	85.1
7	Professeur des universités	85.1
8	Enseignant à l'université	85.1
9	Directeur d'institut gouvernemental	81.1
10	Directeur d'entreprise à capitaux étrangers	80.1
11	Chef de section d'institut gouvernemental	79.8
12	Professeur de lycée	79.4
13	Directeur de lycée	78.1
14	Directeur d'entreprise nationale	78
15	Journaliste	77.3
16	Avocat	76.1
17	Ministre	75.9
18	Directeur d'entreprise collective	74.9
19	Vedette de cinéma	73.4
20	Cadre fonctionnaire	72.4
21	Présentateur à la télévision	72.1
22	Fonctionnaire des contributions	71.5
23	Écrivain	71.3
24	Caissier de banque	71.2
25	Fonctionnaire du gouvernement	71.1
26	Pilot d'avion	69.4
27	Policier	69.4
28	Sportif	68.2
29	Docteur	67.0
30	Technicien d'entreprise	67.0
31	Responsable des parties démocratiques	66.7
32	Propriétaire d'entreprise privée	66.6
33	Chef de village	65.8
34	Styliste	63.5
35	Instituteur	62.6
36	Militaire	62.5
37	Président du syndical d'entreprise	60.3
38	Entrepreneur de construction	59.6
39	Acheteur	57.7
40	Chauffeur d'institut gouvernemental	57.1
41	Instituteur en école maternelle	56.4
42	Mannequin	54.9
43	Directeur de comité de voisinage	54.7
44	Infirmier	53.8
45	Vendeur d'assurance	52.9
46	Conseil du village	52.1
47	Comptable	51.5
48	Facteur	50.9
49	Propriétaire d'élevage	50.0
50	Électricien d'entreprise à capitaux étrangers	49.4

51	Électricien d'entreprise collective	47.6
52	Transporteur indépendant	47.4
53	Vendeur	46.6
54	Technicien agricole	46.1
55	Informaticien	45.4
56	Vétérinaire	44.8
57	Électricien d'entreprise nationale	44.5
58	Électricien d'entreprise privée	44.5
59	Cuisinier	43.7
60	Propriétaire de boutique	42.6
61	Chauffeur de taxi	42.0
62	Serveur d'hôtel	40.7
63	Ouvrier du bâtiment	39.8
64	Documentaliste	39.7
65	Service funèbre	37.1
66	Mineur	37.0
67	Coiffeur	36.9
68	Tisserand	36.3
69	Nettoyeur	34.7
70	Tailleur	34.3
71	Chauffeur de bus	32.3
72	Agriculteur	31.8
73	Pêcheur	29.9
74	Tourneur	29.1
75	Vendeur de magasin	28.6
76	Imprimeur	28.3
77	Ouvrier paysan	28.2
78	Colporteur du marché	26.3
79	Chauffeur de cyclo-pousse	15.9
80	Déménageur / Porteur	14.7
81	Femme de ménage	9.73
*Notoriété professionnelle Y = 11.808 + 3.349*nombre d'année de l'études en moyenne + 0.573*revenu mensuel en moyen + 16.075*Top manager + 11.262*middle manager +3.738*manager en bas d'échelle + 8.942* institut gouvernemental + 6.841*entreprise publique -5.694*entreprise privée – 26.655* profession discriminante*		

Annexe 2 : La stratification de notoriété professionnelle en Chine (D'après Li, 2005)

Stratification de notoriété / Profession	**Classe Supérieure (S)**	**Entre S et M**	**Classe Moyenne (M)**	**Entre Met I**	**Classe inférieure (I)**
Cadre gouvernemental	*39.3%*	*2.2%*	-	-	-
Manager	*21.3%*	*6.8%*	*0.1%*	-	-
Propriétaire d'entreprise privée	*6.6%*	*7.3%*	*0.2%*	-	-
Ingénieur qualifié	*27.9%*	*23.9%*	-	-	-
Bureaucrate	-	*30.9%*	*2.3%*	-	-
Travailleur indépendant	-	*13.2%*	*11.8%*	-	-
Salarié du secteur des services	-	*12.4%*	*10.3%*	*73.2%*	*100%*
Ouvrier industriel	-	*3.2%*	*13.2%*	-	-
Agriculteur	-	*0.1%*	*54.9%*	*26.8%*	-
Chômeur	-	-	*7.1%*	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%
PS : La stratification est calculée en fonction des indices accordés au statut socio-économique de chaque profession.					

Annexe 3 : Bilan du corps d'hypothèse

Hypothèse centrale

L'attribution engagée des récompenses personnalisées à des activités d'amélioration négociées entre le salarié et son supérieur peut contribuer à stimuler la motivation du salarié chinois à la mise en œuvre du KAIZEN tourné vers l'individu.

Corps d'hypothèse (36 sous-hypothèses)

<table>
<tr><th>Hypothèses descriptives</th><th>Hypothèses explicatives</th><th>Hypothèses prescriptives</th></tr>
<tr><td rowspan="3">HD 1
Les usines chinoises praticiennes du Lean parviennent difficilement à améliorer durablement leur performance économique</td><td>HE 1.1
Le niveau de motivation du salarié à l'amélioration n'est pas favorable pour la mise en œuvre du KAIZEN</td><td rowspan="3">HP 1a
Il convient d'introduire des pratiques permettant de motiver le salarié à adopter des comportements d'effort dans la mise en œuvre du KZI qui contribue à construire une base constante d'amélioration</td></tr>
<tr><td>HE 1.2
Le Lean peut être considéré comme un système sociotechnique, la performance du système globale dépend de la capacité du système social à faire face aux exigences du système technique</td></tr>
<tr><td>HE 1.3
La performance est en fonction des écarts entre les structures de l'organisation et les comportements du salarié</td></tr>
<tr><td rowspan="3">HD 2 (issue de HE 1.1)
Le niveau de motivation du salarié au KAIZEN est anéanti par le contexte du LEAN</td><td rowspan="2">HE 2.1
Le salarié perçoit qu'il est sous-payé et il exige l'équilibre entre la rétribution et la contribution</td><td>HP 2.1a
L'augmentation d'une liberté d'action chez le salarié pour décider du niveau d'effort à déployer en fonction de la récompense qui peut être pertinente pour le motiver</td></tr>
<tr><td>HP 2.1b
Il convient pour l'entreprise de s'engager dans l'attribution cohérente de récompenses supplémentaires suite aux efforts déployés par le salarié dans la réalisation de performances supplémentaires</td></tr>
<tr><td>HE 2.2
La division du travail et la spécification à la tâche unique entraînent la déception au niveau du développement personnel et de la carrière</td><td>HP 2.2a
Il convient pour l'entreprise de tenir compte du besoin de développement personnel chez le salarié. Si ce besoin est dominant, il est nécessaire d'introduire des récompenses cohérentes (ex : formation, promotion).</td></tr>
</table>

		HP 2.2b Il convient pour l'entreprise de développer la flexibilité du travail afin de motiver le salarié
	HE 2.3 Le travail à cadence rapide et strictement contrôlé fait disparaître le sentiment d'autonomie	**HP 2.3a** Il est nécessaire d'augmenter la liberté d'action du salarié dans la gestion de son propre travail
HD 3 (Issue de HP 2.1a) Les pratiques de GRH permettant au salarié d'être conscient que ses efforts seront forcément rémunérés peuvent contribuer à motiver le salarié	**HE 3.1** Le salarié est motivé lorsqu'il perçoit une forte probabilité de recevoir une récompense appréciable en réponse à ses comportements d'efforts dans la réalisation d'un niveau de performance donné	**HP.3.1a** Il convient pour l'entreprise d'établir son engagement sur l'attribution de récompenses au KZI réalisé
HD 4 : (Issue de HP 1a ; HP 2.1a et HP 2.2a) Les pratiques de GRH permettant au salarié d'exprimer son besoin dominant et d'atteindre l'équilibre entre la rétribution et la contribution qu'il perçoit peuvent générer un effet motivationnel important qui est propice à la mise en œuvre du KAIZEN	**HE 4.1** Les besoins sont multidimensionnels et personnels. L'effet motivationnel de récompense dépend de son degré d'appréciabilité en fonction du besoin dominant du salarié	**HP 4.1a** Il convient pour l'entreprise d'attribuer de manière personnalisée la récompense en fonction du besoin dominant du salarié
	HE 4.2 Le salarié est capable d'anticiper l'équilibre entre la rétribution et la contribution, et de soumettre à un comportement de régulation lorsqu'il perçoit qu'il est traité de manière sous-équitable	**HP 4.2.a** La négociation entre le salarié et son supérieur sur la récompense et les activités à effecteur par le salarié peut le motiver à mettre en œuvre le KZI
	HE.4.3 La négociation implique la participation du salarié à la prise de décision	
	HE 4.4 L'approche de subordination traditionnelle n'est plus la garantie du comportement d'effort du salarié de la génération actuelle	
HD 5 (issue de HP 2.2b) Il convient pour l'entreprise de développer la flexibilité du travail afin de motiver le salarié	**HE 5.1** La variété de la tâche est l'un des facteurs majeurs qui influence la motivation du salarié au travail	**HP 5a** La mise en œuvre du KZI peut augmenter la flexibilité du travail (du travail exécutif au travail innovant), ceci peut enrichir le travail du salarié dans le contexte du LEAN
	HE 5.2 Le KZI implique le salarié dans le travail intellectuel innovant (remise en question du standard du	

	travail, recherche de solutions d'amélioration, etc.)	
HD 6 (issue de HP 2.3a) Les pratiques de GRH permettant d'augmenter la liberté d'action du salarié dans la gestion de son propre travail peuvent contribuer à stimuler la motivation du salarié	**HE 6.1** Le salarié est intrinsèquement motivé lorsqu'il a le sentiment d'être à l'origine de ses comportements et responsable de ses activités	**HP 6a** La négociation permettant au salarié de discuter et de définir avec son supérieur les objectifs et activités d'amélioration à effectuer, la façon d'évaluer et de contrôler peut stimuler la motivation du salarié du KZI
	HE 6.2 (item HE4.3) La négociation implique le salarié dans la pleine participation à la prise de décision	
	HE 6.3 La fixation des objectifs pertinents adaptés à la singularité personnelle du salarié peut le motiver	
HD 7 (issue de HP 1a) Il convient d'introduire des pratiques permettant de motiver le salarié à adopter des comportements d'effort dans la mise en œuvre du KZI qui contribuent à construire une base constante d'amélioration	**HE 7.1** Le succès du KZI implique que le supérieur déploie plus d'efforts pour accompagner et soutenir les activités d'amélioration de ses subordonnés	**HP 6a** La négociation permettant au salarié et à son supérieur de parvenir à prendre la décision sur les soutiens que le supérieur doit mettre à sa disposition peut stimuler la motivation du salarié du KZI
	HE 7.2 Le salarié peut être motivé lorsqu'il perçoit une forte possibilité d'atteindre un niveau de performance	
	HE 7.3 (item HE4.3) La négociation implique une pleine participation du salarié à la prise de décision	

Annexe 4 : Les TCEK des ouvriers en période N – Thèmes, Sous-thèmes, Sous-sous-thèmes et Idées clé

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Comprendre le KAIZEN comme faisant partie intégrante du travail	1.1.1	1.1 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployés au KAIZEN vis-à-vis des récompenses	1	1.1.1 Manque de récompenses économiques permettant de gratifier l'implication des ouvriers dans le KAIZEN	1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses
						108. Ouvriers
						109. Activité directement productive
			2		2. L'implication de la part des ouvriers dans le KAIZEN ne leur permet d'obtenir ni des récompenses économiques additionnelles ni des promotions	108. Ouvriers
						25. Amélioration
						17. Récompenses
						71. Promotion
			3		3. L'implication des ouvriers dans les activités intellectuelles ne leur permet d'obtenir ni des récompenses économiques additionnelles ni des promotions	108. Ouvriers
						110. Activité intellectuelle
						17. Récompenses
						71. Promotion
			4		4. Les ouvriers perçoivent que l'amélioration est souvent considérée par l'entreprise comme étant une activité intellectuelle à assumer par les gestionnaires	25. Amélioration
						108. Ouvriers
						110. Activité intellectuelle
						2. Gestionnaire
	1.1.2		5	1.1.2 Manque de récompenses économiques pertinentes permettant d'inciter les ouvriers à accepter les conséquences du KAIZEN	5. Aux yeux des ouvriers, le KAIZEN a pour effet d'améliorer la productivité de l'entreprise	108. Ouvriers
						25. Amélioration
						36. Productivité
			6		6. Cette amélioration de productivité peut entraîner une augmentation de la charge de travail	25. Amélioration
						36. Productivité
						68. Charge de travail
			7		7. Cette amélioration de productivité peut entraîner une réduction de personnel	25. Amélioration
						36. Productivité
						91. Licenciement
			8		8. L'augmentation de la prime en fonction de l'amélioration de la productivité ne permet pas d'inciter les ouvriers à accepter l'augmentation de la charge du travail	17. Récompenses
						25. Amélioration
						36. Productivité
						108. Ouvriers
						68. Charge de travail

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1.Comprendre le KAIZEN comme faisant partie intégrante du travail	1.2.1	1.2 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployés au KAIZEN vis-à-vis de la reconnaissance	9	1.2.1Le manque de sentiment d'être impliqué dans la mise en œuvre du KAIZEN	9. Les opinions des ouvriers ne sont souvent pas sollicitées par les gestionnaires lors de la mise en œuvre du KAIZEN	176. Opinion & Avis & Conseil 108. Ouvriers 111. Sollicitations 2. Gestionnaire 25. Amélioration
			10		10. Il est difficile d'avoir une réaction immédiate de la part des gestionnaires sur les suggestions proposées par les ouvriers	112. Réaction 2. Gestionnaire 58. Suggestion 108. Ouvriers
			11		11. Il est difficile d'avoir du soutien de la part des gestionnaires lorsque les ouvriers ont besoin de finaliser leurs suggestions	2. Gestionnaire 113. Soutien 58. Suggestion 108. Ouvriers
			12		12. Les gestionnaires ne prennent pas en considération les suggestions des ouvriers	2. Gestionnaire 67. Conscience 58. Suggestion 108. Ouvriers
	1.2.2		10	1.2.2. Le manque de sentiment que les efforts déployés sont reconnus par l'entreprise	10. Il est difficile d'avoir une réaction immédiate de la part des gestionnaires sur les suggestions proposées par les ouvriers	112. Réaction 2. Gestionnaire 58. Suggestion 108. Ouvriers
			13		13. L'entreprise ne prend pas de mesures pour gratifier les ouvriers activement impliqués dans le KAIZEN	114. Entreprise 84. Gratification 108. Ouvriers
			3		3. L'implication des ouvriers dans les activités intellectuelles ne leur permet d'obtenir ni des récompenses économiques additionnelles ni des promotions	108. Ouvriers 110. Activité intellectuelle 17. Récompenses 71. Promotion
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise	2.1.1	2.1. Le conflit entre les objectifs de l'entreprise et les intérêts des ouvriers	14	2.1.1 La compréhension de la part des ouvriers des objectifs de l'entreprise	14. Les objectifs de l'entreprise sont considérés par les ouvriers comme étant toujours centrés sur les bénéfices	57. Objectif 114. Entreprise 108. Ouvriers 115. Bénéfice

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise	2.1.1	2.1 Le conflit entre les objectifs de l'entreprise et les intérêts des ouvriers	15	2.1.1 La compréhension de la part des ouvriers des objectifs de l'entreprise	15. Les ouvriers constatent que les objectifs de l'entreprise que les gestionnaires mettent en lumière consistent souvent en des améliorations de la productivité	108. Ouvriers 57. Objectif 114. Entreprise 25. Amélioration 36. Productivité
			16		16. L'amélioration de la productivité permettant à l'entreprise d'augmenter les bénéfices consiste en une augmentation de productivité sans augmenter les personnels	25. Amélioration 36. Productivité 115. Bénéfice 37. Personnel
			17		17. L'amélioration de la productivité permettant à l'entreprise d'augmenter les bénéfices consiste dans le maintien de la productivité avec une réduction de personnels	25. Amélioration 36. Productivité 115. Bénéfice 37. Personnel
	2.1.2		18	2.1.2 Les intérêts des ouvriers	18. Les ouvriers cherchent à sécuriser leur emploi dans un contexte dans lequel leur contrat de travail est à durée très limitée	108. Ouvriers 27. Sécurité de l'emploi 40. CTD
			19		19. Les ouvriers cherchent à protéger l'équilibre optimal qu'ils perçoivent entre les niveaux de charge de travail et de récompense économique	108. Ouvriers 116. Équilibre 68. Charge de travail 17. Récompenses
			20		20. Les ouvriers cherchent à prendre des mesures pour conserver les marges de leur productivité leur permettant d'atteindre l'équilibre entre la charge de travail et la récompense économique	108. Ouvriers 24. Marge de productivité 116. Équilibre 68. Charge de travail 17. Récompenses
	2.1.3		21	2.1.3 Les impacts de l'amélioration de la productivité sur les intérêts des ouvriers	21. L'amélioration de la productivité augmente la charge de travail des ouvriers	25. Amélioration 36. Productivité 68. Charge de travail 108. Ouvriers
			22		22. L'amélioration de la productivité affecte la sécurité de l'emploi des ouvriers	25. Amélioration 36. Productivité 27. Sécurité de l'emploi 108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise	2.1.3	2.1 Le conflit entre les objectifs de l'entreprise et les intérêts des ouvriers	23	2.1.3 Les impacts de l'amélioration de la productivité sur les intérêts des ouvriers	23. L'amélioration de la productivité réduit les marges de production des ouvriers	25. Amélioration 36. Productivité 24. Marge de productivité 108. Ouvriers
	2.2.1	2.2 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages que son implication au KAIZEN lui attribue	24	2.2.1 La perception des ouvriers de la sous-équité au niveau des récompenses économiques par rapport aux gestionnaires	24. Les gestionnaires touchent une prime plus importante que celle des ouvriers lorsqu'ils atteignent les objectifs de l'entreprise	2. Gestionnaire 17. Récompenses 108. Ouvriers 57. Objectif 114. Entreprise
			25		25. La somme de la prime attribuée au salarié est X% de son salaire.	17. Récompenses 88. Salarié 32. Salaire
			26		26. Les gestionnaires touchent un salaire plus important que celui des ouvriers	17. Récompenses 2. Gestionnaire 108. Ouvriers
			27		27. Les ouvriers supposent que la réalisation des objectifs de l'entreprise repose davantage sur leurs efforts déployés dans la production concrète	108. Ouvriers 57. Objectif 114. Entreprise 53. Effort 109. Activité directement productive
			28		28. Les ouvriers constatent que leurs efforts déployés dans la production concrète sont essentiels pour que le travail intellectuel des managers puisse produire les effets escomptés sur la productivité	108. Ouvriers 109. Activité directement productive 110. Activité intellectuelle 26. Activité du gestionnaire 25. Amélioration
	2.2.2		29	2.2.2. La perception des ouvriers de la sous-équité au niveau des promotions par rapport aux gestionnaires	29. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de Lean-and-mean	108. Ouvriers 3. Barrière 96. Division du travail
			30		30. Le diplôme et la qualification sont les facteurs auxquels l'entreprise accorde de l'importance lorsqu'elle recrute un gestionnaire	106. Diplôme & qualification 117. Recrutement 114. Entreprise 2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise	2.2.2	2.2 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages que son implication au KAIZEN lui attribue	31	2.2.2 La perception des ouvriers de la sous-équité au niveau de la promotion par rapport aux gestionnaires	31. La majorité des ouvriers n'ont pas le diplôme et la qualification suffisants pour être promu au poste de gestionnaire	108. Ouvriers
						106. Diplôme & qualification
						71. Promotion
			32		32. Les efforts des ouvriers déployés à la réalisation des objectifs ne leur permettent pas d'être promus par l'entreprise	53. Effort
						57. Objectif
						114. Entreprise
						71. Promotion
			33		33. Les ouvriers constatent que les gestionnaires peuvent avoir davantage d'occasions d'être promus par l'entreprise lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise	108. Ouvriers
						57. Objectif
						114. Entreprise
						71. Promotion
						2. Gestionnaire
	2.2.3		34	2.2.3. La perception des ouvriers de la sous-équité au niveau de la reconnaissance par rapport aux gestionnaires	34. Les managers sont cités par la direction de l'entreprise pour leur contribution lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise	2. Gestionnaire
						84. Gratification
						94. Direction
						57. Objectif
						114. Entreprise
			35		35. Les ouvriers ne sont pas souvent cités par la direction de l'entreprise pour leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise	108. Ouvriers
						84. Gratification
						94. Direction
						57. Objectif
						114. Entreprise
			27		27. Les ouvriers supposent que la réalisation des objectifs de l'entreprise repose davantage sur leurs efforts déployés dans la production concrète	108. Ouvriers
						57. Objectif
						114. Entreprise
						53. Effort
						109. Activité directement productive
	2.2.4		36	2.2.4 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses économique	36. Les récompenses économiques sont attribuées en fonction de la réalisation des objectifs de l'entreprise	17. Récompenses
						57. Objectif
						114. Entreprise

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise	2.2.4	2.2. Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages que son implication au KAIZEN lui attribue	37	2.2.4 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses économiques	37. Les récompenses économiques sont considérées comme ayant pour effet de gratifier les efforts des ouvriers déployés dans les activités directement productives	17. Récompenses 108. Ouvriers 53. Effort 109. Activité directement productive
			3		3. L'implication des ouvriers aux activités intellectuelles ne leur permet d'obtenir ni des récompenses économiques additionnelles, ni des promotions	108. Ouvriers 110. Activité intellectuelle 17. Récompenses 71. Promotion
			38		38. Les ouvriers supposent qu'il convient pour l'entreprise d'attribuer des récompenses économiques à la hauteur de leur contribution dans le KAIZEN	108. Ouvriers 17. Récompenses 25. Amélioration 69. Contribution
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.1.1	3.1 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	1	3.1.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers à se soumettre à écrire et réformer les instructions du travail	1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses 108. Ouvriers 109. Activité directement productive
			39		39. La formalisation des instructions du travail est considérée par les ouvriers comme étant un travail de gestion à réaliser par les managers	41. Instruction du travail 108. Ouvriers 80. Travail de gestion 2. Gestionnaire
			40		40. L'implication dans l'écriture et la réforme des instructions du travail ne permet pas aux ouvriers d'obtenir des récompenses économiques	41. Instruction du travail 108. Ouvriers 17. Récompenses
	3.1.2		29	3.1.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à se soumettre à écrire et réformer les instructions du travail	29. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de Lean-and-mean	108. Ouvriers 3. Barrière 96. Division du travail
			41		41. L'implication dans l'écriture et la réforme des instructions du travail ne permet aux ouvriers d'être promus par l'entreprise	41. Instruction du travail 108. Ouvriers 71. Promotion
	3.1.3		42	3.1.3 L'exigence élevée sur les efforts	42. Les ouvriers perçoivent que la formalisation des instructions du travail nécessite un niveau d'efforts important	41. Instruction du travail 108. Ouvriers 53. Efforts

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3.Ecrire et réformer les instructions du travail	3.1.3	5. Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployés vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	43	3.1.3 L'exigence élevée sur les efforts	43. La formalisation des instructions du travail exige des capacités supérieures à celles des ouvriers	41. Instruction du travail 108. Ouvriers 23. Capacité
	3.2.1	3.2. Le risque d'être inapprécié par les collègues ouvriers	44	3.2.1 Les effets des instructions du travail	44. Les instructions du travail ont pour effet de standardiser les opérations des ouvriers	41. Instruction du travail 43. Standardisation du travail 108. Ouvriers
			45		45. Les instructions du travail ont pour effet de normaliser les standards des opérations des ouvriers	41. Instruction du travail 118. Normalisation 43. Standardisation du travail 108. Ouvriers
			46		46. La standardisation du travail a pour effet de réduire et éliminer les marges d'action des ouvriers	43. Standardisation du travail 42. Marge d'action 108. Ouvriers
	3.2.2		47	3.2.2 Les impacts du fait que les instructions du travail soient appliquées	47. L'application des instructions du travail réduit les marges d'action des ouvriers dans la production	89. Application 41. Instruction du travail 42. Marge d'action 108. Ouvriers
			48		48. L'application des instructions du travail impose des contraintes sur les marges d'actions des ouvriers	89. Application 41. Instruction du travail 44. Contrainte 42. Marge d'action 108. Ouvriers
			49		49. Les ouvriers qui ne respectent pas les instructions du travail peuvent être sanctionnés par l'entreprise	108. Ouvriers 19. Non-respect 41. Instruction du travail 18. Sanction
			50		50. Les ouvriers à l'origine des problèmes issus du non-respect des instructions du travail sont probablement sanctionnés par l'entreprise	108. Ouvriers 35. Personne à l'origine des problème 19. Non-respect 41. Instruction du travail 18. Sanction

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3.Ecrire et réformer les instructions du travail	3.2.3	3.2 Le risque d'être inapprécié par les collègues ouvriers	51	3.2.3. Les types de salariés inappréciés par les ouvriers	51. Les ouvriers n'apprécient pas les salariés zélés qui s'efforcent de prévenir les désirs de l'entreprise ou du supérieur afin d'obtenir des avantages personnels	108. Ouvriers
						119. Appréciation
						120. Salarié zélé
			51			121. Désir
						114. Entreprise
						15. Supérieur
						122. Avantage & Intérêts
			52		52. Les ouvriers n'apprécient pas les salariés qui portent atteinte aux intérêts des autres	108. Ouvriers
						119. Appréciation
						122. Avantage & Intérêts
			53		53. Les ouvriers n'apprécient pas les salariés qui leur imposent des contraintes	108. Ouvriers
						119. Appréciation
						44. Contrainte
	3.3.1	3.3 L'apport du fait que l'ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers à la satisfaction de ses besoins psychologiques	54	3.3.1 Le manque de sentiment d'appartenance au groupe formel dans le contexte de la division du travail	54. La division du travail appauvrit l'aspect collectif du travail des ouvriers	96. Division du travail
						123. Collectivité
						108. Ouvriers
			55		55. La division du travail réduit la nécessité de la communication formelle et de l'interaction entre les ouvriers	96. Division du travail
						124. Communication
						125. Interaction
						108. Ouvriers
			56		56. Il est difficile pour les ouvriers d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe de travail dans le contexte dans lequel la production est fortement divisée	126. Sentiment d'appartenance
						127. Groupe formel
						108. Ouvriers
						96. Division du travail
	3.3.2		57	3.3.2 L'apport du fait que les ouvriers soient appréciés à la consolidation du sentiment d'appartenance	57. Le fait qu'un ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers lui offre plus de possibilités de communication et d'interaction (informelle) au travail	119. Appréciation
						108. Ouvriers
						124. Communication
						125. Interaction
						128. Vie professionnelle
			58		58. Le fait qu'un ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers lui offre plus de possibilités de communication et d'interaction hors du travail	119. Appréciation
						108. Ouvriers
						124. Communication
						125. Interaction
						128. Vie privée

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.3.2	3.3 L'apport du fait que l'ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers à la satisfaction de ses besoins psychologiques	59	3.3.2 L'apport du fait que les ouvriers soient appréciés à la consolidation du sentiment d'appartenance	59. Le fait qu'un ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers lui permet de consolider le sentiment d'appartenance	119. Appréciation 108. Ouvriers 126. Sentiment d'appartenance
	3.3.4		60	3.3.4 Le manque de reconnaissance de soi au sein et à l'extérieur de l'entreprise	60. Les ouvriers constatent qu'il est de plus en plus difficile pour eux d'avoir de la reconnaissance de soi en dehors de l'usine	108. Ouvriers 4. Reconnaissance 130. Environnement externe
			61		61. Les ouvriers admettent qu'ils sont considérés comme une classe qui gagne peu de revenus et qui est peu compétente	108. Ouvriers 32. Salaire 23. Capacité
			62		62. Les ouvriers constatent qu'ils sont reconnus par les managers comme ayant une valeur importante	108. Ouvriers 4. Reconnaissance 2. Gestionnaire 131. Environnement interne
	3.3.5		63	3.3.5 L'apport du fait que l'ouvrier soit apprécié au développement de sa reconnaissance de soi	63. Les ouvriers n'ont de reconnaissance de soi qu'entre eux	108. Ouvriers 4. Reconnaissance
			64		64. Le fait qu'un ouvrier soit apprécié par les autres ouvriers lui permet de développer son sentiment d'être reconnu	119. Appréciation 108. Ouvriers 4. Reconnaissance
4. Signaler les problèmes aux supérieur	4.1.1	4.1. Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	1	4.1.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers à signaler les problèmes aux managers supérieurs	1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses 108. Ouvriers 109. Activité directement productive
			65		65. L'implication dans le signalement des problèmes au managers supérieurs ne permet aux ouvriers d'obtenir des récompenses économiques	20. Signal 21. Problèmes 2. Gestionnaire 15. Supérieur 108. Ouvriers 17. 17. Récompenses
	4.1.2		29	4.1.2. Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à signaler les problèmes aux supérieurs	29. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de Lean-and-mean	108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieur	4.1.2	4.1. Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	29	4.1.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à signaler les problèmes aux managers supérieur		3. Barrière
						96. Division du travail
			66		66. L'implication dans le signalement des problèmes au managers supérieurs ne permet pas aux ouvriers d'être promus par l'entreprise	20. Signal
						21. Problèmes
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			66		66. L'implication dans le signalement des problèmes aux managers supérieurs ne permet pas aux ouvriers d'être promus par l'entreprise	71. Promotion
						108. Ouvriers
						71. Promotion
	4.2.1	4.2. Le risque d'être inapprécié par les collègues ouvriers	67	4.2.1 Les impacts du fait que le salarié signale les problèmes aux supérieurs	67. L'ouvrier à l'origine des problèmes peut être sanctionné par l'entreprise	108. Ouvriers
						35. Personne à l'origine des problème
						18. Sanction
			68		68. La personne à l'origine de problèmes sanctionnée par l'entreprise peut être hostile contre l'ouvrier qui signale les problèmes	35. Personne à l'origine des problème
						119. Appréciation
						108. Ouvriers
						20. Signal
						21. Problèmes
			69		69. Celui qui signale les problèmes aux supérieurs n'est pas apprécié par les ouvriers	20. Signal
						21. Problèmes
						15. Supérieur
						119. Appréciation
						108. Ouvriers
	4.2.2		70	4.2.2 Les types de salariés inappréciés par les ouvriers	70. Celui qui signale les problèmes aux supérieurs est considéré par les ouvriers comme étant un salarié malhonnête au sein de l'entreprise	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						132. Moral
			71		71. L'implication dans le signalement des problèmes est considérée par les ouvriers comme ayant pour objectif d'obtenir des avantages personnels en portant atteinte aux intérêts des autres	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						119. Appréciation
						122. Avantage & Intérêts
4. Signaler les problèmes aux supérieur	4.2.2	4.2. Le risque d'être inapprécié par les collègues ouvriers	72	4.2.2 Les types de salariés inappréciés par les ouvriers	72. Celui qui signale les problèmes aux supérieurs est considéré par les ouvriers comme étant un salarié zélé au sein de l'entreprise	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						120. Salarié zélé
			73		73. L'implication dans le signalement des problèmes est considérée par les ouvriers comme ayant pour objectif de se faire reconnaître par les supérieurs	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
			74		74. Les ouvriers n'apprécient pas les salariés malhonnêtes et zélés	108. Ouvriers
						119. Appréciation
						132. Moral
						120. Salarié zéle
	4.3.1	4.3. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	54	4.3.1 Le manque de sentiment d'appartenance au groupe formel dans le contexte de la division du travail	54. La division du travail appauvrit l'aspect collectif du travail des ouvriers	96. Division du travail
						123. Collectivité
						108. Ouvriers
			55		55. La division du travail réduit la nécessité de la communication formelle et de l'interaction entre les ouvriers	96. Division du travail
						124. Communication
						125. Interaction
						108. Ouvriers
			56		56. Il est difficile pour les ouvriers d'avoir le sentiment d'appartenance à un groupe du travail dans le contexte dans lequel la production est fortement divisée	126. Sentiment d'appartenance
						127. Groupe formel
						108. Ouvriers
						96. Division du travail
	4.3.2		75	4.3.2 L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur son sentiment d'appartenance	75. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans la communication des ouvriers au sein de l'usine	119. Appréciation
						24. Communication
						108. Ouvriers
						129. Environnement interne
			76		76. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans les activités	119. Appréciation
						108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					sociales des ouvriers en dehors de l'usine	128. Vie privée
						130. Environnement externe
3. Signaler les problèmes aux supérieur	4.3.2	4.3. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	77	4.3.2 L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur son sentiment d'appartenance	77. Il est difficile pour un ouvrier inapprécié par les autres ouvriers d'avoir un sentiment d'appartenance	08. Ouvriers
						119. Appréciation
						126. Sentiment d'appartenance
	4.4.1	4.4. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	78	4.4.1. L'impact du signalement des problèmes aux supérieur sur le prestige d'un ouvrier aux yeux de ses collègues ouvriers	78. Le salarié qui signale les problèmes au supérieur est considéré par les ouvriers comme étant quelqu'un qui n'a pas l'esprit de fidélité	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						133. Fidélité
			79		79. Le salarié qui signale les problèmes au supérieur est considéré par les ouvriers comme étant quelqu'un à qui n'est pas digne de confiance	20. Signal
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						134. Fiabilité
			80		80. Le fait qu'un ouvrier soit considéré comme étant fidèle et digne de confiance lui permet d'avoir un meilleur prestige aux yeux de ses collègues ouvriers	108. Ouvriers
						133. Fidélité
						134. Fiabilité
						4. Reconnaissance
4. Être autonome dans l'application des solutions	4.1.1	4.1 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des avantages que l'entreprise attribue	1	4.1.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers à appliquer de manière autonome des solutions	1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses
						108. Ouvriers
						109. Activité directement productive
			81		81. Le fait que les ouvriers appliquent de manière autonome des solutions d'amélioration ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques	89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
						17. Récompenses
						108. Ouvriers
			82		82. Le fait que les ouvriers appliquent des solutions d'amélioration ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques	89. Application
						135. Solution
						17. Récompenses
						108. Ouvriers
	4.1.2		29	4.1.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à appliquer de	29. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de Lean-and-mean	108. Ouvriers
						3. Barrière
						96. Division du travail

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
				manière autonome des solutions		
4.Etre autonome dans l'application des solutions	4.1.2	4.1 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des avantages que l'entreprise attribue	83	4.1.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à appliquer de manière autonome des solutions	83. Le fait que les ouvriers appliquent de manière autonome des solutions d'amélioration ne leur permet pas d'être promus par l'entreprise	89. Application 135. Solution 136. Autonome 71. Promotion 108. Ouvriers
	4.1.3		84	4.1.3 Le manque du sentiment d'être reconnu comme étant contributif	84. Le fait d'être autonome est susceptible de réduire la possibilité que la contribution des ouvriers soit reconnue par l'entreprise	136. Autonome 69. Contribution 108. Ouvriers 4. Reconnaissance
			82		82. Le fait que les ouvriers appliquent des solutions d'amélioration ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques	89. Application 135. Solution 17. Récompenses 108. Ouvriers
			83		83. Le fait que les ouvriers appliquent de manière autonome des solutions d'amélioration ne leur permet pas d'être promus par l'entreprise	89. Application 135. Solution 136. Autonome 71. Promotion 108. Ouvriers
			85		85. Le fait que les ouvriers ne soient pas gratifiés par l'entreprise montre que l'entreprise ne reconnaît pas la valeur de leur effort	84. Gratification 17. Récompenses 71. Promotion 108. Ouvriers 4. Reconnaissance 53. Effort
	4.2.1	4.2 L'envie d'éviter la prise de responsabilité de l'échec et des conséquences qui lui sont associées	87	4.2.1 La prise de responsabilité de l'échec lors de l'application autonome des solutions	87. Les ouvriers supposent qu'ils ont une responsabilité lorsque les solutions qu'ils appliquent de manière autonome produisent des impacts négatifs	108. Ouvriers 10. Responsabilité 89. Application 135. Solution 136. Autonome 90. Échec
			88		88. La division du travail ne favorise pas	96. Division du travail 93. Connaissance

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					l'acquisition de connaissances sur le système de production globale	108. Ouvriers
						30. Système
4. Être autonome dans l'application des solutions	4.2.1	4.2. L'envie d'éviter la prise de responsabilité de l'échec et des conséquences qui lui sont associées	89	4.2.1 La prise de responsabilité de l'échec lors de l'application autonome des solutions	89. La division du travail ne favorise pas l'acquisition de connaissances polyvalentes	96. Division du travail
						93. Connaissance
						108. Ouvriers
						98. Polyvalence
	4.2.2		90	4.2.2. La prise de responsabilité de l'échec lors de l'application autonome des solutions	90. Il est difficile pour les ouvriers d'estimer les impacts des solutions qu'ils appliquent de manière autonome	108. Ouvriers
						77. Évaluation
						137. Impact
						89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
			91		91. Il est possible que l'application autonome des solutions de la part des ouvriers produise des impacts négatifs sur le système global de production et/ou sur d'autres postes de travail	89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
						108. Ouvriers
						137. Impact
						30. Système
						138. Poste de travail
	4.2.3		92	4.2.3. Les sanctions associées à la prise de responsabilité de l'échec	92. Le salarié responsable de l'échec peut être sanctionné par l'entreprise	88. Salarié
						10. Responsabilité
						90. Échec
						18. Sanction
			93		93. La sanction peut être la suppression des primes ou le refus du renouvellement de contrat de travail	18. Sanction
						17. Récompense (Prime)
						40. CTD
	4.3.1	4.3. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	94	4.3.1. Les types de salariés zélés inappréciés par les ouvriers	94. Le salarié qui applique de manière autonome les solutions est considéré par les ouvriers comme étant un salarié zélé	88. Salarié
						89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
						108. Ouvriers
						120. Salarié zélé
			95		95. Celui qui fait son travail de manière autonome	136. Autonome

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					sans encadrement de son supérieur est considéré par les ouvriers comme un salarié zélé	139. Ordre
4.Etre autonome dans l'application des solutions	4.3.1	4.3. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	95	4.3.1. Les types de salariés zélés inappréciés par les ouvriers		15. Supérieur
						108. Ouvriers
						120. Salarié zélé
			96		96. Celui qui fait le travail que les autres ont tendance à ne pas faire est considéré par les ouvriers comme un salarié zélé	140. Tendance
						108. Ouvriers
						120. Salarié zélé
	4.3.2		97	4.3.2 Les impacts du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur son sentiment d'appartenance	97. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans la communication des ouvriers au sein de l'usine	119. Appréciation
						24. Communication
						108. Ouvriers
						129. Environnement interne
			98		98. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans les activités sociales des ouvriers en dehors de l'usine	119. Appréciation
						108. Ouvriers
						128. Vie privée
						130. Environnement externe
			99		99. Il est difficile pour un ouvrier inapprécié par les autres ouvriers d'avoir un sentiment d'appartenance	08. Ouvriers
						119. Appréciation
						126. Sentiment d'appartenance
5. Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs	5.1.1	5.1 Le manque de confiance en soi dans la formulation et la présentation des solutions	100	5.1.1 Le manque de confiance en soi dû à la perception de l'écart des connaissances entre les managers et l'ouvrier	100. L'ouvrier est conscient qu'il est moins diplômé et qualifié que les managers	108. Ouvrier
						2. Gestionnaire
						106. Diplôme & qualification
			101		101. L'ouvrier suppose qu'il est moins cultivé que les managers en termes de connaissances permettant d'effectuer des activités intellectuelles au sein de l'entreprise	108. Ouvrier
						2. Gestionnaire
						110. Activité intellectuelle
						93. Connaissance
			102		102. L'ouvrier est conscient que ses connaissances sont limitées aux activités directement productives	108. Ouvrier
						93. Connaissance
						109. Activité productive
			103		103. La présentation explicative de la logique des solutions est considérée par l'ouvrier comme étant une activité intellectuelle	141. Logique
						135. Solution
						108. Ouvrier
						93. Connaissance
						142. Présentation

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5.Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs	5.1.2	5.1 Le manque de confiance en soi dans la formulation et la présentation des solutions	104	5.1.2 Le manque de confiance en soi dû à la réaction des managers aux suggestions de l'ouvrier	104. Les managers sollicitent rarement l'avis des ouvriers lors de la mise en œuvre du KAIZEN au sein de l'entreprise	2. Gestionnaire 67. Conscience 58. Suggestion 108. Ouvrier 25. Amélioration
	5.2.1	5.2. Le manque de confiance en soi dans la formulation et la présentation des solutions	105	5.2.1. Le manque de confiance en soi dû à la réaction des managers aux suggestions de l'ouvrier	105. Les managers ne donnent jamais de récompenses immédiates lorsque les ouvriers proposent des suggestions	2. Gestionnaire 112. Réaction 58. Suggestion 108. Ouvrier
			106		106. Les idées clé 104 et 105 conduisent l'ouvrier à remettre en question la pertinence des suggestions et ses capacités à présenter des suggestions.	2. Gestionnaire 112. Réaction 58. Suggestion 108. Ouvrier 142. Présentation
			107		107. Les idées clé 104 et 105 donnent l'impression à l'ouvrier que ses suggestions ont peu de valeur aux yeux des managers	2. Gestionnaire 112. Réaction 58. Suggestion 108. Ouvrier 82. Valeur
	5.3.1		108	5.2.2. Le manque de confiance en soi dû à la perception du savoir-faire limité par la spécialisation à la tâche unique	108. Le savoir-faire de l'ouvrier est supposé être limité par la spécialisation à la tâche unique	52. Savoir-faire 108. Ouvrier 100. Spécialisation à l'unique tâche
			102		102. L'ouvrier constate que ses connaissances sont limitées aux activités directement productives	108. Ouvrier 93. Connaissance 109. Activité productive
			88		88. La division du travail ne favorise pas l'acquisition des connaissances sur le système de production globale	96. Division du travail 93. Connaissance 108. Ouvriers 30. Système
			89		89. La division du travail ne favorise pas l'acquisition des connaissances polyvalentes	96. Division du travail 93. Connaissance 108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						98. Polyvalence
5.Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs	5.2.2	5.2. Le manque de confiance en soi dans la formulation et la présentation des solutions	109	5.2.2. Le manque de confiance en soi dû à la perception du savoir-faire limité par la spécialisation à la tâche unique	109. Il est difficile pour l'ouvrier d'estimer le degré de pertinence de ses suggestions	108. Ouvriers 77. Évaluation 58. Suggestion
			110		110. L'ouvrier ne veut pas avoir l'air ridicule lorsque ses suggestions sont considérées par les managers comme étant non-pertinentes	143. Amour-propre 108. Ouvriers 58. Suggestion 2. Gestionnaire
			110			
	5.3.1	5.3. Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployé vis-à-vis des avantages que l'entreprise attribue	111	5.3.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers à présenter ses solutions	111. L'ouvrier n'obtient aucune récompense économique même si ses solutions sont suffisamment pertinentes pour être généralisées	108. Ouvriers 17. Récompense 135. Solution 89. Application
			1		1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses 108. Ouvriers 109. Activité directement productive
	5.3.2		112	5.3.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers à présenter ses solutions	112. Il est difficile pour un ouvrier d'être promu à un poste de gestionnaire par l'entreprise même si ses solutions sont suffisamment pertinentes pour être généralisées	108. Ouvriers 71. Promotion 135. Solution 89. Application
			29		29. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de Lean-and-mean	108. Ouvriers 3. Barrière 96. Division du travail
	5.4.1	5.4 L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	94	5.4.1 Les types de salarié inapprécié par les ouvriers	94. Le salarié qui présente activement ses suggestions et solutions aux managers est considéré par les ouvriers comme étant un salarié zélé	88. Salarié 142. Présentation 135. Solution 58. Suggestion 108. Ouvriers 120. Salarié zélé
			96		96. Celui qui fait le travail que les autres ont tendance à ne pas faire est considéré par les ouvriers comme un salarié zélé	140. Tendance 108. Ouvriers 120. Salarié zélé
			113		113. Celui qui s'efforce d'être reconnu par les	4. Reconnaissance

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					managers supérieurs est considéré par les ouvriers comme un salarié zélé	2. Gestionnaire
5. Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs	5.4.1	15. L'impact du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur la satisfaction des besoins psychologiques	113	5.4.1 Les types de salarié inapprécié par les ouvriers		15. Supérieur
						108. Ouvriers
						120. Salarié zélé
	5.4.2		97	5.4.2 Les impacts du fait qu'un ouvrier soit inapprécié par ses collègues ouvriers sur son sentiment d'appartenance	97. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans la communication des ouvriers au sein de l'usine	119. Appréciation
			97		97. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans la communication des ouvriers au sein de l'usine	24. Communication
						108. Ouvriers
						129. Environnement interne
			98		98. Il est difficile pour les salariés inappréciés par les ouvriers d'être impliqués dans les activités sociales des ouvriers en dehors de l'usine	119. Appréciation
						108. Ouvriers
						128. Vie privée
						130. Environnement externe
			99		99. Il est difficile pour un ouvrier inapprécié par les autres ouvriers d'avoir un sentiment d'appartenance	08. Ouvriers
						119. Appréciation
						126. Sentiment d'appartenance
6. Transmettre les savoir-faire et expériences	6.1.1	6.1 L'apport des savoir-faire et expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés	114	6.1.1 La contribution des savoir-faire et expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés	114. Les savoir-faire et expériences permettent aux ouvriers expérimentés de réaliser une meilleure performance productive	52. Savoir-faire et expérience
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
						112. Avantage & intérêt
			115		115. Les ouvriers constatent qu'une performance supérieure dans leur travail peut contribuer à sécuriser leur emploi	13. Protection de l'emploi
						112. Avantage & intérêt
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
			116		116. L'emploi des ouvriers n'est pas sécurisé face à la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifié
						27. Sécurité de l'emploi
	6.1.2		117	6.1.2 La perspective de l'embauche limitée sous l'impact de la spécialisation à la tâche unique	117. Le travail simplifié et standardisé réduit l'exigence des compétences	38. Simplification des tâches
						43. Standardisation du travail
						144. Compétence
			118		118. La spécification à l'unique tâche limite le développement des compétences	100. Spécialisation à l'unique tâche
						144. Compétence

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
			119		119. Les compétences limitées réduisent la perspective d'embauche des ouvriers	144. Compétence
6. Transmettre les savoir-faire et expériences	6.1.2	6.1 L'apport des savoir-faire et expériences à la sécurité de l'emploi des ouvriers expérimentés	119	6.1.2 La perspective de l'embauche limitée sous l'impact de la spécialisation à la tâche unique		27. Sécurité de l'emploi
			120		120. L'emploi des ouvriers n'est pas sécurisé face à la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						27. Sécurité de l'emploi
			117		117. Le travail simplifié et standardisé réduit l'exigence des compétences	38. Simplification des tâches
						43. Standardisation du travail
						144. Compétence
			118		118. La spécification à la tâche unique limite le développement des compétences	100. Spécialisation à l'unique tâche
						144. Compétence
	6.1.3		119	6.1.3 La sécurité de l'emploi des ouvriers menacée par la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	119. La main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée est capable d'effectuer la production qui exige un faible niveau de compétences	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						144. Compétence
			121		121. Il est possible pour l'entreprise de remplacer les ouvriers par la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
			120		120. L'emploi des ouvriers n'est pas sécurisé face à la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						27. Sécurité de l'emploi
			118		118. La spécification à la tâche unique limite le développement des compétences	100. Spécialisation à l'unique tâche
						144. Compétence
	6.2.1	6.2 Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployés vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	122	6.2.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers expérimentés à transmettre leur savoir-faire et expériences	122. La transmission des savoir-faire et expériences ne permet pas aux ouvriers expérimentés d'obtenir de récompenses économiques	52. Savoir-faire et expérience
						63. Transmission
						17. Récompense
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
			123		123. La récompense économique est considérée par les ouvriers expérimentés comme étant attribuée pour leurs activités directement productives	17. Récompenses
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
						109. Activité directement productive
			124		124. Il manque des récompenses économiques	17. Récompense

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					permettant d'inciter les ouvriers d'accepter le fait que leur transmission des savoir-faire et expérience puisse affecter la sécurité de l'emploi	51. Salarié (ouvrier) expérimenté
6. Transmettre les savoir-faire et expériences	6.2.1	17. Le sous-équilibre de l'effort des ouvriers déployés vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	124	6.2.1 Le manque de récompenses économiques permettant d'inciter les ouvriers expérimentés à transmettre leur savoir-faire et expériences		52. Savoir-faire et expérience
						63. Transmission
						27. Sécurité de l'emploi
	6.2.2		126	6.2.2 Le manque de promotions permettant d'inciter les ouvriers expérimentés à transmettre leur savoir-faire et expériences	125. La transmission des savoir-faire et expériences ne permet pas aux ouvriers expérimentés d'être promus à un poste de gestionnaire par l'entreprise	52. Savoir-faire et expérience
						63. Transmission
						71. Promotion
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
			126		126. Il manque des promotions permettant d'inciter les ouvriers d'accepter le fait que leur transmission des savoir-faire et expérience puisse affecter la sécurité de l'emploi	71. Promotion
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
						52. Savoir-faire et expérience
						63. Transmission
						27. Sécurité de l'emploi

Annexe 5 : Les TCEK des managers en période N – Thèmes, Sous-thèmes, Sous-sous-thèmes et Idées clé

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Briser les barrières du statut bureaucratique	1.1.1	1.1 La contribution du respect total du statut bureaucratique à la reconnaissance du gestionnaire	1	1.1.1 La contribution perçue du respect total du statut bureaucratique à la reconnaissance du manager spécialiste dans la direction de l'usine	1. Le manager spécialiste (en conception de processus) n'est pas motivé à briser les barrières du statut bureaucratique	1. Statut bureaucratique (SB)
			2			2. Gestionnaire (manager spécialiste)
			3			3. Barrière
			4		2. Le manager spécialiste considère que le respect total du statut bureaucratique contribue à maintenir sa légitimité dans la direction de l'usine	1. SB
			5			4. Reconnaissance (reconnu par les supérieurs)
						5. Respect total
	1.1.2		3	1.1.2 La contribution perçue du respect total du statut bureaucratique à la performance de l'usine	3. Le manager spécialiste a la conviction que le processus de travail est le facteur déterminant de la performance de l'usine	6. Processus de travail
						7. Facteur déterminant
						8. Performance de l'usine
			4		4. Le manager spécialiste admet que sa reconnaissance dans la direction de l'usine repose sur la contribution des processus de travail qu'il a conceptualisés dans la réalisation de la performance de l'usine	4. Reconnaissance (reconnu par les supérieurs)
						6. Processus de travail
						8. Performance de l'usine
			5		5. Le manager spécialiste suppose que le respect total du statut bureaucratique permet de garantir l'exécution des processus de travail	5. Respect total
						1. SB
						6. Processus de travail
	1.2.1	1.2 L'impact de briser le statut bureaucratique sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	6	1.2.1. La contribution perçue du respect total du statut bureaucratique pour éviter les risques associés aux activités inattendues	6. Le statut bureaucratique contribue à clarifier la répartition des tâches et des responsabilités concernées	1. SB
						9. Répartition des tâches
						10. Responsabilité
			7		7. Le respect total du statut bureaucratique permet d'éviter l'exécution d'activités inattendues et les risques qui leur sont associés	5. Respect total
						1. SB
						11. Activité inattendue
						12. Risque
			8		8. Le respect total du statut bureaucratique contribue d'une certaine manière à protéger	5. Respect total
						1. SB

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
		1.2 L'impact de briser le statut bureaucratique sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire			l'emploi	13. Protection de l'emploi
1.Briser les barrières de statut bureaucratique	1.2.2		9	1.2.2 La contribution perçue du respect total du statut bureaucratique pour éviter les risques associés aux activités des subordonnés sur lesquelles les supérieurs n'ont pas une influence directe	9. Le manager spécialiste a la conviction que les mesures permettant aux supérieurs d'avoir une influence directe sur les subordonnés sont soit la récompense, soit la sanction	14. Influence
						15. Supérieur
						16. Subordonné
						17. Récompense
						18. Sanction
			10		10. Le manager spécialiste suppose qu'il n'a pas de mesures lui permettant d'avoir une influence directe pour exiger des subordonnés qu'ils exécutent les processus de travail correctement	2. Gestionnaire (manager spécialiste)
						14. Influence
						16. Subordonné
						6. Processus de travail
			11		11. Le statut bureaucratique permet d'éviter les risques et la responsabilité dans le traitement des problèmes dus au non-respect des processus de travail	1. SB
						12. Risque
						10. Responsabilité
						19. Non-respect
						6. Processus de travail
			12		12. Le manager spécialiste constate que les subordonnés ne respectent pas toujours les processus de travail	19. Non-respect
						6. Processus de travail
2. Signaler les problèmes (au supérieur)	2.1.1	2.1 La contribution de sélectionner des problèmes à signaler au supérieur à la reconnaissance du gestionnaire (reconnu par le supérieur)	13	2.1.1 L'impact de signaler les problèmes sur la valeur du gestionnaire reconnue par son supérieur	13. Le directeur de production signale sélectivement à son supérieur les problèmes de l'unité qu'il dirige	2. Gestionnaire (Directeur de Prod)
			14			20. Signal
			15			21. Problèmes
			16			22. Unité
			17			15. Supérieur
			19		14. Le signal des problèmes susceptibles de conduire le supérieur à mettre la capacité du directeur en question	20. Signal
			20			21. Problèmes
			21			15. Supérieur
			29			23. Capacité

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Signaler les problèmes (au supérieur)	2.1.2	2.1. La contribution de sélectionner des problèmes à signaler au supérieur à la sécurité de l'emploi du gestionnaire	15	2.1.2. L'impact de signaler des problèmes qui donnent des perspectives d'amélioration sur les marges de productivité	15. Les problèmes sont considérés comme étant la marge de productivité	21. Problèmes
						24. Marge de productivité (buffer)
			16		16. L'impact de signaler les problèmes au supérieur sur la réduction des marges de productivité	20. Signal
						21. Problèmes
						15. Supérieur
						24. Marge de productivité (buffer)
			17		17. L'amélioration consiste à réduire les marges de productivité	24. Marge de productivité (buffer)
						25. Amélioration
	2.1.3		18	2.1.3 La contribution de la réserve des marges de productivité à la sécurité de l'emploi à long terme dans un contexte dans lequel la durée de contrat de travail est courte	18. L'amélioration est une activité majeure pour les managers	25. Amélioration
						26. Activités du gestionnaire
			19		19. La réserve des marges de productivité permet de maintenir la durabilité de sécurité de l'emploi	24. Marge de productivité
						27. Sécurité de l'emploi
			20		20. la recherche de la protection des marges de productivité conduit le directeur à sélectionner les problèmes à signaler à son supérieur	20. Signal
						21. Problèmes
						15. Supérieur
						24. Marge de productivité
						28. Protection
			21		21. Le système de conception de KPI qui exige une amélioration entraîne chez le gestionnaire qui cherche à sécuriser son emploi (sa carrière) à long terme une nécessité de réserver les marges de productivité	29. Conception de KPI
						30. Système
						25. Amélioration
						24. Marge de productivité
						31. Carrière à long terme
						40. Contrat de travail à durée déterminée (5 ans)
						2. Gestionnaire (directeur de l'unité)
			22		22. Les facteurs qui donnent envie au directeur de production d'avoir sa carrière à long terme dans l'entreprise sont : salaire élevé, prestige basé sur l'ancienneté, faible défi du travail, reconnaissance de sa capacité (admis par son supérieur),	2. Gestionnaire (directeur de l'unité)
						32. Salaire
						33. Ancienneté
						34. Défi du travail
						4. Reconnaissance (reconnu par les

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					reconnaissance de son autorité (admis par ses subordonnés)	supérieurs)
						4. Reconnaissance (reconnu par les subordonnés)
						31. Carrière à long terme
2.Signaler les problèmes (au supérieur)	2.2.1	2.2 La contribution de sélectionner des problèmes à signaler au supérieur sur la reconnaissance du gestionnaire (reconnu/apprécié par les subordonnés)	23	2.2.1 L'impact de signaler les problèmes aux dépens des subordonnés à l'origine des problèmes	23. Le non signalement des problèmes (de l'unité que le directeur de production dirige directement) au supérieur a pour objectif de protéger les subordonnés	20. Signal
						21. Problème
						22. Unité
						15. Supérieur
						16. Subordonné
						20. Protection
			24		24. Le signalement des problèmes au supérieur susceptible d'entraîner des sanctions sur les subordonnés qui sont à l'origine des problèmes	20. Signal
						18. Sanction
						21. Problème
						15. Supérieur
						35. Personne à l'origine des problème
	2.2.2		25	2.2.2. L'impact de signaler des problèmes qui donnent les perspectives d'amélioration aux dépens des subordonnés qui font face à une faible sécurité de l'emploi	25. L'impact d'amélioration consiste soit à augmenter la productivité sans augmentation de personnel, soit à maintenir le même niveau de productivité en réduisant les personnels	25. Amélioration
						36. Productivité
						37. Personnel
			26		26. La simplification des tâches implique les salariés expérimentés dans la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	38. Simplification des tâches
						39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
			27		27. À cause des contrats de travail à durée très courte, les salariés (ouvriers) sont facilement remplacés par la main d'œuvre moins qualifiée et à faible coût	40. Contrat de travail à durée déterminée (1 ans)
						39. Concurrence avec la main d'œuvre moins qualifiée et à faible coût
						16. Subordonné
	2.3.1		28		28. Chaque salarié (ouvrier) est considéré comme	16. Subordonné

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Signaler les problèmes (au supérieur)	2.3.1	2.3. La contribution de sélectionner des problèmes à signaler au supérieur à la reconnaissance du gestionnaire (reconnu/apprécié par les subordonnés)		2.3.1 La contribution de protéger les marges de productivité des ouvriers subordonnés pour l'autorité du gestionnaire	étant conscient de ses marges de productivité	24. Marge de productivité (buffer)
			29		29. Les problèmes à signaler au supérieur doivent donner des perspectives d'amélioration qui entraînent une réduction des marges de productivité aussi acceptables pour le supérieur que pour les subordonnés.	20. Signal
						21. Problème
						15. Supérieur
						16. Subordonné
						24. Marge de productivité
						25. Amélioration
			30		30. L'autorité du directeur de production reconnue par ses subordonnés repose sur les efforts qu'il déploie à protéger ses subordonnés	2. Gestionnaire (Directeur de Prod)
						16. Subordonné
						4. Reconnaissance (reconnu par les subordonnés)
						28. Protection
			31		31. La protection des subordonnés (ouvriers) consiste à éviter les sanctions et la réduction de leur marge de productivité (dans un contexte où leur salaire reste constant)	16. Subordonné
						18. Sanction
						24. Marge de productivité
						28. Protection
	2.3.2		32	2.3.2 L'apport de l'autorité reconnue par les subordonnés à la sécurité de l'emploi du gestionnaire	32. L'autorité reconnue par les subordonnés permet au directeur de production d'avoir une influence directe sur ses subordonnés	4. Reconnaissance (reconnu par les subordonnés)
						14. Influence directe
						16. Subordonné
			33		33. L'influence directe sur les subordonnés permet au directeur de production de garantir la performance de l'usine	2. Gestionnaire (Directeur de Prod)
						8. Performance de l'usine
						14. Influence directe
			34		34. L'influence directe sur les subordonnés contribue à sécuriser l'emploi du directeur de production	2. Gestionnaire (Directeur de Prod)
						14. Influence directe
						16. Subordonné
						27. Sécurité de l'emploi
3. Ecrire et Réformer les instructions du	3.1.1.	3.1 L'impact des instructions qui standardisent	35	3.1.1. L'impact des instructions du travail sur la réduction des marges d'action des ouvriers subordonnés	35. Les marges de productivité reposent sur les marges d'action	24. Marge de productivité
						42. Marge d'action
			36		36. Les instructions du travail ont pour effet de	41. Instruction

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
travail		intensivement le travail des salariés		3.1.1 L'impact des instructions du travail sur la réduction des marges d'action des ouvriers subordonnés	standardiser le travail	43. Standardisation du travail
			37		37. La standardisation du travail réduit et limite les marges d'action des salariés.	43. Standardisation du travail
						44. Contrainte
						42. Marge d'action
	3.1.2		38	3.1.2 L'émergence des marges d'action des ouvriers	38. Les ouvriers développent leurs marges d'action à partir de leur exécution des instructions du travail	42. Marge d'action
						41. Instruction
						16. Subordonné
			39		39. L'émergence des marges d'action dues au manque de prise en compte de détails dans les instructions du travail	42. Marge d'action
						41. Instruction
						44. Prise en compte
			40		40. L'émergence des marges d'action dues au manque de mise à jour des instructions du travail	42. Marge d'action
						41. Instruction
						45. Formalisation & Mise à jour
3.Ecrire et Réformer les instructions du travail	3.1.3	3.1 L'impact des instructions qui standardisent intensivement le travail sur les salariés	41	3.1.3 L'impact des instructions qui standardisent le travail sur la santé, le sentiment de l'auto-détermination et la perception de la justice attributive	41. Le travail fortement standardisé entraîne des maladies professionnelles	43. Standardisation du travail
						46. Maladie professionnel
			42		42. Les instructions qui standardisent fortement les opérations de production détruisent la flexibilité du travail	43. Standardisation du travail
						47. Flexibilité du travail
						41. Instruction
			44		44. Les instructions qui standardisent fortement le travail limitent l'auto-détermination des salariés au travail	43. Standardisation du travail
						48. Auto-détermination
						41. Instruction
	3.1.4		45	3.1.4. La contribution des marges d'action à l'auto-détermination des salariés au travail	45. Les expériences permettent aux ouvriers d'avoir des marges d'action dans l'exécution des missions de production	51. Salarié (ouvrier) expérimenté
						52. Savoir-faire et expérience
						42. Marge d'action
						50. Mission de production
			46		46. Les marges d'action permettent aux ouvriers de développer le sentiment de l'auto-détermination	51. Salarié (ouvrier) expérimenté
						48. Auto-détermination
						50. Mission de production
						42. Marge d'action
	3.1.3		37	3.1.3 L'impact des instructions	47. Il est nécessaire d'attribuer une récompense	17. Récompense

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3.Ecrire et Réformer les instructions du travail		3.1. L'impact des instructions qui standardisent intensivement le travail sur les salariés		qui standardisent le travail sur la santé, le sentiment de l'auto-détermination et la perception de la justice attributive	économique importante pour que les ouvriers soient motivés à exécuter le travail fortement standardisé	43. Standardisation du travail
			44			16. Subordonné
						89. Application
			47		48. Le manque d'autodétermination au travail entraîne une perception de sous-équité chez les ouvriers	48. Auto-détermination
						55. Sous-équité
			48			16. Subordonné
	3.2.1	3.2 Le résistance des ouvriers aux instructions du travail et à sa mise à jour	49	3.2.1 La résistance des ouvriers aux instructions formalisant la standardisation du travail	49. Il est difficile de faire respecter les instructions du travail par les subordonnés (ouvriers) dans la pratique	41. Instruction
						5. Respect total
						16. Subordonné
						2. Gestionnaire (Directeur de Prod)
			50		50. Les ouvriers s'offusquent des instructions qui standardisent fortement leurs opérations de production	43. Standardisation du travail
						49. Résistance (des ouvriers)
						41. Instruction
			51		51. Les ouvriers ne respectent pas les instructions standardisent leurs opérations	43. Standardisation du travail
						5. Respect total
						41. Instruction
	3.2.2		52	3.2.2 La résistance des ouvriers à la formalisation et à la mise à jour des instructions du travail	52. La formalisation et la mise à jour des instructions nécessitent de connaître les meilleures pratiques des ouvriers	41. Instruction
						45. Formalisation & Mise à jour
						54. Collection des données
						52. Savoir-faire et expérience
			53		53. Certaines ouvriers expérimentés refusent de communiquer et généraliser leurs pratiques pour la formalisation et la mise à jour des instructions	16. Subordonné
						49. Résistance (des ouvriers)
						52. Savoir-faire et expérience
						41. Instruction
						45. Formalisation & Mise à jour
	3.3.1	3.3 L'impact de formaliser et mettre à jour les instructions du travail sur l'autorité et le prestige du gestionnaire reconnu par les subordonnés	54	3.3.1 Le risque de gérer la résistance des ouvriers à la formalisation et à la mise à jour des instruction travail sur l'autorité du gestionnaire	54. Il n'est pas convenable de sanctionner les ouvriers qui ne respectent pas les instructions du travail lorsqu'ils accomplissent leur mission de production dans le délai prévu/imposé	18. Sanction
						5. Respect total
						41. Instruction
						50. Mission de production
			55		55. L'absence de sanction envers des ouvriers qui	18. Sanction

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Ecrire et Réformer les instructions du travail	3.3.1	3.3. L'impact de formaliser et mettre à jour les instructions du travail sur l'autorité et le prestige du gestionnaire reconnu par les subordonnés		3.3.1. Le risque de gérer la résistance des ouvriers à la formalisation et à la mise à jour des instructions du travail sur l'autorité	ne respectent pas les instructions des travaux formalisés et diffusés par le gestionnaire affecte son autorité reconnue par ses subordonnés	5. Respect total 41. Instruction 4. Reconnaissance 62. Prestige & Autorité
			56		56. Il n'est pas convenable de sanctionner les ouvriers qui refusent de communiquer et généraliser leurs pratiques pour la formalisation et la mise à jour des instructions	18. Sanction 16. Subordonné 49. Résistance (des ouvriers) 52. Savoir-faire et expérience 41. Instruction 45. Formalisation & Mise à jour
			57		57. L'absence de sanction envers des ouvriers qui refusent l'ordre du gestionnaire affecte son autorité reconnue par ses subordonnés	18. Sanction 16. Subordonné 49. Résistance (des ouvriers) 62. Prestige & Autorité
			58		58. La non gratification des ouvriers qui écourtent les ordres du gestionnaire affecte l'autorité du gestionnaire reconnue par ses subordonnés	17. Récompense 84. Gratification 16. Subordonné 62. Prestige & Autorité
	3.3.2		59	3.3.2. La contribution de la non mise à jour des instructions du travail à consolider l'autorité du gestionnaire reconnue par ses subordonnés	59. L'absence de mise à jour des instructions du travail a pour objectif de protéger les marges d'action des ouvriers	16. Subordonné 28. Protection 41. Instruction 42. Marge d'action 45. Mise à jour
			60		60. La protection des ouvriers contribue à consolider le prestige du gestionnaire reconnu par ses subordonnés	16. Subordonné 28. Protection 4. Reconnaissance
4. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	4.1.1	4.1 L'impact d'aider les subordonnés à formuler des suggestions sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	60	4.1.1 Le risque d'être moins apprécié par le supérieur cause des suggestions inadaptées aux objectifs d'amélioration du supérieur	60. Les gestionnaires (managers spécialistes) ne connaissent pas bien les objectifs précis d'amélioration de leur supérieur	2. Gestionnaire 15. Supérieur 57. Objectif 3. Amélioration

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à formuler des suggestions		4.1 L'impact d'aider les subordonnés à formuler des suggestions sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	61	4.1.1 Le risque d'être moins apprécié par le supérieur cause des suggestions inadaptées aux objectifs d'amélioration du supérieur	61. Il est possible que certaines suggestions des ouvriers ne correspondent pas aux objectifs d'amélioration de leur supérieur	58. Suggestion
						16. Subordonné
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			62		62. Il ne convient pas pour les gestionnaires de contribuer à la formulation des suggestions qui sont inadaptées aux objectifs d'amélioration de leur supérieur	58. Suggestion
						59. Formulation
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			63		63. Le supérieur (direction de l'entreprise) des gestionnaires n'a pas envie de traiter les suggestions qui ne correspondent pas à leurs objectifs d'amélioration	58. Suggestion
						60. Traitement
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			64		64. Le non-traitement des suggestions réduit l'enthousiasme des ouvriers (qui sont les initiateurs des suggestions)	60. Traitement
						58. Suggestion
						16. Subordonné
						61. Enthousiasme
			65		65. Le non-traitement de la supérieure (direction de l'entreprise) des gestionnaires sur les suggestions des ouvriers peut réduire son prestige	60. Traitement
						58. Suggestion
						15. Supérieur
						62. Prestige & Autorité
	4.1.2		66	4.1.2 Le risque d'être remplacé par un salarié expérimenté cause de la transmission des connaissances lors de l'apprentissage aux subordonnés	66. Il est indispensable de transmettre certaines connaissances et expériences pour appendre aux ouvriers à formuler correctement leurs suggestions	63. Transmission
						46. Savoir-faire et expérience
						16. Subordonné
						58. Suggestion
						59. Formulation

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4.Aider les subordonnés à formuler les suggestions		4.1 L'impact d'aider les subordonnés à formuler les suggestions sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	67	4.1.2 Le risque d'être remplacé par un salarié expérimenté cause de la transmission des connaissances lors de l'apprentissage aux subordonnés	67. La standardisation du travail simplifie le travail du gestionnaire (manager spécialiste en processus)	38. Simplification des tâches 51. Standardisation du travail 2. Gestionnaire
			68		68. La barrière de connaissance entre le gestionnaire (manager spécialiste en processus) et les ouvriers n'est pas considérable	3. Barrière 46. Savoir-faire et expérience 2. Gestionnaire 16. Subordonné
			69		69. Il n'est pas difficile de remplacer un gestionnaire (manager spécialiste en processus) par un salarié expérimenté	2. Gestionnaire 16. Subordonné 44. Salariés expérimenté
	4.2.1	4.2. L'impact d'aider les supérieurs à formuler des suggestions sur la charge de travail du gestionnaire	70	4.2.1 La faible capacité des ouvriers à formuler des suggestions	70. Les ouvriers parviennent difficilement à exprimer leurs suggestions	16. Subordonné 64. Expression 58. Suggestion
			71		71. Les ouvriers parviennent difficilement à argumenter leurs suggestions	16. Subordonné 65. Argument 58. Suggestion
	4.2.2		72	4.2.2 La manque de conscience des ouvriers dans la formulation des suggestions	72. Les ouvriers n'ont pas la patience pour exprimer correctement leurs suggestions	16. Subordonné 64. Expression 58. Suggestion 66. Patience
			73		73. Les ouvriers ne prennent pas conscience des questions du gestionnaire permettant de développer leurs suggestions	16. Subordonné 67. Conscience 58. Suggestion 2. Gestionnaire
	4.2.3		74	4.2.3. L'augmentation de la charge de travail chez le gestionnaire dans la concrétisation des suggestions des ouvriers	74. Aider les ouvriers à formuler correctement leurs suggestions nécessite pour le gestionnaire de déployer beaucoup d'efforts pour analyser le problème	16. Subordonné 58 Suggestion 59. Formulation 53. Effort
			75		75. Les suggestions des ouvriers sont souvent peu argumentées par une analyse pertinente	16. Subordonné 58. Suggestion

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à formuler les suggestions		4.2. L'impact d'aider les supérieurs à formuler les suggestions sur la charge de travail du gestionnaire		4.2.3 L'augmentation de la charge de travail chez le gestionnaire dans la concrétisation des suggestions des ouvriers		65. Argument
			76		76. Les suggestions des ouvriers manquent souvent d'une prise en compte des conséquences sur le système de production global	16. Subordonné 58. Suggestion 67. Conscience 30. Système
			77		77. Les suggestions des ouvriers consistent souvent à transmettre certaines charges de travail aux autres postes	16. Subordonné 58. Suggestion 63. Transmission 68. Charge de travail
			78		78. Peu de suggestions des ouvriers permettent d'augmenter la productivité par des mesures qui contribuent à une vraie réduction de la charge de travail	16. Subordonné 58. Suggestion 36. Productivité 68. Charge de travail
			78		79. La mise à jour du système de production globale, dont l'objectif est de mettre en pratique des suggestions validées par la direction, demande beaucoup d'efforts du gestionnaire	30. Système 45. Mise à jour 58. Suggestion 68. Charge de travail 53. Effort 2. Gestionnaire
	4.3.1	4.3 Le sous-équilibre de l'effort du gestionnaire déployé vis-à-vis des récompenses et de la reconnaissance	80	4.3.1 L'effort du gestionnaire déployé à aider les ouvriers à formuler les suggestions n'est pas reconnaissable par ses supérieurs	80. L'effort du gestionnaire déployé à la formulation des suggestions proposées par les ouvriers n'est pas pris en compte dans la conception du KPI	29. Conception du KPI 2. Gestionnaire 58. Suggestion 59. Formulation 16. Subordonné
			81		81. Il manque des mesures permettant au supérieur des gestionnaires de reconnaître l'effort du gestionnaire déployé à la formulation des suggestions proposées par les ouvriers	4. Reconnaisse 15. Supérieur 2. Gestionnaire 58. Suggestion 59. Formulation 16. Subordonné

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à formuler les suggestions	4.3.2	4.3 Le sous-équilibre de l'effort du gestionnaire déployé vis-à-vis des récompenses et reconnaissances	82	4.3.2 Le manque du sentiment d'être reconnu lorsque le gestionnaire aide les ouvriers à formuler des suggestions	82. Les ouvriers supposent que les gestionnaires doivent les aider à formuler leurs suggestions	2. Gestionnaire 58. Suggestion 59. Formulation 16. Subordonné 70. Devoir
			83		83. Les initiateurs des suggestions cherchent à être reconnus par les gestionnaires	2. Gestionnaire 58. Suggestion 16. Subordonné 4. Reconnaisse
			84		84. Il manque des mesures permettant aux gestionnaires de gratifier les initiateurs des suggestions	2. Gestionnaire 58. Suggestion 16. Subordonné 4. Reconnaisse
			85		85. Le système d'attribution des récompenses économiques ne tient pas compte de l'effort des gestionnaires déployé pour aider les ouvriers à formuler les suggestions	2. Gestionnaire 58. Suggestion 16. Subordonné 30. Système 17. Récompense
			87		86. Le système de promotion ne prend pas en compte l'effort des gestionnaires déployé à aider les ouvriers à formuler les suggestions	2. Gestionnaire 58. Suggestion 16. Subordonné 30. Système 71. Promotion
5. Recueillir des données sur le terrain	5.1.1	5.1 Le non-recueil des données sur le terrain conduit par le besoin d'être apprécié par les gestionnaires subordonnés	87	5.1.1 L'impact du recueil des données par le directeur sur le terrain sur l'autorité des gestionnaires	87. Les données sont généralement collectées par les gestionnaires subordonnés du directeur sur le terrain	2. Gestionnaire 16. Subordonné 72. Collection 73. Données 74. Directeur
			88		88. Les gestionnaires perçoivent probablement que leur travail est remis en question par le	2. Gestionnaire 75. Remise en question

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Recueillir des données sur le terrain		5.1 Le non-recueil des données sur le terrain conduit par le besoin d'être apprécié par les gestionnaires subordonnés		5.1.1 L'impact du recueil des données par le directeur sur le terrain sur l'autorité des gestionnaires	directeur lorsque le directeur collecte les données sur le terrain	72. Collection
						73. Données
						74. Directeur
						75. Terrain
			89		89. Le prestige des gestionnaires reconnu par les ouvriers peut être amoindri lorsque les ouvriers perçoivent que le travail des gestionnaires est remis en question par le directeur	2. Gestionnaire
						62. Prestige & Autorité
						15. Supérieur
						16. Subordonné
						75. Remise en question
						4. Reconnaissance
	5.1.2		87	5.1.2 La conséquence du fait que les données ne soient pas recueillies par le directeur sur le terrain sur la sécurité de l'emploi des gestionnaires	90. Le rapport des données réalisé par les gestionnaires prend sûrement en compte la réserve nécessaire des marges d'amélioration	73. Données
						2. Gestionnaire
						31. Marge de productivité
						25. Amélioration
			90		91. La conception du KPI exige une amélioration pour les gestionnaires	29. Conception du KPI
						2. Gestionnaire
						25. Amélioration
			91		92. La réserve nécessaire des marges d'amélioration contribue à sécuriser la durée de l'emploi pour les gestionnaires	2. Gestionnaire
						31. Marge de productivité
						25. Amélioration
						27. Sécurité de l'emploi
			92		93. Le directeur n'entend pas collecter des données par lui-même tant que les données rapportées par les gestionnaires correspondent aux objectifs d'amélioration	74. Directeur
						72. Collection
						73. Données
						2. Gestionnaire
			93			57. Objectif
						25. Amélioration
	5.2.1		88	5.2.1 La conséquence de la protection des marges chez les gestionnaires et de leur	94. La protection des marges et de l'autorité des subordonnés (gestionnaires) peut contribuer à consolider l'autorité du directeur	28. Protection
						16. Subordonné
						62. Prestige & Autorité

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Recueillir des données sur le terrain		5.2 Le non-recueil des données sur le terrain conduit par le besoin de sécurité de l'emploi du directeur		autorité sur la sécurité de l'emploi du directeur		74. Directeur
			89		95. L'autorité fortement reconnue par les subordonnés facilite le travail de gestion du directeur	62. Prestige & Autorité
						4. Reconnaissance
			92			16. Subordonné
						74. Directeur
						80. Travail de gestion
			94		96. Les subordonnés ont davantage envie de coopérer avec et d'écouter leur directeur lorsque son autorité est fortement reconnue	16. Subordonné
						78. Coopération
						79. Subordination
			95			16. Subordonné
						62. Prestige & Autorité
						74. Directeur
			96		97. La sécurité de l'emploi du directeur repose sur le « bon » accomplissement de son travail de gestion	27. Sécurité de l'emploi
						74. Directeur
						80. Travail de gestion
			97		98. Le « bon » accomplissement du travail de gestion du directeur nécessite la coopération et l'obéissance de ses subordonnés	74. Directeur
						80. Travail de gestion
			98			78. Coopération
						79. Subordination
	5.2.2		99	5.2.2 La conséquence d'être reconnu par son supérieur sur la sécurité de l'emploi du directeur	99. Le recueil des données sur le terrain n'est pas considéré par la direction du groupe comme étant un travail prioritaire du directeur	72. Collection
						73. Données
						76. Terrain
						15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						81. Priorisation
	5.2.2		100		100. L'accomplissement des missions prioritaires définies par la direction du groupe contribue davantage à justifier la valeur du directeur	15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						81. Priorisation

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Recueillir des données sur le terrain		5.2Le non-recueil des données sur le terrain conduit par le besoin de sécurité de l'emploi du directeur		5.2.2 La conséquence d'être reconnu par son supérieur sur la sécurité de l'emploi du directeur		82. Valeur
			101		101. Une valeur pertinente du directeur reconnue par la direction du groupe permet de sécuriser son emploi	82. Valeur
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur (direction du groupe)
						74. Directeur
						27. Sécurité de l'emploi
			102		102. L'accomplissement des missions reconnaissables pour la direction du groupe contribue à révéler la valeur du directeur	15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						4. Reconnaissance
						82. Valeur
	5.2.3		103	5.2.3 La conséquence d'être reconnu par les entreprises du même secteur sur la sécurité de l'emploi du directeur	103. La valeur du directeur reconnue par les entreprises du même secteur permet de sécuriser l'emploi du directeur	82. Valeur
						74. Directeur
						4. Reconnaissance
						83. Entreprises du même secteur
						27. Sécurité de l'emploi
			104		104. Les activités permettant au directeur de développer sa qualification contribuent à augmenter la valeur du directeur reconnaissable pour les entreprises du même secteur	80. Travail de gestion
						74. Directeur
						86. Qualification
						82. Valeur
						4. Reconnaissance
						83. Entreprises du même secteur
			105		105. L'accomplissement des missions considérées par les entreprises du même secteur comme étant des défis importants contribue à augmenter la valeur du directeur	80. Travail de gestion
						83. Entreprises du même secteur
						18. Défi du travail
						82. Valeur
						4. Reconnaissance
						83. Entreprises du même secteur
	5.2.3		106		106. Le recueil des données sur le terrain n'est pas considéré par les entreprises du même	72. Collection
						73. Données

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
		5.2 Le non-recueil des données sur le terrain conduit par le besoin de sécurité de l'emploi du directeur		5.2.3 La conséquence d'être reconnu par les entreprises du même secteur sur la sécurité de l'emploi du directeur	secteur comme étant un travail valorisant du directeur	76. Terrain 83. Entreprises du même secteur 80. Travail de gestion 18. Défit du travail 74. Directeur
5. Recueillir des données sur le terrain	5.3.1	5.3 Le non-recueil des données sur le terrain conduit par une préférence des activités du développement de soi		5.3.1 L'impact du fait que les données soient recueillies par le directeur sur le terrain sur sa cherche du développement de soi	107. Le recueil des données sur le terrain n'est pas considéré par le directeur comme étant un travail de gestion avec des défis importants	72. Collection 73. Données 76. Terrain 80. Travail de gestion 18. Défi du travail 74. Directeur
			108		108. Le recueil des données sur le terrain oblige le directeur à modifier son organisation du temps	72. Collection 73. Données 76. Terrain 74. Directeur 85. Organisation du temps
			109		109. Le directeur perçoit qu'il doit consacrer plus de temps à accomplir des missions lui permettant de développer davantage ses capacités à travers le travail contesté	74. Directeur 85. Organisation du temps 80. Travail de gestion 23. Capacité 18. Défi du travail
6. Briser les barrières fonctionnelles	6.1.1	6.1 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses	110	6.1.1 La non-attribution de récompenses attribuées en fonction des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	110. Briser les barrières fonctionnelles est considéré comme étant un déploiement des efforts pour accomplir le travail hors du devoir du gestionnaire	3. Barrières 87. Fonction 53. Effort 70. Devoir 2. Gestionnaire
	6.1.1		111		111. Le salaire est attribué pour l'accomplissement du propre devoir de chaque salarié	32. Salaire 70. Devoir 88. Salarié
			112		112. Le propre devoir de chaque salarié est défini	70. Devoir

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
6. Briser les barrières fonctionnelles		6.1 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses		6.1.1 La non-attribution de récompenses accordées en fonction des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	précisément à travers la conception de KPI de chacun	88. Salarié
						29. Conception du KPI
			113		113. L'attribution du salaire ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	32. Salaire
						53. Effort
						2. Gestionnaire
						70. Devoir
			114		114. L'attribution de récompense additionnelle ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	17. Récompense
						53. Effort
						2. Gestionnaire
						70. Devoir
	6.1.2		115	6.1.2 La non-sanction économique du non-déploiement des efforts du gestionnaire pour accomplir le travail hors de son devoir	115. Le gestionnaire peut être sanctionné à cause des échecs dans l'accomplissement de son devoir	2. Gestionnaire
						18. Sanction
						89. Application
						90. Échec
						70. Devoir
			116		116. La sanction économique n'est pas appliquée au non-déploiement des efforts du gestionnaire pour accomplir le travail hors de son devoir	2. Gestionnaire
						18. Sanction
						89. Application
						70. Devoir
	6.2.1	6.2. Les risques du déploiement des efforts sur la sécurité de l'emploi	117	6.2.1 L'impact que le travail hors du devoir auquel le gestionnaire a participé essuie un échec sur la sécurité de l'emploi	117. Le gestionnaire doit prendre la responsabilité lorsque le travail hors de son devoir auquel il a participé essuie un échec	2. Gestionnaire
						10. Responsabilité
						70. Devoir
						90. Échec
			118		118. La conséquence de la prise de responsabilité consiste à subir des sanctions	10. Responsabilité
						90. Échec
						18. Sanction
						89. Application
	6.2.1		119		119. La sanction peut être la suppression des primes ou le licenciement	18. Sanction
						17. Récompense (Prime)
						91. Licenciement

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
6. Briser les barrières fonctionnelles		6.2 Les risques du déploiement des efforts sur la sécurité de l'emploi	120	6.2.1 L'impact que le travail hors du devoir auquel le gestionnaire a participé essuie un échec sur la sécurité de l'emploi	120. La capacité du gestionnaire peut être remise en question par son supérieur lorsque le gestionnaire essuie un échec	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 15. Supérieur 90. Échec
			121		121. La remise en question de la capacité du gestionnaire par son supérieur entraîne des difficultés de promotion pour le gestionnaire	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 15. Supérieur 71. Promotion
	6.2.2		115	6.2.2 La contribution de l'absence de déploiement des efforts dans le travail hors du devoir dans le fait d'éviter les sanctions	122. Le non-déploiement des efforts pour accomplir le travail hors du devoir permet d'éviter au maximum les risques d'échec	53. Effort 70. Devoir 12. Risque 90. Échec
			116			
			122		123. L'absence du déploiement des efforts pour accomplir le travail hors du devoir permet d'éviter les sanctions	53. Effort 70. Devoir 18. Sanction 90. Échec
			123			
	6.3.1	6.3 Le sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis de la reconnaissance	32	6.3.1 La non-reconnaissance des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	124. Les efforts déployés pour accomplir le travail hors du devoir ne sont généralement pas reconnus par le supérieur	53. Effort 70. Devoir 4. Reconnaissance 15. Supérieur
					125. Les efforts déployés pour accomplir le travail hors du devoir ne sont généralement pas appréciés par les ouvriers	53. Effort 70. Devoir 4. Reconnaissance 16. Subordonné
					126. Les collègues considèrent facilement le travail hors du devoir du gestionnaire pour lequel il déploie des efforts comme étant le travail qui revient au gestionnaire	88. Salarié 53. Effort 70. Devoir 2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
7. Aider les subordonnés à traiter les problèmes	7.1.1	7.2 Le sous-équilibre d'aider les subordonnés à traiter les problèmes vis-à-vis des récompenses	127	7.1.1 La non-attribution de récompenses économiques pour les efforts du gestionnaire déployés pour aider les subordonnés à traiter des problèmes hors de son devoir	127. Les gestionnaires n'ont pas envie d'aider les subordonnés à traiter les problèmes considérés comme étant hors du devoir du gestionnaire.	2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problèmes 16. Subordonné 70. Devoir
			111		111. Le salaire est attribué pour l'accomplissement du propre devoir de chaque salarié	32. Salaire 70. Devoir 88. Salarié
			112		112. Le propre devoir de chaque salarié est défini précisément à travers la conception du KPI de chacun	70. Devoir 88. Salarié 29. Conception du KPI
			113		113. L'attribution du salaire ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	32. Salaire 53. Effort 2. Gestionnaire 70. Devoir
			114		114. L'attribution d'une récompense additionnelle ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour accomplir le travail hors de son devoir	17. Récompense 53. Effort 2. Gestionnaire 70. Devoir
			128		128. Le traitement des problèmes hors du devoir est considéré comme un déploiement des efforts pour accomplir le travail hors du devoir du gestionnaire	60. Traitement 21. Problèmes 70. Devoir 2. Gestionnaire
	7.1.2		129	7.1.2. La non-sanction du refus du traitement des problèmes qui sont hors du devoir du gestionnaire	129. Le gestionnaire peut être sanctionné à cause des échecs du traitement des problèmes	2. Gestionnaire 18. Sanction 89. Application 90. Échec
	7.1.2		129			60. Traitement 21. Problèmes

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
7. Aider les subordonnés à traiter les problèmes		7.2 Le sous-équilibre d'aider les subordonnés à traiter les problèmes vis-à-vis des récompenses	130	7.1.2 La non-sanction du refus du traitement des problèmes qui sont hors du devoir du gestionnaire	130. La sanction économique n'est pas appliquée au refus du traitement des problèmes qui sont hors du devoir	18. Sanction 89. Application 70. Devoir 60. Traitement 21. Problèmes
	7.3.1	7.3 Les risques d'aider les subordonnés à traiter les problèmes sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	127	7.3.1 L'impact de l'échec du traitement des problèmes hors du devoir sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	127. Les gestionnaires n'ont pas envie d'aider les subordonnés à traiter les problèmes considérés comme étant hors du devoir du gestionnaire.	2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problèmes 16. Subordonné 70. Devoir
			131		131. Le gestionnaire doit prendre la responsabilité lorsque le traitement des problèmes hors de son devoir auxquels il a participé essuie un échec	2. Gestionnaire 10. Responsabilité 70. Devoir 90. Échec 60. Traitement 21. Problèmes
			118		118. La conséquence de la prise de responsabilité consiste à subir des sanctions	10. Responsabilité 90. Échec 18. Sanction 89. Application
			119		119. La sanction peut être la suppression des primes ou le licenciement	18. Sanction 17. Récompense (Prime) 91. Licenciement
			120		120. La capacité du gestionnaire peut être remise en question par son supérieur lorsque le gestionnaire essuie un échec	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 15. Supérieur 90. Échec
	7.3.1		121		121. La remise en question de la capacité du gestionnaire par son supérieur entraîne des	23. Capacité 2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
7. Aider les subordonnés à traiter les problèmes		7.3 Les risques d'aider les subordonnés à traiter les problèmes sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire		7.3.1 L'impact d l'échec du traitement des problèmes hors du devoir sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	difficultés de promotion pour le gestionnaire	75. Remise en question 15. Supérieur 71. Promotion
	7.3.2		132	7.3.2 La contribution du refus d'un traitement des problèmes hors du devoir à éviter les sanctions	132. Le refus du traitement des problèmes hors du devoir permet aux gestionnaires d'éviter au maximum les risques d'échec	70. Devoir 12. Risque 90. Échec 60. Traitement 21. Problèmes
			133		133. Le refus du traitement des problèmes hors du devoir permet aux gestionnaires d'éviter les sanctions	70. Devoir 18. Sanction 90. Échec 60. Traitement 21. Problèmes
	7.3.3		134	7.3.3 L'impact d'aider les subordonnés à traiter des problèmes sans instruction du supérieur sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	134. Les gestionnaires n'ont pas envie d'aider les subordonnés à traiter les problèmes sans les instructions données par le supérieur	2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problèmes 16. Subordonné 41. Instruction 15. Supérieur
			135		135. Les instructions du supérieur contribuent à montrer son intention sur le problème à traiter	41. Instruction 15. Supérieur 60. Traitement 21. Problèmes 92. Intention
			136		136. L'intention du supérieur sur le problème à traiter est issue d'une prise en compte de la conséquence du problème sur la réalisation des objectifs du supérieur	92. Intention 15. Supérieur 67. Conscience 60. Traitement 21. Problèmes 75. Objectif
	7.3.3					

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
7. Aider les subordonnés à traiter les problèmes		16. Les risques d'aider les subordonnés à traiter les problèmes sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	137	7.3.3 L'impact d'aider les subordonnés à traiter des problèmes sans l'instruction du supérieur sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	137. Le manque de connaissance précisedes objectifs du supérieur entraîne une difficulté pour les gestionnaires à connaitre l'intention du supérieur sur le problème à traiter	93. Connaissance
						75. Objectif
						15. Supérieur
						92. Intention
						60. Traitement
						21. Problèmes
			138		138. Les gestionnaires peuvent être moins appréciés par leur supérieur à cause de leur traitement de problème irrespectueux de l'intention du supérieur	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						60. Traitement
						21. Problèmes
						92. Intention
			139		139. Il est difficile d'avoir une promotion lorsqu'un gestionnaire n'est pas apprécié par son supérieur	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						71. Promotion
			140		140. Il est difficile d'avoir un emploi sécurisé lorsqu'un gestionnaire n'est pas apprécié par son supérieur	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						27. Sécurité de l'emploi
	7.4.1	7.4 Le sous-équilibre d'aider les subordonnés à traiter les problèmes vis-à-vis de la reconnaissance	141	7.4.1 Les efforts non-reconnaissables pour les subordonnés du gestionnaire déployés pour aider les subordonnés à traiter les problèmes (hors du devoir)	141. Les efforts déployés pour aider les subordonnés à traiter les problèmes ne sont pas apprécies par les ouvriers	53. Effort
						60. Traitement
						21. Problèmes
						16. Subordonné
						4. Reconnaissance
			142		142. Les ouvriers considèrent facilement que « aider à traiter les problèmes » est un devoir du gestionnaire	16. Subordonné
						60. Traitement
						21. Problèmes
	7.4.1					70. Devoir
						2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
7. Aider les subordonnés à traiter les problèmes		7.4 Le sous-équilibre d'aider les subordonnés à traiter les problèmes vis-à-vis de la reconnaissance	143	7.4.1 Les efforts non-reconnaissables (pour les subordonnés) du gestionnaire déployés pour aider les subordonnés à traiter les problèmes (hors du devoir)	143. Les ouvriers sont supposés être inconscients des contraintes et risques du traitement des problèmes pour les gestionnaires	16. Subordonné 67. Conscience 44. Contrainte 12. Risque 60. Traitement 21. Problèmes 2. Gestionnaire
	7.4.2		144	7.4.2 Les efforts non-reconnaissables (pour le supérieur) du gestionnaire déployés pour aider les subordonnés à traiter les problèmes (sans les instructions du supérieur)	144. Il est difficile d'être reconnu par le supérieur lorsque le gestionnaire aide ses subordonnés à traiter les problèmes sans les instructions de son supérieur	4. Reconnaissance 15. Supérieur 2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problèmes 16. Subordonné 41. Instruction
			145		145. Les instructions du supérieur permettent de confirmer que le supérieur est conscient des problèmes à traiter	41. Instruction 15. Supérieur 67. Conscience 60. Traitement 21. Problèmes
			146		146. La précision du destinataire des instructions du supérieur permet de montrer que le supérieur est conscient de la personne qui peut/va contribuer à traiter les problèmes	41. Instruction 15. Supérieur 67. Conscience 69. Contribution 60. Traitement 21. Problèmes
8. Transmettre les savoir-faire et expériences	8.1.1	8.1 Le sous-équilibre de transmettre du savoir-faire et des expériences vis-à-vis des récompenses et de promotions	147	8.1.1 La non-attribution des récompenses économiques aux gestionnaires pour leur transmission du savoir-faire et des expériences	147. La transmission du savoir-faire et des expériences n'a pas été prise en compte dans la conception du KPI pour les gestionnaires	63. Transmission 52. Savoir-faire et expériences
	8.1.1					29. Conception du KPI

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.1 Le sous-équilibre de transmettre du savoir-faire et des expériences vis-à-vis des récompenses et des promotions		8.1.1 La non-attribution des récompenses économiques aux gestionnaires pour leur transmission du savoir-faire et des expériences		2. Gestionnaire
			111		111. Le salaire est attribué à chaque salarié pour l'accomplissement de son propre devoir	32. Salaire
						70. Devoir
						88. Salarié
			112		112. Le propre devoir de chaque salarié est défini précisément à travers la conception du KPI de chacun	70. Devoir
						88. Salarié
						29. Conception du KPI
			148		148. L'attribution du salaire ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour transmettre son savoir-faire et ses expériences	32. Salaire
						53. Effort
						2. Gestionnaire
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
			149		149. L'attribution des récompenses additionnelles ne tient pas compte des efforts du gestionnaire déployés pour transmettre son savoir-faire et ses expériences	17. Récompense
						53. Effort
						2. Gestionnaire
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
			150		150. La transmission du savoir-faire et des expériences n'est pas considérée par les gestionnaires comme étant leur devoir	2. Gestionnaire
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						70. Devoir
	8.1.2		151	8.1.2 La non-attribution de promotion aux gestionnaires pour leur transmission du savoir-faire et des expériences	151. La transmission du savoir-faire et des expériences n'a pas été considérée comme étant un critère important de promotion	2. Gestionnaire
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						71. Promotion
			152		152. La direction n'attache pas d'importance à la transmission du savoir-faire et des expériences	74. Directeur
						67. Conscience
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
	8.1.2		153		153. L'effort des gestionnaires déployé pour	53. Effort

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.1 Le sous-équilibre de transmettre du savoir-faire et des expériences vis-à-vis des récompenses et des promotions		8.1.2 La non-attribution de promotion aux gestionnaires pour leur transmission du savoir-faire et des expériences	transmettre leur savoir-faire et leurs expériences ne leur permet pas d'obtenir une appréciation particulière de la direction	2. Gestionnaire
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						74. Directeur
			154		154. L'appréciation particulière du supérieur contribue à l'obtention de promotion par les gestionnaires	4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						71. Promotion
						2. Gestionnaire
			155		155. Les gestionnaires ont plus de possibilités d'être promus grâce à leur transmission du savoir-faire et des expériences si l'entreprise a un système complet de formation	2. Gestionnaire
						71. Promotion
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						30. Système
						95. Formation
			156		156. Le système de formation est absent au sein de l'entreprise X	30. Système
						95. Formation
	8.2.1	8.2 L'impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	67	8.2.1 L'impact des savoir-faire et expériences limitées par le travail standardisé et divisé sur les perspectives d'emploi	67. La standardisation du travail simplifie le travail du gestionnaire	38. Simplification des tâches
						51. Standardisation du travail
						2. Gestionnaire
			157		157. La division du travail entraîne une spécialisation à la tâche unique pour les gestionnaires	96. Division du travail
						100. Spécialisation à l'unique tâche
						2. Gestionnaire
			158		158. La standardisation et la division du travail entraînent une limitation des savoir-faire à mobiliser pour les gestionnaires	52. Savoir-faire et expériences
						51. Standardisation du travail
						96. Division du travail
						2. Gestionnaire
						97. limite
	8.2.1		159		159. La standardisation et la division du travail	52. Savoir-faire et expériences

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.2 L'impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire		8.2.1 L'impact des savoir-faire et expériences limitées par le travail standardisé et divisé sur les perspectives d'emploi	entraînent des difficultés pour les gestionnaires à développer leurs savoir-faire et expériences polyvalentes	51. Standardisation du travail
						96. Division du travail
						2. Gestionnaire
						98. Polyvalence
			160		160. Le savoir-faire limité~~s~~ par le travail standardisé et divisé réduit les perspectives d'emploi des gestionnaires	52. Savoir-faire et expériences
						51. Standardisation du travail
						96. Division du travail
						2. Gestionnaire
						99. Opportunité
						27. Sécurité d'emploi
			161		161. Les perspectives d'emploi du gestionnaire sont limitées aux métiers pour lesquels ils sont formés et spécialisés	99. Opportunité
						27. Sécurité d'emploi
						97. Limite
						2. Gestionnaire
						95. Formation
						100. Spécialisation à l'unique tâche
	8.2.2		158	8.2.2 Le risque d'être remplacé par un salarié expérimenté	158. La standardisation et la division du travail entraînent une limitation du savoir-faire à mobiliser pour les gestionnaires	52. Savoir-faire et expériences
						51. Standardisation du travail
						96. Division du travail
						2. Gestionnaire
						97. Limite
			68		68. La barrière de connaissance entre le gestionnaire (manager spécialiste en processus) et les ouvriers n'est pas considérable	3. Barrière
						46. Savoir-faire et expérience
						2. Gestionnaire
						16. Subordonné
			69		69. Il n'est pas difficile de remplacer un gestionnaire (manager spécialiste en processus) par un salarié expérimenté	2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						44. Salariés expérimenté

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences	8.2.3	8.2 L'impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	162	8.2.3 La contribution des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des gestionnaires	162. Les savoir-faire et expériences particulières contribuent à m'appréciation par la direction la valeur des gestionnaires	46. Savoir-faire et expérience
						4. Reconnaissance
						74. Directeur
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						82. Valeur
			140		140. Il est difficile d'avoir un emploi sécurisé lorsque la valeur du gestionnaire n'est pas appréciée par son supérieur	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						27. Sécurité de l'emploi
			163		163. La sécurité de l'emploi du gestionnaire repose sur sa maîtrise de l'influence qu'il peut avoir sur la performance de l'usine	27. Sécurité de l'emploi
						2. Gestionnaire
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						101. Maîtrise
			164		164. La maîtrise de l'influence que le gestionnaire peut avoir sur la performance de l'usine consiste à connaître et réguler en permanence les marges de production	101. Maîtrise
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						67. Conscience
						102. Régulation
						24. Marge de productivité
			166		165. La maîtrise de l'influence que le gestionnaire peut avoir sur la performance de l'usine repose sur les expériences acquises durant le travail requis à long terme du gestionnaire	101. Maîtrise
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						46. Savoir-faire et expérience
						2. Gestionnaire
						103. Travail à long terme
			166		166. La transmission des expériences peut réduire la maîtrise du gestionnaire de l'influence qu'il peut avoir sur la performance de l'usine	63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
	8.2.3					101. Maîtrise

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.2 L'impact de la transmission des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi du gestionnaire	166	8.2.3 La contribution des savoir-faire et expériences à la sécurité de l'emploi des gestionnaires	166. La transmission des expériences peut réduire la maîtrise du gestionnaire de l'influence qu'il peut avoir sur la performance de l'usine	14. Influence
						8. Performance de l'usine
						2. Gestionnaire
			167		167. Les expériences ne sont pas accessibles pour les autres salariés sans la transmission du salarié expérimenté	52. Savoir-faire et expériences
						72. Salarié
						63. Transmission
	8.3.1	8.3 Défi de la transmission des savoir-faire et expériences pour les gestionnaires	168	8.3.1 Défi de l'organisation du temps à consacrer à la transmission des savoir-faire et expériences	168. La transmission des savoir-faire et expériences implique les gestionnaires dans l'organisation des formations pour les ouvriers	63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						89. Application
						2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						95. Formation & Apprentissage
			169		169. Les gestionnaires ont besoin de s'efforcer d'accomplir leurs tâches plus efficacement afin d'avoir du temps à consacrer à l'organisation de l'apprentissage pour les ouvriers	2. Gestionnaire
						53. Effort
						104. Temps
						16. Subordonné
						95. Formation & Apprentissage
			170		170. L'apprentissage n'est pas pris en compte dans la planification du travail des ouvriers	95. Formation & Apprentissage
						16. Subordonné
						106. Planification
			171		171. Les gestionnaires doivent déployer des efforts pour améliorer et mettre à jour la planification du travail des ouvriers pour que la production soit plus efficace	2. Gestionnaire
						53. Effort
						25. Amélioration
						45. Mettre à jour
						105. Planification
						16. Subordonné
			172		172. Les ouvriers ont besoin de temps à consacrer à l'apprentissage	16. Subordonné
						104. Temps
						95. Formation & Apprentissage
	8.3.1		173		173. Le temps des ouvriers à consacrer à	104. Temps

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.3. Défit de la transmission des savoir-faire et expériences pour les gestionnaires		8.3.1 Défit de l'organisation du temps à consacrer à la transmission des savoir-faire et expériences	l'apprentissage peut uniquement être économisé à partir d'une amélioration de productivité	16. Subordonné 95. Formation & Apprentissage 25. Amélioration 36. Productivité
			174		174. Les ouvriers refusent de consacrer du temps non-rémunéré pour participer à des formations organisées par l'entreprise	16. Subordonné 49. Résistance 17. Récompense 95. Formation & Apprentissage
	8.3.2		169	8.3.1. Défi de l'organisation des formations dédiées à la transmission des savoir-faire et expériences	169. Les gestionnaires ont besoin de s'efforcer d'accomplir leurs tâches plus efficacement afin d'avoir du temps à consacrer à l'organisation de l'apprentissage pour les ouvriers	2. Gestionnaire 53. Effort 104. Temps 16. Subordonné 95. Formation & Apprentissage
			171		171. Les gestionnaires doivent déployer des efforts pour améliorer et mettre à jour la planification du travail des ouvriers pour que la production soit plus efficace	2. Gestionnaire 53. Effort 25. Amélioration 45. Mettre à jour 105. Planification 16. Subordonné
			175		175. Les gestionnaires doivent déployer des efforts pour identifier, en fonction du besoin des ouvriers, les savoir-faire et expériences pertinentes à transmettre	2. Gestionnaire 53. Effort 63. Transmission 52. Savoir-faire et expériences
			176		176. Les gestionnaires doivent adopter des méthodes adaptées aux ouvriers lors de la transmission de leurs savoir-faire et expériences	2. Gestionnaire 53. Effort 63. Transmission 52. Savoir-faire et expériences
	8.4.1	8.4 Le sous-équilibre de transmettre du savoir-faire et des expériences vis-à-vis des reconnaissances	35	8.4.1 La contribution des savoir-faire et expériences à la reconnaissance des gestionnaires	162. Les savoir-faire et expériences particulières contribuent à faire apprécier à la direction la valeur des gestionnaires	46. Savoir-faire et expérience 4. Reconnaissance
	8.4.1					74. Directeur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
8. Transmettre les savoir-faire et expériences		8.4 Le sous-équilibre de transmettre du savoir-faire et des expériences vis-à-vis des reconnaissances		8.4.1. La contribution des savoir-faire et expériences à la reconnaissance des gestionnaires	162. Les savoir-faire et expériences particulières contribuent à faire apprécier à la direction la valeur des gestionnaires	15. Supérieur 2. Gestionnaire 82. Valeur
					177. Les savoir-faire et expériences (que les ouvriers n'ont pas) contribuent à consolider le prestige du gestionnaire reconnu par les ouvriers subordonnés	46. Savoir-faire et expérience 4. Reconnaissance 62. Prestige & Autorité 2. Gestionnaire 16. Subordonné
					178. Le diplôme et la qualification sont supposés contribuer à mettre en lumière le niveau des savoir-faire du salarié	106. Diplôme & Qualification 46. Savoir-faire et expérience 88. Salarié
					179. Les salariés hautement diplômés sont minoritaires au sein de l'usine	88. Salarié 106. Diplôme & Qualification 107. Minoritaire
					180. Le diplôme permet de consolider le prestige de la personne reconnue par les autres salariés	106. Diplôme & Qualification 4. Reconnaissance 62. Prestige & Autorité 88. Salarié
					181. Les salariés peu diplômés envient la qualification de la personne hautement diplômée	106. Diplôme & Qualification 4. Reconnaissance 62. Prestige & Autorité 88. Salarié
	8.4.2		36	8.4.2 La non-reconnaissance de la transmission des savoir-faire et expériences des gestionnaires	152. La direction n'attache pas d'importance à la transmission du savoir-faire et des expériences	74. Directeur 67. Conscience 63. Transmission 52. Savoir-faire et expériences
					153. L'effort des gestionnaires déployé pour transmettre leur savoir-faire et leurs expériences ne leur permet pas d'obtenir une appréciation particulière de la direction	53. Effort 2. Gestionnaire 63. Transmission 52. Savoir-faire et expériences 4. Reconnaissance 15. Supérieur 74. Directeur

Annexe 6. Les phrases témoins relatives aux les dysfonctionnements de la période N

Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Je suppose que les outillages de fixation sont un grand dysfonctionnement chez nous actuellement…même si je n'en parle pas avec le directeur, il doit bien être au courant de ça… A ma connaissance, ça peut prendre entre 2 minutes et 5 minutes de temps supplémentaire lorsque les ouvriers montent ces outillages, mais le temps cycle de production que l'on définit a déjà pris en compte de ce problème… » (2m)

- Aider les ouvriers subordonnés à formuler leur suggestion

  « Je suis au courant de ces problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce qu'ils ont proposé n'était pas très clair, ce n'est pas mon devoir de les aider à formuler leurs suggestions et à traiter ce genre de problème… » (3m) ;

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Je suis au courant de ces problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce qu'ils ont proposé n'était pas très clair, ce n'est pas mon devoir de les aider à formuler leurs suggestions et à traiter ce genre de problème… » (3m) ;

  « Mais j'ai l'impression que je ne peux pas faire grand-chose pour résoudre ce problème, parce que j'ai déjà bien précisé dans les processus comment ils (les ouvriers) doivent ranger ces outillages. Pour moi, c'est leur manière de faire que l'on doit remettre en question… » (4m)

- Briser les barrières de statuts bureaucratiques

  « A ma connaissance, les outillages de fixation sont un grand problème…Je ne veux pas être impliqué dans la résolution de ce problème, parce que si on regarde bien les processus, c'est au manager technique ou au directeur de contacter le groupe pour soit changer les outillages de fixation, soit en acheter des nouveaux… » (4m)

- Comprendre que le KZI fait partie intégrante du travail

  « Je crois bien que tous les salariés sont au courant que nos outillages de fixation ne sont plus adaptés, mais je suppose que ce n'est pas à nous de résoudre ce problème, c'est à la direction de s'en occuper… » (11o)

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « C'est la direction qui cherche toujours à augmenter la productivité, ce n'est pas du tout mon objectif, donc je ne vois pas pourquoi qu'il faudrait que je m'implique dans la régulation de ce dysfonctionnement… » (5o)

  « J'ai l'impression que nos outillages de fixation ne sont vraiment pas adaptés aux pièces à usiner…Ça dépend, pour quelqu'un qui a l'habitude, ça prend peut-être 2 minutes, sinon, ça peut

prendre 5 minutes…L'entreprise a quand même dit plein de fois que l'on essaie d'améliorer ce truc, mais ce n'est pas prioritaire pour moi… » (7o)

« Les dysfonctionnements, les outillages de fixation ne sont pas du tout adaptés, si tu veux …moi, je prends 3 minutes de plus pour modifier la position…Effectivement, je peux faire des améliorations au sein de mon travail, mais pour un problème comme ça, tu vois, qui impacte tous les postes, je n'ai pas trop envie… » (10o)

« Les outillages de fixation ne sont plus adaptés aux pièces sur lesquelles on travaille, tous mes collèges sont au courant de ça… A mon avis, ça prendrait facilement 3 minutes ou peut-être 4 durant chaque cycle de production…J'ai déjà l'habitude de travailler avec, alors ce n'est pas urgent ou obligatoire de changer ça pour moi… » (13o)

« Nos outillages de fixation sont le dysfonctionnement N°1. Par rapport aux anciens (outillages de fixation adaptés aux anciennes pièces), je prends probablement 4 minutes de plus pour les fixer…Ce n'est pas un problème urgent à résoudre pour moi … » (14o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « Les outillages de fixation ne sont plus adaptés aux pièces que nous usinons actuellement…Je ne sais pas comment ça se passe chez les autres, j'ai quand même besoin de 3 minutes de plus pour régler et modifier la position…C'est vrai que je n'ai jamais pensé à signaler ce problème aux supérieurs, vu que personne ne fait ça, alors je ne le fais pas nos plus… » (6o)

  « Ce problème des outillages de fixation, à vrai dire, je suis sûr que tout le monde est au courant Pourquoi personne ne dit rien ? Chacun a ses intérêts (de ne pas le dire) je suppose. La raison pour laquelle je ne le signale pas, c'est pour éviter d'entrer en conflit avec les autres. En plus, je n'ai pas envie être rejeté par les autres… » (8o)

  « Les outillages de fixation représentent un vrai problème…J'ai besoin probablement de 4 minutes supplémentaires pour fixer les pièces comme il faut... Oui, à chaque cycle de production… En effet, si je n'ai pas envie de signaler ça, c'est parce que, d'une part, les managers sont peut-être au courant ; et d'autre part, aucun de mes collèges ne signale ça aux managers. Je n'ai pas envie d'être mal vu par eux… » (12o)

- Être autonome dans l'application des solutions.

  « C'est un problème très répandu que les outillages de fixation ne soient plus adaptés aux nouvelles pièces…Au minimum, ça me prend 3 minutes… En fait, personne n'a rien fait pour ce problème. Du coup, je fais comme les autres…On ne sait pas si ça marche ou pas, donc je ne prends pas d'initiative… » (8o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « A vrai dire, ce n'est pas difficile de résoudre ce problème, j'arrive bien à fixer les pièces comme il faut, mais je n'ai pas envie d'apprendre ma méthode aux autres… » (11o)

Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « Tant qu'ils (les ouvriers) arrivent à terminer la production dans les temps, je pense que ce n'est pas trop la peine de signaler ce problème à la direction. Mais quand même, je leur ai dit plein de fois qu'il faut bien ranger les outillages de protection lorsqu'ils les démontent… » (2m)

- Aider les ouvriers subordonnés à formuler leur suggestion

  « A vrai dire, les ouvriers m'ont parlé de ce problème et proposé des solutions, mais ça reste encore flou, je suppose que ce n'est pas mon devoir de formuler ces propositions pour qu'elles soient suffisamment claires ou explicites … » (4m)

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Je suis au courant de ce problèmes (outillages de fixation inadaptés), ils m'en ont parlé plusieurs fois, mais ce n'est pas mon devoir de les aider à traiter ce genre de problème… » (3m)

  « En plus, j'ai l'impression que je ne peux pas faire grand-chose sur ces problèmes, parce que j'ai déjà bien précisé dans les processus comment ils (les ouvriers) doivent ranger ces outillages. Pour moi, c'est leur manière de faire que l'on doit remettre en question… » (4m)

- Briser les barrières fonctionnelles

  « Je n'arrive pas à comprendre pourquoi les ouvriers m'ont parlé de ce problème, ce n'est quand même pas mon travail de trouver des solutions pour qu'ils puissent ranger correctement les outillages de protection… » (3m)

- Focaliser sur des améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « C'est vrai qu'il y a ça comme problèmes sur mon poste. Mais ça me permet au moins de faire des promenades. Si l'entreprise veut résoudre ça, elle n'a qu'à faire. Pour moi, ça n'a pas d'importance… » (9o) ;

  « J'ai observé que mes collègues ne rangeaient pas très bien les outillages de fixation. Mais bon, ça n'a aucun impact sur moi, il n'y a pas de nécessité pour que je fasse quelque chose sur ce problème… » (11o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « Je trouve que mes collègues ne rangent pas vraiment bien les outillages de protection lorsqu'ils les démontent. Par contre, vu qu'ils font tous comme ça, je ne me permets pas de raconter ce problème aux supérieurs, mais je ne fais jamais comme eux… » (6o)

- Être autonome dans l'application des solutions

  « Je pense que ce n'est pas difficile de trouver des solutions pour que les outillages soient bien rangés lorsqu'on les démonte, mais comme l'entreprise ne me paye pas pour ça, pourquoi je me prendrais la tête pour résoudre ce problème ? … » (6o)

  « Oui, ça c'est vrai (les outillages de protection ne sont pas bien rangés dans l'objectif de faciliter la récupération). Vu que mes collègues font comme ça, je ne me permets pas de leur imposer mes solutions, même si j'en ai… » (13o)

« C'est moi qui dois récupérer tous les outillages de protection, je sais très bien alors que la plupart de mes collègues ne rangent jamais bien ces outillages. C'est vrai que l'on n'a pas de mesures leur permettant de le faire correctement…2 fois par jour…je crois que ça peut me prendre entre 20 minutes et 25 minutes chaque fois… Évidemment, j'ai des solutions. Mais ça va impacter mes collègues. Donc je n'ai pas trop envie de les appliquer car je ne veux pas qu'ils me prennent pour quelqu'un de zélé… » (14o)

- Présenter la logique des solutions aux managers supérieurs

  « En effet, j'ai ma propre boîte pour disposer ces outillages de protection, j'ai fait exprès de fabriquer cette boîte en fonction de la taille de ces outillages. Mais je ne veux pas la montrer aux managers… » (13o)

Le retard de la détection de la production des pièces défectueuses

- Signaler les problèmes aux supérieurs

  « En effet, on est loin de l'autonomation, mais pour moi, notre performance de production est plutôt satisfaisante. Dans ce contexte, je suppose que ce n'est pas trop la peine de signaler ce problème au directeur, quand même on est capable de produire comme il faut … » (2m)

- Aider les ouvriers subordonnés à traiter les problèmes

  « Effectivement, il y a certains ouvriers qui sont venus me parler de ce problème. Mais, comme je n'ai jamais reçu les ordres de mon supérieur, je ne peux pas modifier les processus, n'est-ce pas ? … » (4m)

- Aider les subordonnés à formuler les suggestions

  « Par ailleurs, c'est peut-être difficile pour eux d'exprimer leurs suggestions de manière bien claire. C'est toujours flou et ça manque d'arguments. Par conséquent, il faut que je leur apprenne des choses pour formuler correctement leurs suggestions, mais je n'ai pas envie de faire ça … » (4m)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « Par conséquent, il faut que je leur apprenne des choses pour formuler correctement leurs suggestions, mais je n'ai pas envie de faire ça … » (4m)

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « Je suppose que l'entreprise veut bien améliorer la productivité, pourtant elle ne nous attribue aucun intérêt. En outre, j'ai déjà parlé de mes idées aux managers, mais ils ne me donnent jamais de réponse, du coup, je laisse tomber quoi … » (9o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « Par ailleurs, quand je dis que j'interviens dans les opérations difficiles, ça veut dire que je fais ça à la place des autres. En fait, je n'ai pas envie qu'ils comprennent comment je fais… » (9o)

Le manque de mise à jour des instructions du travail

- Écrire et réformer les instructions du travail

  « En outre, je suppose que l'on doit développer la capacité des ouvriers à régler les problèmes des équipements de travail…Effectivement, c'est un peu ma faute, si je ne mets pas à leur disposition la nouvelle version des instructions qui leur permettent d'expliquer comment faire dans ce contexte… » (2m)

  « Je suppose que je suis capable de rédiger un truc pour expliquer à mes collègues comment il faut faire, mais vu que je ne suis pas un spécialiste comme Manager X, ça va être loin d'être pertinent … » (5o)

  «A vrai dire, même si les instructions du travail ne sont pas mises à jour, j'arrive quand même à régler les équipement à mon poste…Parce que je n'ai pas envie que mes collègues me considèrent comme un ouvrier zélé, tu vois, si un des tes collègues parvient non seulement à régler les équipement à son poste, mais aussi à rédiger les instructions permettant d'expliquer comment régler ces équipement, ça donne quand même un peu l'image que tu es quelqu'un de meilleur que les autres, ça c'est très mal vu… » (10o)

  « Oui, c'est vrai que l'on arrête la production lorsque les équipements ne fonctionnent pas bien. En fait, je sais comment régler mes équipements, mais la rédaction des instructions permettant d'expliquer comment régler c'est une chose beaucoup plus difficile à faire pour moi. En plus je ne suis pas payé pour ça… » (12o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « En effet, il y a quand même certaines méthodes que j'ai apprises par moi-même. Je suis toujours disponible quand ils ont besoin que je règle les machines ou les équipements. Mais à vrai dire, je n'ai pas trop envie d'apprendre ce savoir-faire aux ouvriers, en plus, personne (directeur) ne m'a demandé de le faire non plus… » (3m)

- Comprendre le KZI comme faisant partie intégrante du travail

  « En effet, comme j'ai vu plein de fois comment les managers règlent ces équipements, je crois bien que je serais capable de le faire…Mais ce n'est pas mon travail de rédiger un papier pour expliquer ce que l'on doit faire lorsque ce genre de problème se produit chez nous… » (5o)

- Signaler les problèmes aux managers supérieurs

  « J'ai l'impression que ça fait très longtemps que ces instructions n'ont pas été mises à jour. Dès que les équipements ne fonctionnent pas bien, nous devons arrêter notre travail et attendre les managers, je ne sais pas si le directeur est au courant de ça ou pas, mais je n'ose pas lui signaler ce dysfonctionnement… » (12o)

Le standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production

- Recueillir des données sur le terrain

  « Il y a des ouvriers qui m'ont parlé du problème lié au standard de travail…J'ai déjà dit aux managers de vérifier ce problème avec eux… » (1m)

- Briser les barrières fonctionnelles

  « Au niveau des dysfonctionnements, je dirais qu'il est possible que le standard du travail ne soit pas tout à fait adapté aux opérations des ouvriers, je suis au courant de ça, mais je ne comprends pas pourquoi le directeur m'a demandé de vérifier ce problème sur le terrain, ce n'est pas du tout mon travail… » (3m)

- Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département

  « Effectivement, le standard ne convient pas à mes opérations. En fait, je ne le respecte même pas, je fais comme je le sens…Si j'arrive à produire plus efficacement, c'est l'entreprise qui doit être contente car elle peut augmenter encore ma charge de travail. Tu vois ? Je n'ai aucun intérêt à généraliser ma façon de faire… » (6o)

- Comprendre le KZI comme faisant partie intégrante du travail

  « J'applique ma façon de ranger les outils. L'objectif est de produire plus vite, afin d'avoir des pauses plus longues …Ce n'est pas à moi d'améliorer les choses pour l'entreprise vu que je ne suis pas payé pour, c'est aux managers de faire ça… » (7o)

- Présenter la logique des solutions

  « J'ai ma propre méthode pour organiser mes outils, mais comme te l'ai dit tout à l'heure, je ne veux pas avoir l'air ridicule lorsque les managers supposent que ma méthode est ridicule… » (13o)

- Être autonome dans l'application des solutions

  « Je ne sais pas si c'est un dysfonctionnement ou pas, mais le standard de la disposition des outils est loin d'être efficace. J'ai plein de solutions meilleures que ça ! …Pourquoi je ne veux pas les appliquer ? Tout simplement, parce qu'on ne m'a pas payé pour le faire… » (14o)

- Transmettre les savoir-faire et expériences

  « En outre, je ne veux pas que les autres connaissent et apprennent mes méthodes… » (14o)

Annexe 7 : Synthèse de l'application de la NISSK (Février, 2017)

1. La NISSK entre 5o et 2m

	5o	2m
Dysfonctionnement	**a. Manque de ~~la~~ mise à jour des instructions du travail**	
Solution	*S1 : Résumer les dysfonctionnements fréquents des équipements* *S2 : Rédiger les instructions permettant d'indiquer au groupe E la régulation des dysfonctionnements*	*S1 validée*
Bénéfice escompté	*B1 : Réduire le temps d'arrêt de production au sein du groupe E de 30 minutes toutes les 2 semaines à 25 minutes toutes les 2 semaines (soit 4.78 yuans économisés par jour)*	*B1 validé*
Récompense	*R1 : Promotion*	*R1 Refusée*
	R2 : Somme équivalant de 10% du salaire mensuel	*R2 Validée*
Mise en œuvre	*M1 : par 5o*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 : 16 semaines*	*D1 Refusé*
	D2 Validé	*D2 : 12 semaines*
Soutien des managers	*ST1 : Vérification et correction de la part du 3m*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrer le temps du groupe E à allouer à la régulation des équipements dysfonctionnels*	*E1 Validée*
Accord	Oui	

2. La NISSK entre 6o et 2m

	6o	2m
Dysfonctionnement	**b. Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces**	
Solution	*S1 : Améliorer les outillages de fixation*	*S1 validée*
Bénéfice escompté	*B1 : Économiser 2 minutes dans la fixation de pièces à usiner durant chaque cycle de production (soit 94.5 yuans économisés par jour)*	*B1 validé*
Récompense	*R1 : Somme équivalant à 1.5 fois le salaire mensuel*	*R1 Validée*
Mise en œuvre	*M1 : 5o*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 : 8 semaines*	*D1 Validé*
Soutien des managers	*ST1 : Vérification de la part du 3m*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrer le temps du groupe E à allouer à la régulation des équipements dysfonctionnels*	*E1 Validée*
Accord	Oui	

3. La NISSK entre 7o et 2m

	7o	2m
Dysfonctionnement	**c. Standard de la disposition des outils Inadaptés à la situation réelle de production**	
Solution	*S1 : Modifier le standard de la disposition des outils au sein du poste de travail*	*S1 validée*
Bénéfice escompté	*B1 : Réduire le temps supplémentaire alloué au changement des outils de 3 minutes à 1 minutes durant chaque cycle de production (soit 18.9 yuans économisés par jour)*	*B1 validé*
Récompense	*R1 : Somme équivalant à 10% du salaire mensuel*	*R1 validée*
Mise en œuvre	*M1 : 7o*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 : 1 semaine*	*D1 Validé*
Soutien des managers	*ST1 : non nécessaire*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrer le temps du 7o à allouer pour terminer la production* *E2 : Observer les gestes du 7o au niveau du changement des outils durant la production*	*E1 et E2 Validées*
Accord	Oui	

4. La NISSK entre 8o et 2m

	8o	2m
Dysfonctionnement	**d. Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection**	
Solution	*S1 : Fabriquer des contenants compartimentés sur mesure pour accueillir chaque outillage de protection à récupérer*	*S1 validée*
Bénéfice escompté	*B1 : Éliminer le temps du 9o alloué pour recueillir les outillages de protection économisé par jour (soit 42 yuans économisés par jour)*	*B1 validé*
Récompense	*R1 : Somme équivalant à 1.5 fois du salaire mensuel*	*R1 validée*
Mise en œuvre	*M1 : 6o*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 : 2 semaines*	*D1 Validé*
Soutien des managers	*ST1 : Étude de mise en rotation de la part du 4m*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrer le temps du 9o à allouer au recueil des outillages de protection* *E2 : Observer la façon avec laquelle le groupe E recueille les outillages de protection*	*E1 et E2 Validées*
Accord	Oui	

5. La NISSK entre 9o et 2m

	9o	2m
Dysfonctionnement	**e. Retard de la détection de la production des pièces défectueuses**	
Solution	*S1 : Travailler en étant « freeman » pour s'occuper des parties difficiles à usiner au sein de chaque poste de travail en amont*	*S1 Refusée*
	S2 Refusée	*S2 : Transmettre le savoir au niveau de l'usinage aux ouvriers en poste en amont*
Bénéfice escompté		
Récompense	*R1 : Renouvellement du contrat de travail en réponse à S2*	*R1 et R2 Refusées*
	R2 Somme équivalant à 3 fois le salaire mensuel	
Mise en œuvre		
Contrôle		
Délai		
Soutien des manager		
Évaluation		
Accord	Non	

6. La NISSK entre 3m et 2m

	3m	2m
Dysfonctionnement	**a. Manque de mise à jour des instructions du travail** **b. Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces**	
Solution	*S1 validée*	*S1 : Aider respectivement l'ouvrier 5o et l'ouvriers 6o à mettre en œuvre la solution d'amélioration*
Bénéfice escompté	*B1 et B2 validés*	*B1 : Réduire le temps d'arrêt de production au sein du groupe E de 30 minutes toutes les 2 semaines à 25 minutes toutes les 2 semaines (soit 4.78 yuans économisés par jour)*
		B2 : Économiser 2 minutes dans la fixation de pièces à usiner durant chaque cycle de production (soit 94.5 yuans économisés par jour)
Récompense	*R1 : Somme équivalant à 1 fois le salaire mensuel en réponse à S1*	*R1 validée*
	R2 : Renouvellement du contrat de travail	*R2 Refusée*
Mise en œuvre	*M1 : 3m*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 et D2 validés*	*D1 : 4 semaines pour S1*
		D2 : 2 semaines pour S2
Soutien des managers	*ST1 : non nécessaire*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrage et observation*	*E1 Validées*
Accord	Oui	

7. La NISSK entre 4m et 2m

	4m	2m
Dysfonctionnement	**C. Manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection**	
Solution	*S1 validée*	*S1 : Aider l'ouvrier o et l'ouvrier 7o à mettre en œuvre sa solution d'amélioration*
Bénéfice escompté	*B1 validée*	*B1 : Réduire le temps supplémentaire alloué au changement des outils de 3 minutes à 1 minutes durant chaque cycle de production (soit 18.9 yuans économisés par jour)*
Récompense	*R1 : Citation du nom du 3m dans les documents officiels de l'entreprise*	*R1 Validée*
	R2 : Renouvellement du contrat de travail	*R2 Refusée*
Mise en œuvre	*M1 : 3m*	*M1 Validée*
Contrôle	*C1 : autocontrôle*	*C1 Validé*
Délai	*D1 Validé*	*D1 : 2 semaines*
Soutien des managers	*ST1 : non nécessaire*	*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 : Chronométrage et observation*	*E1 Validées*
Accord	Oui	

8 La NISSK entre 2m et 1m

		2m	1m
Dysfonctionnement	**a. Manque de mise à jour des instructions du travail** **b. Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces** **c. Standard de la disposition des outils inadaptés à la situation réelle de production** **d. Outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces** **e. Retard de la détection de la production des pièces défectueuses**		
Solution	a	*S1 : Réformer les instructions permettant d'indiquer au groupe E la régulation des dysfonctionnements (5o et 3m)*	S1 Validée
	b	*S1 : Introduire les outillages de fixation améliorés (6o et 3m)*	
	c	S1 : Modifier le standard de la disposition des outils au sein du poste de travail (7o)	
	d	S1 : Introduire les contenants pour recueillir des outillages de protection (8o et 4m)	
	e	*S1 : Travailler en étant « freeman » pour s'occuper les parties difficiles à usiner au sein de chaque poste de travail en amont*	S1 Refusée
		S2 Refusée	*S2 : Transmettre le savoir au niveau de l'usinage aux ouvriers en poste en amont*

Bénéfice escompté	a	*Réduire le temps d'arrêt de production au sein du groupe E de 30 minutes toutes les 2 semaines à 25 minutes toutes les 2 semaines (soit 4.78 yuans économisés par jour)*	B1 Validé
	b	*B1 : Économiser 2 minutes dans la fixation de pièces à usiner durant chaque cycle de production (soit 94.5 yuans économisés par jour)*	
	c	*B1 : Réduire le temps supplémentaire alloué au changement des outils de 3 minutes à 1 minutes durant chaque cycle de production (soit 18.9 yuans économisés par jour)*	
	d	*B1 : Éliminer le temps du 9o alloué pour recueillir les outillages de protection économisé par jour (soit 42 yuans économisés par jour)*	
Récompense	5o	*R1 : Promotion*	*R1 Refusée*
		R2 : Somme équivalant à 10% du salaire mensuel	*R2 Validée*
	6o	*R1 : Somme équivalant à 1.5 fois le salaire mensuel*	R1 Validée
	7o	*R1 : Somme équivalant à 10% du salaire mensuel*	
	8o	*R1 : Somme équivalant à 1.5 fois le salaire mensuel*	
	9o	*R1 : Renouvellement du contrat de travail en réponse à S2*	R1 et R2 Refusées
		R2 : Somme équivalant à 3 fois le salaire mensuel	
	3m	*R1 : Somme équivalant à 1 fois le salaire mensuel*	R1 Validée
		R2 : Renouvellement du contrat de travail	R2 Refusée
	4m	*R1 : Citation du nom du 3m dans les documents officiels de l'entreprise*	R1 Validée
		R2 : Renouvellement du contrat de travail	R2 Refusée
Mise en œuvre	a	M1 : 5o et 3m	M1 Validée
	b	M1 : 6o et 3m	
	c	M1 : 7o	
	d	M1 : 8o et 4m	
Contrôle	C1 : Autocontrôle		C1 : Validé
Délai	a	D1 : 16 semaines	D1 : Validé
	b	D1 ; 10 semaines	
	c	D1 : 1 semaine	
	d	D1 : 4 semaines	
Soutien des managers	*ST1 : non nécessaire*		*ST1 Validé*
Évaluation	*E1 Validée*		*E1 : Chronométrage et observation*
Accord	Oui		

Annexe 8. Les phrases témoins sur la régulation des dysfonctionnements de la période N+1

Les outillages de fixation inadaptés à l'usinage des nouvelles pièces

- Managers

  « En ce qui concerne l'apport de 8o et de 3m dans la résolution de ce problème, je suppose qu'on peut facilement économiser 2 minutes dans la fixation des pièces durant chaque cycle de production… » (2m)

  « L'idée qui consiste en retoucher les outillages de fixation a été proposée par l'ouvrier 8o. J'ai juste reformulé son idée et étudié la faisabilité au niveau des exigences manufacturières…J'ai dit 2 minutes à peu près (de réduction de la manutention inutile par cycle de production… Non, ça n'a pas été mis en œuvre au sein du groupe N… » (3m)

- Ouvriers du groupe E

  « Je trouve qu'il (le 8o) a fait un bon travail…je suppose que ça nous permet d'économiser au moins 2 minutes à chaque fois (chaque cycle de production) qu'on monte les pièces à usiner… » (5o)

  « L'amélioration réalisée par lui (8o) nous permet de réduire le temps dont nous avons besoin pour régler les outillages de fixation... Je dirais une réduction de 2 minutes facilement… » (6o)

  « Ceci (l'amélioration réalisée par le 8o sur les outillages de fixation) permet de faciliter la fixation lorsque je monte les pièces sur ma table de travail…Au moins, 2 minutes économisées à chaque fois (chaque cycle de production) … » (7o)

  « En fait, j'ai un peu retravaillé les outillages de fixation qu'on a actuellement…ce n'est pas tout à fait adapté, mais ça permet de réduire au minimum de 2 minutes à chaque fois (durant chaque cycle de production) le temps qu'on passe à installer les pièces… C'est appliqué dans chaque poste de notre groupe… » (8o)

  « L'amélioration réalisée par lui (8o) au niveau des outillages de fixation est bien pertinente, parce que ça me permet de réduire beaucoup le temps qu'il faut pour fixer les pièces à usiner…2 minutes au minimum… » (9o)

- Ouvriers du groupe N

  « Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o)

  « On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o)

  « Il n'y aucune amélioration au sein de mon poste de travail … » (12o)

  « En fait, aucune amélioration n'a été réalisée ni chez moi ni dans notre groupe … » (13o)

  « Pour être honnête, je n'ai rien amélioré… » (14o)

Le manque de mesures propices à la disposition des outillages de protection

- Managers

  « Le KAIZEN réalisé par l'ouvrier 6o et le manager 4m n'est pas mal non plus, ça permet d'améliorer notre travail et de supprimer la logistique inverse sans investissement important. Ça permet également d'économiser le temps que l'ouvrier du dernier poste de la ligne doit consacrer à récupérer les outillages de protection… » (2m)

  « En fait, c'était l'ouvrier 6o qui fabriquait les contenants et qui a eu l'idée de faire tourner ces derniers. Mon travail consiste plutôt à faire une étude dans l'objectif de savoir comment on peut introduire ces contenants et organiser les flux…Selon mon calcul, chaque ouvrier a besoin de 30 secondes au maximum pour disposer les outillages comme il faut. Mais l'ouvrier du dernier poste, par exemple, 9o n'a plus besoin d'aller à chaque poste en amont pour récupérer les outillages… » (4m)

- Ouvriers du groupe E

  « J'ai juste fabriqué quelques contenants pour qu'on puisse disposer les outillages de protection lors qu'on les démonte…Chaque contenant est compartimenté, ça permet de ranger les outillages de protection correctement. Comme ça, l'ouvrier n'a plus besoin de récupérer tout ça… » (6o)
  « Je constate que la mise en service des contenants fabriqués par lui (6o) est une très bonne idée. Je n'ai plus besoin d'aller à chaque poste en amont pour récupérer les outillages de protection … » (9o)

- Ouvriers du groupe N

  « Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o)
  « On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o)
  « Il n'y aucune amélioration au sein de mon poste de travail … » (12o)
  « En fait, aucune amélioration n'a été réalisée ni chez moi ni dans notre groupe … » (13o)
  « Pour être honnête, je n'ai rien amélioré… » (14o)

Le retard de la détection de la production des pièces défectueuses

- Managers

  « La seule proposition que j'ai refusée est celle de l'ouvrier 9o…je lui ai proposé d'apprendre à ses collègues comment travailler sur les parties difficiles à usiner. Pour ceci, il veut que je m'engage sur le renouvellement de son contrat de travail, le directeur n'est pas d'accord, alors (9o) j'ai refusé … » (2m)

- Ouvriers du groupe E

  « Je n'ai rien pu faire en matière d'amélioration, parce que la solution que j'ai proposée a été refusée par le directeur de production. À l'égard de la récompense qu'il m'a proposée, je n'ai pas accepté la solution qu'il m'a proposée non plus… » (9o)

- Ouvriers du groupe N

  « Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o)
  « On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o)
  « Il n'y aucune amélioration au sein de mon poste de travail … » (12o)
  « En fait, aucune amélioration n'a été réalisée ni chez moi ni dans notre groupe … » (13o)
  « Pour être honnête, je n'ai rien amélioré… » (14o)

Le manque de mise à jour des instructions du travail

- Managers

  « On a également mis en service les instructions du travail réformées par l'ouvrier 5o et le manager 3m. Les ouvriers du groupe E peuvent être autonomes dans la régulation des équipements dysfonctionnels…Selon le résultat de notre test, ça permet d'économiser au moins 10 minutes … » (2m)
  « J'ai aussi aidé l'ouvrier 5o à corriger les instructions du travail qu'il a fait sur la régulation des équipements dysfonctionnels… En fait, on a testé leur temps pour régler un équipement donné suivant l'indication des instructions du travail, C'était à peu près 17 minutes. Je pense que le temps économisé est plutôt centré sur le temps qu'il faut pour que je termine mon travail et vienne voir le problème… » (3m)

- Ouvriers du groupe E

  « J'ai juste écrit ce que je sens sur la régulation des équipements lorsqu'ils ne fonctionnent pas comme on veut. Forcément il y plein de choses pour lesquelles je ne suis pas très sûr de moi, donc ça a été corrigé par le manager 3m…au moins, on n'a plus besoin d'attendre qu'ils viennent pour régler le

problème, on peut le faire tout seul…Pour l'instant, on n'est pas encore bien expérimentés, mais on arrive quand même à économiser 10 minutes à chaque fois quand on règle les équipements dysfonctionnels… » (5o)

« Les instructions du travail (reformées par l'ouvrier 5o et le manager 4m) nous permettent de régler les équipements par nous-même…au minimum, ça peut réduire de 10 minutes par rapport à avant… » (6o)

« Grâce à ces instructions (réformées par l'ouvrier 5o et le manager 4m), on arrive à régler la plupart des problèmes d'équipements…Bien qu'on doive toujours arrêter la ligne pour régler ces problèmes, mais le temps de la régulation a beaucoup réduit…je dirais entre 15 minutes et 10 minutes… » (7o)

« Les instructions du travail (reformées par l'ouvrier 5o et le manager 4m) permettent de réduire vraiment le temps qu'on consacre à la régulation des équipements qui sont en ~~l~~'état dysfonctionnel…Ils (les managers) ont fait un test quand j'ai eu un problème chez moi, on a mis un peu plus de 20 minutes à résoudre le problème… » (8o)

« Je trouve que la mise en service des instructions du travail (réformées par l'ouvrier 5o et le manager 4m) n'est pas mal non plus, grâce à ceci, on peut régler la plupart des problèmes sans faire venir les managers…je dirais que ça permet d'économiser au moins 10 minutes dans la régulation des équipements… » (9o)

- Ouvriers du groupe N

« Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o)
« On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o)
« Il n'y aucune amélioration au sein de mon poste de travail … » (12o)
« En fait, aucune amélioration n'a été réalisée ni chez moi ni dans notre groupe … » (13o)
« Pour être honnête, je n'ai rien amélioré… » (14o)

Le standard de la disposition des outils inadapté à la situation réelle de production

- Managers

« La dernière amélioration consiste en une modification du standard réalisée par l'ouvrier 7o au niveau de la disposition des outils. C'est un peu basique du style 5S, mais c'est quand même une amélioration…Selon notre observation et chronométrage, il arrive à finir le travail presque 5 minutes en avance… » (2m)

- Ouvriers du groupe E

« J'ai modifié le standard de la disposition des outils au sein de mon poste, afin de pouvoir changer d'outils de manière plus adaptée à mes gestes…je pense que, dans ce contexte, je n'ai plus de~~s~~ geste~~s~~ inutile, donc il n'existe plus de temps supplémentaire dans le changement des outils… » (7o)

- Ouvriers du groupe N

« Non, on n'a pas fait ça. En fait, on n'a rien fait en matière de KAIZEN… » (10o)
« On n'a rien amélioré ni chez moi ni dans notre groupe… » (11o)
« Il n'y aucune amélioration au sein de mon poste de travail … » (12o)
« En fait, aucune amélioration n'a été réalisée ni chez moi ni dans notre groupe … » (13o)
« Pour être honnête, je n'ai rien amélioré… » (14o)

Annexe 9 : Évolution des TCEK chez les ouvriers en Période N+1

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Comprendre que le KAIZEN fait partie intégrante du travail	1.1.1	1.1. Justice organisationnelle	1	1.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	1. La récompense économique est considérée par les ouvriers comme étant attribuée pour leurs activités directement productives (PN)	17. Récompenses
						108. Ouvriers
						109. Activité directement productive
			2		2. L'implication des ouvriers dans les activités intellectuelles ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques additionnelles (PN)	108. Ouvriers
						110. Activité intellectuelle
						17. Récompenses
			3		3. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de récompense économique en réponse à ses efforts à déployer dans l'amélioration de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
						25. Amélioration
						157. Négociation
			4		4. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						108. Ouvriers
						116. Équilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
			5		5. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration
			6		6. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Comprendre que le KAIZEN fait partie intégrante du travail	1.1.1	1.1. Justice organisationnelle	7	1.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	7. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 17. Récompense (économique) 25. Amélioration 23. Capacité
	1.2.1	1.2 Développement de l'autonomie	8	1.2.1 Fixation participative des objectifs	8. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 25. Amélioration 23. Capacité
			9		9. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs de l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 163. Proposition 57. Objectif 25. Amélioration 23. Capacité
			10		10. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les objectifs de l'amélioration à réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 57. Objectif 25. Amélioration
	1.2.2		8	1.2.2 Mise en œuvre, Évaluation et Contrôle	8. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 25. Amélioration 23. Capacité
			11		11. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur sa façon de mettre en œuvre	149. NISSK 108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Comprendre que le KAIZEN fait partie intégrante du travail	1.2.2	1.2 Développement de l'autonomie	11	1.2.2 Mise en œuvre, Évaluation et Contrôle	l'amélioration au sein de son travail	15. Supérieur
						163. Proposition
						164. Méthode
						25. Amélioration
			12		12. L'ouvrier peut adapter sa méthode pour mettre en œuvre l'amélioration au sein de son travail	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
			6		6. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
			13		13. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les critères de l'évaluation de l'amélioration qu'il a réalisée au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						165. Critère
						77. Évaluation
						25. Amélioration
			14		14. L'ouvrier autocontrôle sa mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	108. Ouvriers
						48. Auto-détermination
						166. Contrôle
						15. Supérieur
						156. Accord
						57. Objectif
						164. Méthode
						25. Amélioration

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Comprendre que le KAIZEN fait partie intégrante du travail	13.1	1.3 Augmentation de l'instrumentalité	3	1.3.1 Obtention des récompenses désirables	3. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse aux efforts à déployer dans l'amélioration de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
						25. Amélioration
						157. Négociation
			5		5. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration
			15		15. La NISSK permet à l'ouvrier d'obtenir l'engagement de son supérieur sur l'attribution de la récompense économique pour l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						150. Engagement
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						25. Amélioration
						23. Capacité
	1.4.1	1.4 Renforcement de l'exception	6	2.4.1 Fixation des objectifs atteignables et adoption des méthodes maitrisées	6. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
			15		15. La NISSK permet à l'ouvrier d'obtenir l'engagement de son supérieur sur l'attribution de la récompense économique pour l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						150. Engagement
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Comprendre que le KAIZEN fait partie intégrante du travail	1.4.1	1.4 Renforcement de l'exception	15	2.4.1 Fixation des objectifs atteignables et adoption des méthodes maîtrisées		25. Amélioration
						23. Capacité
			14		14. L'ouvrier autocontrôle sa mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	108. Ouvriers
						48. Auto-détermination
						166. Contrôle
						15. Supérieur
						156. Accord
						57. Objectif
						164. Méthode
						25. Amélioration
			12		12. L'ouvrier peut adapter sa méthode pour mettre en œuvre l'amélioration au sein de son travail	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	2.1.1	2.1. Justice organisationnelle	16	2.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	16. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration
			17		17. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						108. Ouvriers
						116. Équilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
			18		18. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						25. Amélioration
						23. Capacité
			19		19. La négociation est propice pour l'ouvrier à	157. Négociation

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	2.1.1	2.1. Justice organisationnelle	19	2.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	108. Ouvriers 116. Équilibre 17. Récompense (économique) 53. Effort
	2.2.1	2.2 Développement de l'autonomie	20	2.2.1 Fixation participative des objectifs	20. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 25. Amélioration 23. Capacité
			21		21. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 163. Proposition 57. Objectif 25. Amélioration 23. Capacité
			22		22. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les objectifs d~~e l~~'amélioration à réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 57. Objectif 25. Amélioration
			23		23. La NISSK permet à l'ouvrier de participer aux activités intellectuelles telles que la fixation des objectifs de l'amélioration	149. NISSK 108. Ouvriers 155. Participation 110. Activité intellectuelle 57. Objectif 25. Amélioration
	2.2.2		18	2.2.2 Mise en œuvre, Évaluation et Contrôle	18. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	2.2.2	2.2 Développement de l'autonomie	18	2.2.2 Mise en œuvre, Évaluation et Contrôle	capable de réaliser au sein de son travail	17. Récompense (économique)
						25. Amélioration
						23. Capacité
			24		24. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur sa façon de mettre en œuvre l'amélioration au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						164. Méthode
						25. Amélioration
			25		25. L'ouvrier peut adapter sa méthode pour mettre en œuvre l'amélioration au sein de son travail	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
			26		26. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
			27		27. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les critères d'évaluation de l'amélioration qu'il a réalisée au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						165. Critère
						77. Évaluation
						25. Amélioration
			29		28. L'ouvrier autocontrôle sa mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	108. Ouvriers
						48. Auto-détermination
						166. Contrôle
						15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	2.2.2	2.2 Développement de l'autonomie	29	2.2.2 Mise en œuvre, Évaluation et Contrôle	29. L'ouvrier autocontrôle sa mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	156. Accord 57. Objectif 164. Méthode 25. Amélioration
	2.3.1	2.3 Augmentation de l'instrumentalité	18	2.3.1 Obtention des récompenses désirables	18. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 17. Récompense (économique) 25. Amélioration 23. Capacité
			30		30. La NISSK permet à l'ouvrier d'obtenir l'engagement de son supérieur sur l'attribution de la récompense économique pour l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 150. Engagement 160. Attribution 17. Récompense (économique) 25. Amélioration 23. Capacité
			16		16. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution 17. Récompense (économique) 158. Motivation 25. Amélioration
	2.4.1	2.4 Renforcement de l'exception	18	2.4.1 Fixation des objectifs atteignables et adoption des méthodes maîtrisées	18. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 17. Récompense (économique) 25. Amélioration 23. Capacité
			26		26. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution de la	149. NISSK 108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	2.4.1	2.4 Renforcement de l'exception	26	2.4.1 Fixation des objectifs atteignables et adoption des méthodes maitrisées	récompense économique	15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
			25		25. L'ouvrier peut adapter sa méthode pour mettre en œuvre l'amélioration au sein de son travail	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
	2.4.2		31	2.4.2 Obtention du soutien des managers	31. La NISSK permet à l'ouvrier d'indiquer et de demander le soutien nécessaire de la part du manager pour la mise en œuvre des améliorations qu'il envisage	149. NISSK
						108. Ouvriers
						167. Indication
						168. Demande
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						25. Amélioration
			32		32. L'ouvrier a l'impression que les managers sont plus actifs dans la coopération avec les ouvriers	108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
						78. Coopération
						169. Actif
			33		33. L'ouvrier obtient le soutien de la part du manager qui facilite l'amélioration qu'il envisage de réaliser	108. Ouvriers
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						170. Facilitation
						25. Amélioration
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.1.1	3.1. Justice organisationnelle	34	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	34. La réforme des instructions du travail a été considérée comme une activité intellectuelle à assumer pour les managers (en PN)	45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
						110. Activité intellectuelle
						2. Gestionnaire
			35		35. Le fait d'être impliqué dans la réforme des instructions du travail ne permet pas à l'ouvrier	45. Mise à jour
						41. Instruction du travail

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.1.1	3.1 Justice organisationnelle	35	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	d'obtenir des récompenses économiques additionnelles (en PN)	45. Mise à jour
						108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
			36		36. Le fait d'être impliqué dans l'exécution des activités intellectuelles du travail ne permet pas à l'ouvrier d'obtenir des récompenses économiques additionnelles (en PN)	110. Activité intellectuelle
						171. Exécution
						108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
			37		37. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur la réforme des instructions du travail qu'il est capable de réaliser pour son poste de travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
						23. Capacité
			38		38. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse de l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						25. Amélioration
						23. Capacité
			39		39. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration
			40		40. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						108. Ouvriers
						116. Equilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
			41		41. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une	149. NISSK
						108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.1.1	3.1. Justice organisationnelle	41	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	récompense économique	15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
	3.2.1	3.2 Développement de l'autonomie	42	3.2.1 Fixation participative des objectifs	42. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
			43		43. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les objectifs d'amélioration à réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						57. Objectif
						25. Amélioration
			37		37. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur la réforme des instructions du travail qu'il est capable de réaliser pour son poste de travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
						23. Capacité
	3.3.1	3.3 Renforcement de l'exception	37	3.3.1 Fixation des objectifs atteignables	37. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur la réforme des instructions du travail qu'il est capable de réaliser pour son poste de travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
						23. Capacité
			42		42. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est	149. NISSK
						108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.3.1	3.3 Renforcement de l'exception	42	3.3.1 Fixation des objectifs atteignables	capable de réaliser au sein de son travail	15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
	3.3.2		43	3.3.2 Obtention du soutien des managers	43. La NISSK permet à l'ouvrier d'indiquer et de demander le soutien nécessaire de la part du manager pour réformer les instructions du travail de son poste	149. NISSK
						108. Ouvriers
						167. Indication
						168. Demande
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
			44		44. L'ouvrier a l'impression que les managers sont plus actifs dans la coopération avec les ouvriers	108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
						78. Coopération
						169. Actif
			45		45. L'ouvrier obtient le soutien de la part du manager qui facilite la réforme des instructions du travail de son poste	108. Ouvriers
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						170. Facilitation
						25. Amélioration
	3.4.1	3.4 Augmentation de l'instrumentalité	38	3.4.1 Obtention des récompenses désirables	38. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à l'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						25. Amélioration
						23. Capacité
			39		39. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des	160. Attribution
						17. Récompense (économique)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.4.1	3.4 Augmentation de l'instrumentalité	39	3.4.1 Obtention des récompenses désirables	améliorations au sein de son travail	158. Motivation
						25. Amélioration
			40		40. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et déploiement de ses efforts	157. Négociation
						108. Ouvriers
						116. Équilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
			46		46. La NISSK permet à l'ouvrier d'obtenir l'engagement de son supérieur sur l'attribution de la récompense économique à la réforme des instructions du travail qu'il est capable de réaliser pour son poste de travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						150. Engagement
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						45. Mise à jour
						41. Instruction du travail
						23. Capacité
	3.4.2		47	3.4.2 Évitement des impacts indésirables	47. La NISSK est considérée comme une pratique qui offre l'opportunité à chaque ouvrier de participer à l'amélioration	149. NISSK
						172. Pratique
						99. Opportunité
						108. Ouvriers
						155. Participation
						25. Amélioration
			48		48. La NISSK permet à chaque ouvrier de négocier et obtenir une récompense économique en réponse aux efforts à déployer pour améliorer son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						157. Négociation
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
						25. Amélioration
			49		49. Une communication informelle a été établie entre les ouvriers avant qu'ils proposent	124. Communication
						173. Informel

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.4.2	3.4 Augmentation de l'instrumentalité	49	3.4.2 Évitement des impacts indésirables	respectivement leurs idées d'amélioration lors de la NISSK avec le manager supérieur	108. Ouvriers
						163. Proposition
						25. Amélioration
						149. NISSK
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
			50		50. La communication informelle entre les ouvriers a pour objectif de connaître la proposition d'amélioration de chacun et d'évaluer les impacts qui lui sont associés sur les autres	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						152. Prise de connaissance
						77. Évaluation
						163. Proposition
						137. Impact
			51		51. La communication informelle entre les ouvriers a pour effet de modifier les propositions qui peuvent entraîner des impacts sur les autres collègues telles que l'augmentation de charge de travail, etc.	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						174. Modification
						163. Proposition
						137. Impact
						68. Charge de travail
			52		52. La communication informelle entre les ouvriers permet à ces derniers de parvenir à un accord sur l'idée d'amélioration que chacun va proposer lors de la NISSK	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						156. Accord
						163. Proposition
						25. Amélioration
			53		53. Grâce au fait que chaque ouvrier puisse participer à l'amélioration et obtenir une récompense économique, l'ouvrier qui est actif dans l'amélioration risque moins d'être	108. Ouvriers
						155. Participation
						17. Récompense (économique)
						169. Actif

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Écrire et réformer les instructions du travail	3.4.2	3.4 Augmentation de l'instrumentalité	53	3.4.2 Évitement des impacts indésirables	inapprécié par ses collègues ouvriers	25. Amélioration
						89. Appréciation
			54		54. Grâce au fait que les ouvriers soient parvenus à un accord entre eux à travers leur communication informelle, l'ouvrier qui est actif dans l'amélioration risque moins d'être inapprécié par ses collègues ouvriers	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						156. Accord
						169. Actif
						25. Amélioration
						89. Appréciation
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.1.1	4.1 Augmentation de l'instrumentalité	55	4.1.1 Évitement des impacts indésirables	55. La NISSK permet aux ouvriers de négocier avec leur supérieur l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction sur la personne à l'origine de problèmes	149. NISSK
						108. Ouvriers
						157. Négociation
						15. Supérieur
						150. Engagement
						18. Sanction
						35. Personne à l'origine des problèmes
			56		56. Une communication informelle a été établie entre les ouvriers avant qu'ils signalent respectivement les problèmes lors de la NISSK avec le manager supérieur	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						20. Signal
						21. Problème
						149. NISSK
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
			57		57. La communication informelle entre les ouvriers a pour objectif de connaître les problèmes que chacun va signaler et d'évaluer les impacts qui leur sont associés sur les autres	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						152. Prise de connaissance
						20. Signal

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.1.1	4.1 Augmentation de l'instrumentalité	57	4.1.1 Évitement des impacts indésirables	57. La communication informelle entre les ouvriers a pour objectif de connaître les problèmes que chacun va signaler et d'évaluer les impacts qui sont associés aux autres	21. Problème
						77. Évaluation
						163. Proposition
						137. Impact
			58		58. La communication informelle entre les ouvriers permet à ces derniers de parvenir à un accord sur les problèmes que chacun va signaler lors de la NISSK	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						156. Accord
						20. Signal
						21. Problème
			59		59. La NISSK est considérée comme une pratique qui offre l'opportunité à chaque ouvrier de signaler les problèmes à résoudre	149. NISSK
						172. Pratique
						99. Opportunité
						108. Ouvriers
						20. Signal
						21. Problème
			60		60. Grâce au fait que chaque ouvrier puisse participer à l'amélioration et obtenir une récompense économique, l'ouvrier qui signale les problèmes à résoudre risque moins d'être inapprécié par ses collègues ouvriers	108. Ouvriers
						155. Participation
						17. Récompense (économique)
						169. Actif
						25. Amélioration
						89. Appréciation
						20. Signal
						21. Problème
			61		61. Grâce au fait que les ouvriers soient parvenus à un accord entre eux à travers leur communication informelle, l'ouvrier qui signale les problèmes à résoudre risque moins d'être inapprécié par ses collègues ouvriers	124. Communication
						173. Informel
						108. Ouvriers
						156. Accord
						169. Actif
						25. Amélioration

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.1.1	4.1 Augmentation de l'instrumentalité	61	4.1.1 Évitement des impacts indésirables		89. Appréciation
						20. Signal
						21. Problème
	4.1.2		55	4.1.2 Obtention des résultats désirables	55. La NISSK permet aux ouvriers de négocier avec leur supérieur l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction sur la personne à l'origine de problèmes	149. NISSK
						108. Ouvriers
						157. Négociation
						15. Supérieur
						150. Engagement
						18. Sanction
						35. Personne à l'origine des problèmes
			62		62. La NISSK permet aux ouvriers d'obtenir l'engagement de leur supérieur sur l'attribution d'une récompense économique pour la résolution des problèmes qu'ils ont signalés	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						150. Engagement
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			63		63. La NISSK permet aux ouvriers de négocier avec leur supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à la résolution des problèmes qu'ils ont signalés	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
	4.2.1	4.2 Renforcement de l'exception	64	4.2.1 Fixation des objectifs atteignables	64. Lors de la NISSK, les ouvriers signalent à leur supérieur les problèmes qu'ils sont capables de résoudre	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.2.1	4.2 Renforcement de l'exception	64	4.2.1 Fixation des objectifs atteignables	64. Lors de la NISSK, les ouvriers signalent à leur supérieur les problèmes qu'ils sont capables de résoudre	20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			65		65. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
			66		66. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
	4.2.2		67	4.2.2 Obtention du soutien des managers	67. La NISSK permet à l'ouvrier d'indiquer et de demander le soutien nécessaire de la part du manager pour résoudre les problèmes qu'il a signalés	149. NISSK
						108. Ouvriers
						167. Indication
						168. Demande
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			68		68. L'ouvrier a l'impression que les managers sont plus actifs dans la coopération avec les ouvriers	108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
						78. Coopération
						169. Actif
			69		69. L'ouvrier obtient le soutien de la part du	108. Ouvriers

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.2.2	4.2 Renforcement de l'exception	69	4.2.2 Obtention du soutien des managers	manager qui facilite la résolution des problèmes qu'il a signalés	113. Soutien 2. Gestionnaire 170. Facilitation 20. Signal 21. Problème 175. Résolution
	4.3.1	4.3 Justice organisationnelle	63	4.3.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	63. La NISSK permet aux ouvriers de négocier avec leur supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à la résolution des problèmes qu'ils ont signalés	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 17. Récompense (économique) 20. Signal 21. Problème 175. Résolution
			70		70. L'attribution de la récompense économique permet de motiver les ouvriers à signaler les problèmes qu'ils sont capables de résoudre	160. Attribution 17. Récompense (économique) 158. Motivation 20. Signal 21. Problème 175. Résolution
			71		71. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de leurs efforts	157. Négociation 108. Ouvriers 116. Équilibre 17. Récompense (économique) 53. Effort
			72		72. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK 108. Ouvriers 15. Supérieur 147. Condition 160. Attribution 17. Récompense (économique)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.4.1	4.4 Développement de l'autonomie	64	4.4.1 Fixation participative des objectifs	64. Lors de la NISSK, les ouvriers signalent à leur supérieur les problèmes qu'ils sont capables de résoudre	20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			65		65. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
			73		73. La NISSK permet aux ouvriers de définir avec leur supérieur les objectifs d'amélioration qu'ils sont capables de réaliser au sein de leur travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
	4.4.2		74	4.4.2 Mise en œuvre, Évaluation et contrôle	74. La NISSK permet aux ouvriers de proposer à leur supérieur la façon dont ils envisagent de résoudre les problèmes qu'ils ont signalés	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						164. Méthode
						25. Amélioration
						20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			75		75. Les ouvriers sont autorisés à adapter leur méthode pour résoudre les problèmes qu'ils ont signalés	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
			76		76. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Signaler les problèmes aux supérieurs	4.4.2	4.4 Développement de l'autonomie	76	4.4.2 Mise en œuvre, Évaluation et contrôle	supérieur les critères d'évaluation de l'amélioration qu'il a réalisée au sein de son travail	108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						165. Critère
						77. Évaluation
						25. Amélioration
			77		77. L'ouvrier autocontrôle la mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	108. Ouvriers
						48. Auto-détermination
						166. Contrôle
						15. Supérieur
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.1.1	5.1 Augmentation de l'instrumentalité	78	5.1.1 Obtention des résultats désirables	78. La NISSK permet aux ouvriers d'obtenir l'engagement de leur supérieur sur l'attribution de la récompense économique pour leur application des solutions	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						150. Engagement
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						89. Application
						135. Solution
			79		79. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à des solutions qu'ils sont capables d'appliquer au sein de son poste de travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						89. Application
						135. Solution
						23. Capacité
			80		80. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.1.2	5.1 Augmentation de l'instrumentalité	81	5.1.2 Évitement des impacts indésirables	81. La NISSK est considérée comme une pratique qui offre l'opportunité à chaque ouvrier d'appliquer des solutions dont l'objectif est d'améliorer son travail	149. NISSK
						172. Pratique
						99. Opportunité
						108. Ouvriers
						89. Application
						135. Solution
						25. Amélioration
			82		82. La NISSK permet à chaque ouvrier de négocier et d'obtenir une récompense économique en réponse à ses efforts à déployer pour améliorer son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						157. Négociation
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
						25. Amélioration
			83		83. Grâce au fait que chaque ouvrier puisse participer à l'amélioration et obtenir une récompense économique, l'application autonome des solutions d'un ouvrier donné risque moins d'être inappréciée par ses collègues ouvriers	108. Ouvriers
						155. Participation
						17. Récompense (économique)
						169. Actif
						25. Amélioration
						89. Appréciation
						89. Application
						135. Solution
			84		84. Celui qui applique de manière autonome les solutions d'amélioration risque mois d'être isolé par ses collègues ouvriers	108. Ouvriers
						89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
						89. Appréciation
						25. Amélioration
	5.2.1	5.2 Justice organisationnelle	79	5.2.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	79. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à des solutions qu'il est capable d'appliquer au sein de son poste de travail	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.2.1	5.2 Justice organisationnelle	79	5.2.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	79. La NISSK permet à l'ouvrier de négocier avec son supérieur le niveau de la récompense économique en réponse à des solutions qu'il est capable d'appliquer au sein de son poste de travail	108. Ouvriers
						15. Supérieur
						17. Récompense (économique)
						89. Application
						135. Solution
						23. Capacité
			80		80. L'attribution de la récompense économique permet de motiver l'ouvrier à effectuer des améliorations au sein de son travail	160. Attribution
						17. Récompense (économique)
						158. Motivation
						25. Amélioration
			81		81. La négociation est propice pour l'ouvrier à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						108. Ouvriers
						116. Équilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
			82		82. La NISSK permet aux ouvriers de définir avec leur supérieur les conditions de l'attribution d'une récompense économique	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						147. Condition
						160. Attribution
						17. Récompense (économique)
			83		83. En période N, le fait que les ouvriers soient autonomes dans l'application des solutions ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques additionnelles	108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
						89. Application
						135. Solution
						136. Autonome
			84		84. En période N, le fait que les ouvriers appliquent les solutions d'amélioration ne leur permet pas d'obtenir des récompenses économiques additionnelles	108. Ouvriers
						17. Récompense (économique)
						89. Application
						135. Solution

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.3.1	5.3 Développement de l'autonomie	85	5.3.1 Fixation participative des objectifs	85. La NISSK permet aux ouvriers de proposer à leur supérieur les objectifs d'amélioration qu'ils sont capables de réaliser au sein de leur travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
			64		64. Lors de la NISSK, les ouvriers signalent à leur supérieur les problèmes qu'ils sont capables de résoudre (appliquer des solutions)	20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			86		86. La NISSK permet aux ouvriers de définir avec son supérieur les objectifs de l'amélioration qu'ils sont capables de réaliser au sein de leur travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
	5.3.2		74	5.3.2 Mise en œuvre, Évaluation et contrôle	74. La NISSK permet aux ouvriers de proposer à leur supérieur la façon dont ils envisagent de résoudre les problèmes qu'ils ont signalés	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						164. Méthode
						25. Amélioration
						20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			75		75. Les ouvriers sont autorisés à adapter leur méthode pour résoudre les problèmes qu'ils ont signalés	108. Ouvriers
						89. Application
						164. Méthode
						25. Amélioration
			76		76. La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.3.2	5.3 Développement de l'autonomie	76	5.3.2 Mise en œuvre, Evaluation et contrôle	supérieur les critères d'évaluation de l'amélioration qu'il a réalisée au sein de son travail	108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						165. Critère
						77. Évaluation
						25. Amélioration
			77		77. L'ouvrier autocontrôle sa mise en œuvre de l'amélioration lorsque son supérieur et lui parviennent à un accord sur les objectifs et la réalisation	108. Ouvriers
						48. Auto-détermination
						166. Contrôle
						15. Supérieur
	5.4.1	5.4 Renforcement de l'exception	64	5.4.1 Fixation des objectifs atteignables	64. Lors de la NISSK, les ouvriers signalent à leur supérieur les problèmes qu'ils sont capables de résoudre (appliquer des solutions)	20. Signal
						21. Problème
						175. Résolution
			76		76 La NISSK permet à l'ouvrier de proposer à son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						163. Proposition
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
			86		86. La NISSK permet à l'ouvrier de définir avec son supérieur les objectifs d'amélioration qu'il est capable de réaliser au sein de son travail	149. NISSK
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						57. Objectif
						25. Amélioration
						23. Capacité
	5.4.2		87	5.4.2 Obtention du soutien des managers	87. La NISSK permet à l'ouvrier d'indiquer et de demander le soutien nécessaire de la part du manager pour finaliser les solutions à appliquer	149. NISSK
						108. Ouvriers
						167. Indication
						168. Demande

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Être autonome dans l'application des solutions	5.4.2	5.4 Renforcement de l'exception	87	5.4.2 Obtention du soutien des managers	87. La NISSK permet à l'ouvrier d'indiquer et de demander le soutien nécessaire de la part du manager pour finaliser les solutions à appliquer	113. Soutien
						2. Gestionnaire
						89. Application
						135. Solution
			68		68. L'ouvrier a l'impression que les managers sont plus actifs dans la coopération avec les ouvriers	108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
						78. Coopération
						169. Actif
			88		88. L'ouvrier obtient le soutien de la part du manager permettant de finaliser les solutions à appliquer	108. Ouvriers
						113. Soutien
						2. Gestionnaire
						170. Facilitation
						89. Application
						135. Solution

Annexe 10 : TCEK non-évolué des ouvriers en période N+1 (groupe E)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	1.1.1	1.1 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages	1	1.1.1 Sous-équité au niveau des récompenses économiques par rapport aux gestionnaires	1. Les gestionnaires touchent une prime plus importante que celle des ouvriers lorsque les objectifs de l'entreprise sont atteints	2. Gestionnaire
						17. Récompenses (économique)
						108. Ouvriers
						57. Objectif
						114. Entreprise
			2		2. Les gestionnaires touchent un salaire plus important que celui des ouvriers	17. Récompenses (économique)
						2. Gestionnaire
						108. Ouvriers
			3		3. Les ouvriers supposent que la réalisation des objectifs de l'entreprise repose davantage sur les efforts qu'ils déploient dans la production concrète	108. Ouvriers
						57. Objectif
						114. Entreprise
						53. Effort
						109. Activité directement productive
			4		4. Les ouvriers constatent que les efforts qu'ils déploient dans la production concrète sont essentiels pour que le travail intellectuel des managers puisse produire les effets escomptés sur la productivité	108. Ouvriers
						109. Activité directement productive
						110. Activité intellectuelle
						26. Activité du gestionnaire
						25. Amélioration
	1.1.2		5	1.1.2 Sous-équité au niveau des promotions par rapport aux gestionnaires	5. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de lean-and-mean	108. Ouvriers
						3. Barrière
						96. Division du travail
			6		6. Le diplôme et la qualification sont les facteurs auxquels l'entreprise accorde de l'importance lorsqu'elle recrute un gestionnaire	106. Diplôme & qualification
						117. Recrutement
						114. Entreprise
						2. Gestionnaire
			7		7. La majorité des ouvriers n'a pas le diplôme et la qualification suffisante pour être promue au poste	108. Ouvriers
						106. Diplôme & qualification

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
			7		de gestionnaire	71. Promotion
1. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	1.1.2	1.1 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages	8	1.1.2 Sous-équité au niveau des promotions par rapport aux gestionnaires	8. Les efforts que les ouvriers déploient dans la réalisation des objectifs ne leur permettent pas d'être promus par l'entreprise	53. Effort 57. Objectif 114. Entreprise 71. Promotion
			9		9. Les ouvriers constatent que les gestionnaires peuvent avoir davantage d'occasions d'être promus par l'entreprise lors de l'atteinte des objectifs de l'entreprise	108. Ouvriers 57. Objectif 114. Entreprise 71. Promotion 2. Gestionnaire
	1.1.3		10	1.1.3 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses économiques et des promotions	10. Le niveau des récompenses économiques que l'entreprise attribue n'est pas suffisant pour inciter les ouvriers à réaliser des améliorations importantes au sein de leur poste de travail	17. Récompenses (économique) 160. Attribution 174. Motivation 108. Ouvriers 25. Amélioration
			11		11. Les promotions ne sont pas incluses dans la récompense lors de la NISSK entre chaque ouvrier et son supérieur	71. Promotion 17. Récompenses 108. Ouvriers 15. Supérieur 149. NISSK
	12.1	1.2 Sécurité de l'emploi	12	1.2.1 Impacts de l'amélioration de la productivité sur la sécurité de l'emploi des ouvriers	12. Les objectifs de l'entreprise sont considérés par les ouvriers comme étant toujours centrés sur les bénéfices	57. Objectif 114. Entreprise 108. Ouvriers 115. Bénéfice
			13		13. Les ouvriers constatent que les objectifs de l'entreprise que les gestionnaires mettent en lumière consistent souvent en des améliorations de la productivité	108. Ouvriers 57. Objectif 114. Entreprise 25. Amélioration 36. Productivité

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Focaliser sur les améliorations adaptées aux objectifs de l'entreprise et du département	1.2.1	1.2 Sécurité de l'emploi	14	1.2.1 Impacts de l'amélioration de la productivité sur la sécurité de l'emploi des ouvriers	14. L'amélioration de la productivité permettant à l'entreprise d'augmenter les bénéfices consiste en une augmentation de productivité sans augmenter les personnels	25. Amélioration 36. Productivité 115. Bénéfice 37. Personnel
			15		15. L'amélioration de la productivité permettant à l'entreprise d'augmenter ses bénéfices consiste en un maintien de la productivité avec une réduction de personnel	25. Amélioration 36. Productivité 115. Bénéfice 37. Personnel
			16		16. Les ouvriers risquent d'être licenciés par l'entreprise lors d'une amélioration importante de la productivité	108. Ouvriers 91. Licenciement 25. Amélioration 36. Productivité
	1.2.2		17	1.2.2. Engagement de l'entreprise insuffisant	17. La sécurité de l'emploi n'est pas incluse dans les sujets de la NISSK entre les ouvriers et leur supérieur	27. Sécurité de l'emploi 108. Ouvriers 15. Supérieur 149. NISSK
			18		18. Il est inenvisageable pour les ouvriers d'obtenir l'engagement de l'entreprise sur la sécurité de leur emploi	53. Engagement 27. Sécurité de l'emploi 108. Ouvriers
2. Transmettre les savoir-faire et expérience	2.1.1	2.1 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages	19	2.1.1 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des récompenses économiques	19. Le niveau des récompenses économiques que l'entreprise attribue n'est pas suffisant pour motiver l'ouvrier à transmettre ses savoir-faire et expérience aux autres collègues ouvriers	17. Récompenses (économique) 160. Attribution 174. Motivation 108. Ouvriers 63. Transmission 52. Savoir-faire et expérience
	2.1.2		20	2.1.2 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des promotions	20. Les ouvriers constatent qu'il est difficile de dépasser les barrières de la division horizontale du travail dans un contexte de lean-and-mean	108. Ouvriers 3. Barrière 96. Division du travail
			21		21. Le diplôme et la qualification sont les facteurs auxquels l'entreprise accorde de l'importance	106. Diplôme & qualification 117. Recrutement

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Transmettre les savoir-faire et expérience	2.1.2	2.1 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des avantages	21	2.1.2 Sous-équilibre du déploiement des efforts vis-à-vis des promotions	lorsqu'elle recrute un gestionnaire	114. Entreprise
						2. Gestionnaire
			22		22. Les efforts que les ouvriers déploient pour la transmission de ses savoir-faire et expérience ne leur permettent pas d'être promus par l'entreprise	53. Effort
						57. Objectif
						71. Promotion
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience
						108. Ouvriers
			23		23. Les promotions ne sont pas incluses dans la récompense lors de la NISSK entre chaque ouvrier et son supérieur	71. Promotion
						17. Récompenses
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						149. NISSK
	2.2.1	2.2 Sécurité de l'emploi	24	2.2.1 Impact de la spécialisation à la tâche unique sur la sécurité de l'emploi	24. Le travail simplifié et standardisé réduit l'exigence des compétences	38. Simplification des tâches
						43. Standardisation du travail
						144. Compétence
			25		25. La spécialisation à la tâche unique limite le développement des compétences	100. Spécialisation à l'unique tâche
						144. Compétence
			26		26. Les compétences limitées réduisent la perspective d'embauche des ouvriers	144. Compétence
						27. Sécurité de l'emploi
			27		27. La main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée est capable d'effectuer la production qui exige un faible niveau de compétences	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						144. Compétence
			28		28. Il est possible pour l'entreprise de remplacer les ouvriers par la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée
						51. Salarié (ouvrier) expérimenté
			29		29. L'emploi des ouvriers n'est pas sécurisé face à	39. Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					la concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	27. Sécurité de l'emploi
2. Transmettre les savoir-faire et expérience	2.2.1	2.2 Sécurité de l'emploi	30	2.2.1 Impact de la spécialisation à la tâche unique sur la sécurité de l'emploi	30 Les améliorations réalisées (jusqu'à la période N+1) n'ont pas modifié la spécialisation à l'unique tâche	25. Amélioration
						174. Modification
						100. Spécialisation à l'unique tâche
			31		31. Les proposions des ouvriers ont tendance à renforcer la standardisation du travail et ne modifient pas la spécialisation à la tâche unique	163. Proposition
						43. Standardisation du travail
						174. Modification
						100. Spécialisation à l'unique tâche
	2.2.2		32	2.2.-2 Engagement de l'entreprise insuffisant	32. La sécurité de l'emploi n'est pas incluse dans les sujets de la NISSK entre les ouvriers et leur supérieur	27. Sécurité de l'emploi
						108. Ouvriers
						15. Supérieur
						149. NISSK
			33		33. Il est inenvisageable pour les ouvriers d'obtenir l'engagement de l'entreprise sur la sécurité de leur emploi	53. Engagement
						27. Sécurité de l'emploi
						108. Ouvriers
			34		34. Il est possible que l'engagement de l'entreprise sur la sécurité de l'emploi puisse motiver les ouvriers à faire des améliorations plus importantes	53. Engagement
						27. Sécurité de l'emploi
						158. Motivation
						108. Ouvriers
						25. Amélioration
			35		35. Il est possible que l'engagement de l'entreprise sur la sécurité de l'emploi puisse motiver les ouvriers à transmettre ses savoir-faire et expérience	53. Engagement
						27. Sécurité de l'emploi
						158. Motivation
						108. Ouvriers
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience

Annexe 11 : Évolution des TCEK chez les managers en Période N+1

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Signaler les problèmes au supérieur	1.1.1	1.1 Fixation des objectifs convenable	1	1.1.1 Prise de connaissance de l'intention des subordonnés	1. La NISSK permet au manager de connaître les problèmes que les ouvriers subordonnés sont volontairement prêts à résoudre	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						25. Amélioration
			2		2. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé au KAIZEN	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						25. Amélioration
			3		3. La NISSK permet au manager de connaître les problèmes que ses subordonnés (manager et ouvriers) sont capables de résoudre	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						23. Capacité
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						25. Amélioration
			4		4. La NISSK permet au manager de connaître les marges que chaque ouvrier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						24. Marge de productivité (buffer)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						108. Ouvriers
1. Signaler les problèmes au supérieur	1.1.1	1.1 Fixation des objectifs convenable	4	1.1.1 Prise de connaissance de l'intention des subordonnés		25. Amélioration
						17. Récompense
			5		5. La NISSK aide le manager à fixer des objectifs d'amélioration qui sont convenables aux intérêts de ses subordonnés	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						57. Objectif
						122. Avantage & Intérêt
						25. Amélioration
						16. Subordonné
	1.1.2		6	1.1.2 Prise de connaissance de l'intention du supérieur	6. La NISSK permet au manager de connaître l'intention de son supérieur sur les problèmes à résoudre au sein de son unité	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						21. Problèmes
						15. Supérieur
			7		7. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs d'amélioration de son supérieur	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						57. Objectif
						25. Amélioration
						15. Supérieur
			8		8. La NISSK permet au manager de connaître l'intention de son supérieur sur l'attribution des récompenses aux salariés	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense
			9		9. La NISSK aide le manager à fixer des objectifs d'amélioration adaptés à ceux de son supérieur	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						57. Objectif
						15. Supérieur
		1.2 Augmentation de l'instrumentalité	10	1.2.1 Évitement des impacts indésirables au niveau de l'autorité reconnue par les	10. Le signalement des problèmes au supérieur est susceptible d'entraîner des sanctions sur les	20. Signal

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
				subordonnés	subordonnés qui sont à l'origine des problèmes	
1. Signaler les problèmes au supérieur	1.2.1	1.2 Augmentation de l'instrumentalité	10	1.2.1 Évitement des impacts indésirables au niveau de l'autorité reconnue par les subordonnés	10. Le signalement des problèmes au supérieur est susceptible d'entraîner des sanctions sur les subordonnés qui sont à l'origine des problèmes	18. Sanction
						21. Problème
						15. Supérieur
						35. Personne à l'origine des problème
			11		11. Le signalement des problèmes au supérieur qui donnent des perspectives d'amélioration de la productivité est susceptible de réduire la marge de productivité chez les ouvriers	20. Signal
						21. Problème
						15. Supérieur
						25. Amélioration
						36. Productivité
						24. Marge de productivité (buffer)
						108. Ouvriers
			12		12. L'autorité du directeur de production reconnue par ses subordonnés repose sur les efforts qu'il déploie à protéger ses subordonnés	2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						4. Reconnaissance
						62. Prestige & Autorité
						28. Protection
			13		13. La protection des subordonnés (ouvriers) consiste à éviter les sanctions et la réduction de leur marge de productivité (dans un contexte où leur salaire reste constant)	16. Subordonné
						18. Sanction
						24. Marge de productivité
						28. Protection
			4		4. La NISSK permet au manager de connaître les marges que chaque ouvrier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						24. Marge de productivité (buffer)
						108. Ouvriers
						25. Amélioration
						17. Récompense
			14		14. La NISSK permet au manager d'obtenir	149. NISSK (négociation)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					l'engagement de l'entreprise sur la non-sanction des subordonnés qui sont à l'origine des problèmes	2. Gestionnaire
1. Signaler les problèmes au supérieur	1.2.1	1.2 Augmentation de l'instrumentalité	14	1.2.1 Évitement des impacts indésirables au niveau de l'autorité reconnue par les subordonnés		150. Engagement
						18. Sanction
						16. Subordonné
						35. Personne à l'origine des problème
	1.2.2		15	1.2.2 Évitement des impacts indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	15. Le signalement des problèmes susceptibles de conduire le supérieur à remettre la capacité du directeur en question	20. Signal
						21. Problèmes
						15. Supérieur
						23. Capacité
						75. Remise en question
			3		3. La NISSK permet au manager de connaître les problèmes que ses subordonnés (manager et ouvriers) sont capables de résoudre	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						23. Capacité
						21. Problèmes
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						25. Amélioration
			16		16. La NISSK permet au manager de signaler à son supérieur des problèmes que ses subordonnés sont capables de résoudre	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						20. Signal
						21. Problèmes
						15. Supérieur
						23. Capacité
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						25. Amélioration
			6		6. La NISSK permet au manager de connaître l'intention de son supérieur sur les problèmes à	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					résoudre au sein de son unité	
1. Signaler les problèmes au supérieur	1.2.2	1.2 Augmentation de l'instrumentalité	6	1.2.2 Évitement des impacts indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	6. La NISSK permet au manager de connaître l'intention de son supérieur sur les problèmes à résoudre au sein de son unité	2. Gestionnaire 152. Prise de connaissance 21. Problèmes 15. Supérieur
			7		7. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs d'amélioration de son supérieur	149. NISSK 2. Gestionnaire 152. Prise de connaissance 57. Objectif 25. Amélioration 15. Supérieur
			17		17. Il est possible pour le manager de définir l'amélioration à réaliser suivant l'intention de son supérieur lorsqu'il signale des problèmes durant la NISSK	2. Gestionnaire 25. Amélioration 152. Prise de connaissance 15. Supérieur 149. NISSK 20. Signal 21. Problèmes
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.1	2.1 Fixation des objectifs convenables	18	2.1.1 Prise de connaissance de l'intention des subordonnés	18. Les marges de productivité reposent sur les marges d'action	24. Marge de productivité 42. Marge d'action
			19		19. Les instructions du travail ont pour effet de standardiser et d'améliorer la productivité au travail en réduisant les marges d'action de chaque salarié	41. Instruction 43. Standardisation du travail 44. Contrainte 42. Marge d'action 88. Salarié
			20		20. La NISSK est une pratique participative qui permet à chaque subordonné du manager d'exprimer son avis sur l'amélioration	149. NISSK 155. Participation 16. Subordonné 2. Gestionnaire 64. Expression

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						25. Amélioration
2. Écrire et réformer les instructions de travail	1.1.1	2.1 Fixation des objectifs convenables	4	2.1.1 Prise de connaissance de l'intention des subordonnés	4. La NISSK permet au manager de connaître les marges que chaque ouvrier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						24. Marge de productivité (buffer)
						108. Ouvriers
						25. Amélioration
						17. Récompense
			21		21. La réforme des instructions du travail est alors basée sur un accord obtenu au travers de la négociation entre l'ouvrier et le manager	45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						156. Accord
						149. NISSK
						157. Négociation
						149. NISSK
						108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
			22		22. Il est alors plus facile de faire respecter les instructions du travail par les ouvriers qui ont participé à la réforme de ces derniers	41. Instruction
						5. Respect total
						108. Ouvriers
						45. Formalisation & Mise à jour
			23		23. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé à la réforme des instructions de travail	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
			24		24. Il est alors possible de motiver les salariés à généraliser leurs pratiques performantes et à réformer des instructions de travail par l'attribution des	158. Motivation

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					récompenses souhaitées	
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.1.1	2.1 Fixation des objectifs convenable	24	2.1.1 Prise de connaissance de l'intention des subordonnés	24. Il est alors possible de motiver les salariés à généraliser leurs pratiques performantes et à réformer des instructions de travail par l'attribution des récompenses souhaitées	2. Gestionnaire
						108. Ouvriers
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						17. Récompense
	2.2.1	2.2 Justice organisationnelle	23	2.2.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	23. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé à la réforme des instructions de travail	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
			25		25. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé à la généralisation de leur pratiques performantes	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense
						108. Ouvriers
						16. Subordonné
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience
			24		24. Il est alors possible de motiver les salariés à généraliser leurs pratiques performantes et à réformer des instructions de travail par l'attribution des récompenses souhaitées	158. Motivation
						88. Salarié (Ouvrier + Gestionnaire)
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						17. Récompense
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.2.1	2.2 Justice organisationnelle	26	2.2.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	26. La NISSK est une pratique participative qui permet à chaque subordonné du manager d'exprimer son avis sur la réforme des instructions de travail	149. NISSK
						155. Participation
						16. Subordonné
						2. Gestionnaire
						64. Expression
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
			27		27. La réforme des instructions du travail est alors basée sur un accord (sur la récompense économique) obtenu au travers de la négociation entre l'ouvrier et le manager	45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						156. Accord
						149. NISSK
						157. Négociation
						149. NISSK
						108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
						17. Récompense
			28		28. La négociation est propice pour les salariés subordonnés à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de leurs efforts	157. Négociation
						88. Salarié (Ouvrier + Gestionnaire)
						116. Équilibre
						17. Récompense (économique)
						53. Effort
	2.2.2		23	2.2.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	29. La réforme des instructions du travail est alors basée sur un accord (sur la récompense économique) obtenu au travers de la négociation entre le manager et le cadre subordonné	45. Formalisation & Mise à jour
			24			41. Instruction
			25			156. Accord
			26			149. NISSK
			29			157. Négociation
						149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
			30		30. La négociation est propice pour les salariés subordonnés à établir l'équilibre entre la récompense intrinsèque et le déploiement de leurs efforts	157. Négociation
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.2.2	2.2 Justice organisationnelle	30	2.2.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque		88. Salarié (Ouvrier + Gestionnaire)
						116. Équilibre
						17. Récompense (intrinsèque)
						53. Effort
	2.3.1	2.3 Augmentation de l'instrumentalité	12	2.3.1 Évitement des impacts indésirables au niveau de l'autorité reconnue par les subordonnés	12. L'autorité du directeur de production reconnue par ses subordonnés repose sur les efforts qu'il déploie à protéger ses subordonnés	2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						4. Reconnaissance
						62. Prestige & Autorité
						28. Protection
			13		13. La protection des subordonnés (ouvriers) consiste à éviter les sanctions et la réduction de leur marge de productivité (dans un contexte où leur salaire reste constant)	16. Subordonné
						18. Sanction
						24. Marge de productivité
						28. Protection
			4		4. La NISSK permet au manager de connaître les marges que chaque ouvrier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						24. Marge de productivité (buffer)
						108. Ouvriers
						25. Amélioration
						17. Récompense
			21		21. La réforme des instructions du travail est alors basée sur un accord obtenu au travers de la négociation entre l'ouvrier et le manager	45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						156. Accord
						149. NISSK
						157. Négociation
						149. NISSK
						108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
	2.4.1	2.4 Augmentation de	4	2.4.1 Augmentation de la	4. La NISSK permet au manager de connaître les	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
		l'expectation		probabilité de succès	marges que chaque ouvrier est prêt à réduire dans l'objectif d'obtenir une récompense désirable	
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.4.1	2.4 Augmentation de l'expectation	4	2.4.1 Augmentation de la probabilité de succès		2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						24. Marge de productivité (buffer)
						108. Ouvriers
						25. Amélioration
						17. Récompense
			21		21. La réforme des instructions du travail est alors basée sur un accord obtenu au travers de la négociation entre l'ouvrier et le manager	45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						156. Accord
						149. NISSK
						157. Négociation
						149. NISSK
						108. Ouvriers
						2. Gestionnaire
			22		22. Il est alors plus facile de faire respecter les instructions du travail par les ouvriers qui ont participé à la réforme de ces derniers	41. Instruction
						5. Respect total
						108. Ouvriers
						45. Formalisation & Mise à jour
			24		24. Il est alors possible de motiver les salariés à généraliser leurs pratiques performantes et à réformer des instructions de travail par l'attribution des récompenses souhaitées	158. Motivation
						88. Salarié (Ouvrier + Gestionnaire)
						63. Transmission
						52. Savoir-faire et expérience
						45. Formalisation & Mise à jour
						41. Instruction
						17. Récompense
			25		25. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé à la généralisation de leurs pratiques	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						152. Prise de connaissance
						17. Récompense

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					performantes	108. Ouvriers
2. Écrire et réformer les instructions de travail	2.4.1	2.4 Augmentation de l'expectation	25	2.4.1 Augmentation de la probabilité de succès	25. La NISSK permet au manager de connaître le niveau et la nature des récompenses que les ouvriers désirent obtenir en réponse à leur effort déployé à la généralisation de leurs pratiques performantes	16. Subordonné 63. Transmission 52. Savoir-faire et expérience
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.1.1	3.1 Justice organisationnelle	31	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	31. En période N, le système d'attribution des récompenses économiques ne tient pas compte de l'effort des gestionnaires déployé pour aider les ouvriers à formuler des suggestions	2. Gestionnaire 58. Suggestion 16. Subordonné 30. Système 17. Récompense
			32		32. En période N, il manque des mesures permettant au supérieur des gestionnaires de reconnaître l'effort du gestionnaire déployé à la formulation des suggestions proposées par les ouvriers	4. Reconnaisse 15. Supérieur 2. Gestionnaire 58. Suggestion 59. Formulation 16. Subordonné
			33		33. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses économiques en réponse à ses efforts à déployer pour aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	149. NISSK 2. Gestionnaire 17. Récompense 58. Suggestion 59. Formulation 108. Ouvriers
			34		34. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement des efforts	157. Négociation 2. Gestionnaire 116. Équilibre 17. Récompense (économique) 53. Effort
			35		35. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution de récompenses économiques	149. NISSK 2. Gestionnaire 15. Supérieur 147. Conditionnement

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						160. Attribution
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.1.1	3.1 Justice organisationnelle	35	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	35. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'attribution de récompenses économiques	17. Récompense (économique)
	3.1.2		32	3.1.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	32. En période N, il manque des mesures permettant au supérieur des gestionnaires de reconnaître l'effort du gestionnaire déployé à la formulation des suggestions proposées par les ouvriers	4. Reconnaisse
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						58. Suggestion
						59. Formulation
						16. Subordonné
			36		36. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques (citation du nom dans les documents) en réponse à ses efforts à déployer à aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						58. Suggestion
						59. Formulation
						108. Ouvriers
			37		37. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense intrinsèque et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						2. Gestionnaire
						116. Équilibre
						17. Récompense (intrinsèque)
						53. Effort
			38		38. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense intrinsèque et le déploiement de ses efforts	157. Négociation
						2. Gestionnaire
						116. Équilibre
						17. Récompense (intrinsèque)
						53. Effort
			39		39. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'obtention de la récompense intrinsèque	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						147. Conditionnement

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
						160. Attribution
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.1.2	3.1 Justice organisationnelle	39	3.1.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	39. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'obtention de la récompense intrinsèque	17. Récompense (intrinsèque)
			40		40. La NISSK permet au supérieur du manager de prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						58. Suggestion
						59. Formulation
						108. Ouvriers
	3.2.1	3.2 Fixation des objectifs convenables	41	3.2.1 Prise de connaissance de l'intention du supérieur	41. Les managers spécialistes ne connaissent pas bien les objectifs précis d'amélioration de leur supérieur (En période N)	2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			42		42. Il est possible que certaines suggestions des ouvriers ne correspondent pas aux objectifs d'amélioration de leur supérieur (En période N)	58. Suggestion
						16. Subordonné
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			43		43. Il ne convient pas pour les gestionnaires de contribuer à la formulation des suggestions qui sont inadaptées aux objectifs d'amélioration de leur supérieur (En période N)	58. Suggestion
						59. Formulation
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			44		44. Le supérieur (direction de l'entreprise) des gestionnaires n'a pas envie de traiter les suggestions qui ne correspondent pas à leurs	58. Suggestion
						60. Traitement
						15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
					objectifs d'amélioration (En période N)	57. Objectif
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.2.1	3.2 Fixation des objectifs convenables	44	3.2.1 Prise de connaissance de l'intention du supérieur	44. Le supérieur (direction de l'entreprise) des gestionnaires n'a pas envie de traiter les suggestions qui ne correspondent pas à leurs objectifs d'amélioration (En période N)	3. Amélioration
			45		45. La NISSK est propice à mettre en lumière les objectifs d'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK
						57. Objectif
						3. Amélioration
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			46		46. La NISSK est propice à mettre en lumière l'intention du supérieur des managers sur les suggestions des ouvriers à traiter	149. NISSK
						92. Intention
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						58. Suggestion
						60. Traitement
						108. Ouvriers
			47		47. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs d'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK
						57. Objectif
						3. Amélioration
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			48		48. La NISSK permet au manager de connaître l'intention du supérieur des managers sur les suggestions des ouvriers à traiter	149. NISSK
						92. Intention
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						58. Suggestion
						60. Traitement
						108. Ouvriers
	3.3.1	3.3 Augmentation de l'instrumentalité	33	3.3.1 Obtention des résultats désirables	33. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des	149. NISSK
						2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.3.1	3.3 Augmentation de l'instrumentalité	33	3.3.1 Obtention des résultats désirables	récompenses économiques en réponse à ses efforts à déployer pour aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	17. Récompense
						58. Suggestion
						59. Formulation
						108. Ouvriers
			36		36. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques (citation du nom dans les documents) en réponse à ses efforts à déployer pour aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						58. Suggestion
						59. Formulation
						108. Ouvriers
			40		40. La NISSK permet au supérieur du manager de prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour aider les ouvriers à formuler leurs suggestions	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						58. Suggestion
						59. Formulation
						108. Ouvriers
	3.3.2		42	3.3.2 Évitement des résultats indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	42. Il est possible que certaines suggestions des ouvriers ne correspondent pas aux objectifs d'amélioration de leur supérieur (En période N)	58. Suggestion
						16. Subordonné
						15. Supérieur
						57. Objectif
						3. Amélioration
			49		49. Le manager risque d'être moins apprécié par son supérieur lorsqu'il est impliqué dans la formulation des suggestions des ouvriers qui sont inadaptées aux objectifs d'amélioration du supérieur	2. Gestionnaire
						119. Appréciation
						15. Supérieur
						58. Suggestion
						59. Formulation
						57. Objectif
						3. Amélioration

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.3.2	3.3 Augmentation de l'instrumentalité	47	3.3.2 Évitement des résultats indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	47. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs d'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK 57. Objectif 3. Amélioration 2. Gestionnaire 15. Supérieur
			48		48. La NISSK permet au manager de connaître l'intention du supérieur des managers sur les suggestions des ouvriers à traiter	149. NISSK 92. Intention 15. Supérieur 2. Gestionnaire 58. Suggestion 60. Traitement 108. Ouvriers
			50		50. La NISSK permet au manager d'éviter le déploiement des efforts dans la formulation des suggestions qui sont inadaptées aux objectifs d'amélioration du supérieur	149. NISSK 2. Gestionnaire 161. Évitement 53. Effort 58. Suggestion 59. Formulation 57. Objectif 3. Amélioration 15. Supérieur
			51		51. La NISSK permet au manager d'éviter le déploiement des efforts dans la formulation des suggestions que son supérieur n'a pas l'intention de traiter	149. NISSK 2. Gestionnaire 161. Évitement 53. Effort 58. Suggestion 59. Formulation 153. Intention 60. Traitement 15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Aider les subordonnés à formuler des suggestions	3.3.2	3.3 Augmentation de l'instrumentalité	52	3.3.2 Évitement des résultats indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	52. La NISSK permet au manager d'éviter le fait qu'il soit moins apprécié par son supérieur	149. NISSK 2. Gestionnaire 161. Évitement 119. Appréciation 15. Supérieur
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.1.1	4.1 Justice organisationnelle	53	4.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	53. En période N, le système d'attribution des récompenses économiques ne tient pas compte de l'effort des gestionnaires déployé à aider les ouvriers traiter des problèmes hors de leur devoir	2. Gestionnaire 16. Subordonné 30. Système 17. Récompense 60. Traitement 21. Problème 70. Devoir
			54		54. En période N, il manque des mesures permettant au supérieur des gestionnaires de reconnaître l'effort du gestionnaire déployé pour aider les ouvriers à traiter des problèmes hors de leur devoir	4. Reconnaisse 15. Supérieur 2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problème 70. Devoir
			55		55. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses économiques en réponse à ses efforts à déployer à traiter des problèmes hors de son devoir	149. NISSK 2. Gestionnaire 17. Récompense (économique) 60. Traitement 21. Problème 70. Devoir
			56		56. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense économique et le déploiement de ses efforts	157. Négociation 2. Gestionnaire 116. Équilibre 17. Récompense (économique) 53. Effort
			57		57. La NISSK permet au manager de définir avec	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.1.1	4.1 Justice organisationnelle	57	3.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense économique	son supérieur les conditions de l'attribution de récompenses économiques	2. Gestionnaire 15. Supérieur 147. Conditionnement 160. Attribution 17. Récompense (économique)
	4.1.2		58	4.1.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	58. En période N, il manque des mesures permettant au supérieur des gestionnaires de reconnaître l'effort du gestionnaire déployé pour aider les ouvriers à traiter des problèmes hors de leur devoir	4. Reconnaisse 15. Supérieur 2. Gestionnaire 60. Traitement 21. Problème 70. Devoir
			59		59. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques en réponse à ses efforts à déployer à traiter des problèmes hors de son devoir	149. NISSK 2. Gestionnaire 17. Récompense (intrinsèque) 60. Traitement 21. Problème 70. Devoir
			60		60. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense intrinsèque et le déploiement de ses efforts	157. Négociation 2. Gestionnaire 116. Équilibre 17. Récompense (intrinsèque) 53. Effort
			61		61. La NISSK permet au manager de négocier le niveau des efforts en fonction de la récompense intrinsèque	157. Négociation 2. Gestionnaire 149. NISSK 17. Récompense (intrinsèque) 53. Effort
			62		62. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'obtention de la récompense intrinsèque	149. NISSK 2. Gestionnaire 15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.1.2	4.1 Justice organisationnelle	62	4.1.2 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	62. La NISSK permet au manager de définir avec son supérieur les conditions de l'obtention de la récompense intrinsèque	147. Conditionnement
						160. Attribution
						17. Récompense (intrinsèque)
			63		63. La NISSK permet au supérieur du manager de prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour aider les ouvriers à traiter des problèmes hors de leur devoir	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						60. Traitement
						21. Problème
						70. Devoir
	4.2.1	4.2 Fixation des objectifs convenables	64	4.2.1 Prise de connaissance de l'intention du supérieur	64. Les gestionnaires n'ont pas envie d'aider les subordonnés à traiter les problèmes sans les instructions données par le supérieur (En Période N)	2. Gestionnaire
						60. Traitement
						21. Problèmes
						16. Subordonné
						41. Instruction
						15. Supérieur
			65		65. Les instructions du supérieur contribuent à montrer son intention vis à vis du problème à traiter (En Période N)	41. Instruction
						15. Supérieur
						60. Traitement
						21. Problèmes
						92. Intention
			66		66. La manque de connaissance précise sur les objectifs du supérieur entraîne une difficulté pour les gestionnaires à connaître l'intention du supérieur sur le problème à traiter (En Période N)	93. Connaissance
						75. Objectif
						15. Supérieur
						92. Intention
						60. Traitement
						21. Problèmes
			67		67. Le manager peut être moins apprécié par son supérieur à cause de son traitement de problème	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.2.1	4.2 Fixation des objectifs convenables	67	4.2.1 Prise de connaissance de l'intention du supérieur	ne respectant pas l'intention du supérieur	15. Supérieur
						60. Traitement
						21. Problèmes
						92. Intention
			68		68. La NISSK est propice à mettre en lumière les objectifs d'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK
						57. Objectif
						3. Amélioration
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			69		69. La NISSK est propice à mettre en lumière l'intention du supérieur des managers vis-à-vis des problèmes à traiter	149. NISSK
						92. Intention
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						21. Problèmes
						60. Traitement
			47		47. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs d'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK
						57. Objectif
						3. Amélioration
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			70		70. La NISSK permet au manager de connaître l'intention du supérieur vis-à-vis des problèmes à traiter	149. NISSK
						92. Intention
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						60. Traitement
						21. Problèmes
	4.3.1	4.3 Augmentation de l'instrumentalité	55	4.3.1 Obtention des résultats désirables	55. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses économiques en réponse à ses efforts à déployer à traiter des problèmes hors de	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (économique)
						60. Traitement

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.3.1	4.3 Augmentation de l'instrumentalité	55	4.3.1 Obtention des résultats désirables	son devoir	21. Problème
						70. Devoir
			59		59. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques en réponse à ses efforts à déployer à traiter des problèmes hors de son devoir	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						60. Traitement
						21. Problème
						70. Devoir
			63		63. La NISSK permet au supérieur du manager de prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour aider les ouvriers à traiter des problèmes hors de leur devoir	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						60. Traitement
						21. Problème
						70. Devoir
	4.3.2		71	4.3.2 Évitement des résultats indésirables au niveau des risques d'échec	71. La NISSK permet au manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction de l'échec du traitement des problèmes dans lequel il est impliqué	149. NISSK (négociation)
						2. Gestionnaire
						150. Engagement
						18. Sanction
						90. Échec
						60. Traitement
						21. Problème
			72		72. La NISSK permet de réduire les incertitudes du manager sur l'échec du traitement des problèmes et sur les risques qui lui sont associés	149. NISSK (négociation)
						2. Gestionnaire
						151. Incertitude
						90. Échec
						12. Risque
						60. Traitement
						21. Problème

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Aider les subordonnés à traiter des problèmes	4.3.2	4.3 Augmentation de l'instrumentalité	47	4.3.2 Évitement des résultats indésirables au niveau de la valeur du manager reconnaissable pour le supérieur	47. La NISSK permet au manager de connaître les objectifs de l'amélioration que le supérieur des managers souhaite atteindre	149. NISSK
						57. Objectif
						3. Amélioration
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
			70		70. La NISSK permet au manager de connaître l'intention du supérieur vis-à-vis des problèmes à traiter	149. NISSK
						92. Intention
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						60. Traitement
						21. Problèmes
			52		52. La NISSK permet au manager d'éviter le fait qu'il soit moins apprécié par son supérieur	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						161. Évitement
						119. Appréciation
						15. Supérieur
5. Transmettre les savoir-faire et expérience	5.1.1	5.1 Justice organisationnelle	73	5.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	73. Le manager est conscient que la transmission de ses savoir-faire et expérience est inévitable lorsqu'il est impliqué à aider les ouvriers à traiter leurs problèmes	2. Gestionnaire
						67. Conscience
						52. Savoir-faire et expériences
						63. Transmission
						60. Traitement
						21. Problèmes
						108. Ouvrier
			74		74. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques en réponse à ses efforts à déployer à transmettre les savoir-faire et expérience	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						52. Savoir-faire et expériences
						63. Transmission
						53. Effort
			75		75. La NISSK permet au supérieur du manager de	149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Transmettre les savoir-faire et expérience	5.1.1	5.1 Justice organisationnelle	75	5.1.1 Équilibre des efforts vis-à-vis de la récompense intrinsèque	prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour transmettre ses savoir-faire et expérience aux ouvriers lorsque le manager est impliqué à aider les ouvriers à traiter leurs problèmes	2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						60. Traitement
						21. Problème
						70. Devoir
						52. Savoir-faire et expériences
						63. Transmission
			76		76. La citation du nom du manager dans les documents officiels de l'entreprise peut être considérée comme étant une récompense intrinsèque pertinente pour motiver le manager	162. Citation
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						158. Motivation
			77		77. La négociation est propice pour le manager à établir l'équilibre entre la récompense intrinsèque et son déploiement des efforts	157. Négociation
						2. Gestionnaire
						116. Équilibre
						17. Récompense (intrinsèque)
						53. Effort
	5.2.1	5.2 Augmentation de l'instrumentalité	78	5.2.1 Obtention des résultats désirables au niveau de la valeur du manager reconnue par le supérieur et de la récompense	78. La NISSK permet au supérieur du manager de prendre connaissance du déploiement des efforts du manager pour transmettre ses savoir-faire et expérience aux ouvriers lorsque le manager est impliqué à aider les ouvriers à traiter leurs problèmes	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						15. Supérieur
						152. Prise de connaissance
						53. Effort
						60. Traitement
						21. Problème
						70. Devoir
						52. Savoir-faire et expériences
						63. Transmission
			79		79. La valeur du manager reconnaissable pour son supérieur peut être consolidée lorsque le	82. Valeur
						2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
5. Transmettre les savoir-faire et expérience	5.2.1	5.2 Augmentation de l'instrumentalité	79	5.2.1 Obtention des résultats désirables au niveau de la valeur du manager reconnue par le supérieur et de la récompense	soutien de sa part est demandé par les ouvriers durant la NISSK	4. Reconnaissance
						113. Soutien
						108. Ouvrier
						149. NISSK
			74		74. La NISSK permet au manager de négocier avec son supérieur le niveau et la nature des récompenses intrinsèques en réponse à ses efforts à déployer à transmettre les savoir-faire et expérience	149. NISSK
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						52. Savoir-faire et expériences
						63. Transmission
						53. Effort
			76		76. La citation du nom du manager dans les documents officiels de l'entreprise peut être considérée comme étant une récompense intrinsèque pertinente pour motiver le manager	162. Citation
						2. Gestionnaire
						17. Récompense (intrinsèque)
						158. Motivation

Annexe 12 : Les TCEK non-évolués des managers en période N+1

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
	SST	Correspondance	IC	Correspondance		
1. Briser les barrières du statut bureaucratique	1	1.1 Sécurité de l'emploi	1	1.1.1 Consolidation de la valeur de soi reconnaissable pour le supérieur et la direction de l'entreprise	1. La sécurité de l'emploi du manager est basée sur le fait que sa valeur soit reconnue par son supérieur et par la direction de l'entreprise	27. Sécurité de l'emploi
						2. Gestionnaire
						82. Valeur
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						94. Direction
			2		2. La valeur du manager dépend de sa contribution à la performance de l'entreprise	82. Valeur
						2. Gestionnaire
						69. Contribution
						8. Performance de l'usine
			3		3. La contribution du manager spécialiste (en conception de processus) repose sur le fait que ses processus soient propices à maintenir et à améliorer la performance de l'entreprise	69. Contribution
						2. Gestionnaire
						6. Processus de travail
						146. Maintenance
						26. Amélioration
						8. Performance de l'usine
			4		4. Le manager spécialiste en conception des processus considère le statut bureaucratique comme étant le processus permettant de conditionner les fonctionnements de chaque salarié au sein de l'entreprise dont l'objectif est de maintenir et d'améliorer la performance de l'entreprise	2. Gestionnaire
						1. Statut bureaucratique
						6. Processus de travail
						147. Conditionnement
						87. Fonction
						88. Salarié
						146. Maintenance
						26. Amélioration
						8. Performance de l'usine
			5		5. Chaque salarié doit respecter et obéir à l'indication des processus afin que ces derniers	88. Salarié
						148. Obéissance

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Briser les barrières du statut bureaucratique	1.1.1	1.1 Sécurité de l'emploi	5	1.1.1 Consolidation de la valeur de soi perçue par le supérieur et la direction de l'entreprise	produisent les effets escomptés	5. Respecter total 6. Processus de travail 115. Bénéfice
			6		6. Pour que les salariés respectent et obéissent à l'indication des processus, le manager doit conserver le statut bureaucratique	88. Salarié 148. Obéissance 5. Respecter total 6. Processus de travail 2. Gestionnaire 1. Statut bureaucratique
	1.1.2		7	1.1.2. Engagement de l'entreprise insuffisant	7. La NISSK permet au manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction de l'échec d'un problème donné	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 150. Engagement 18. Sanction 90. Échec
			8		8. La capacité du manager peut être remise en question lorsque sa résolution des problèmes subit un échec	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 90. Échec 15. Supérieur
			9		9. La NISSK permet au manager de prendre connaissance des intentions de son supérieur sur les problèmes à traiter	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 152. Prise de connaissance 153. Intention 15. Supérieur
			10		10. La NISSK permet au manager de sécuriser périodiquement son emploi lorsqu'il se soumet au KAIZEN	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 27. Sécurité de l'emploi 154. Périodiquement 26. Amélioration
			11		11. Il est pourtant difficile pour le manager	2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
1. Briser les barrières du statut bureaucratique	1.1.2	1. Sécurité de l'emploi	11	1.1.2. Engagement de l'entreprise insuffisant	d'obtenir l'engagement de l'entreprise sur la durée de son contrat de travail	150. Engagement
						40. CDD
			12		12. Le manager doit prendre en compte et éviter les conséquences de sa soumission au KAIZEN qui ne sont pas propices au renouvellement de son contrat de travail	2. Gestionnaire
						67. Conscience
						137. Impact
						26. Amélioration
						40. CDD
2. Recueillir des données sur le terrain	2.1.1	2.1 Sécurité de l'emploi	13	2.1.1. Consolidation de la valeur de soi perçue par le supérieur (direction du groupe)	13. Le fait que la valeur du directeur soit reconnue par la direction du groupe est propice à la sécurité de l'emploi du directeur	82. Valeur
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur (direction du groupe)
						74. Directeur
						27. Sécurité de l'emploi
			14		14. L'accomplissement des missions perçue par la direction du groupe contribue à révéler la valeur du directeur	15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						4. Reconnaissance
						82. Valeur
			15		15. Les missions reconnaissables pour la direction du groupe sont les missions prioritaires auxquelles le directeur de l'entreprise doit consacrer son temps	15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						104. Temps
						81. Priorisation
			16		16. L'accomplissement des missions prioritaires définies) par la direction du groupe contribue davantage à justifier la valeur du directeur	15. Supérieur (direction du groupe)
						80. Travail de gestion
						74. Directeur
						81. Priorisation
						82. Valeur
			17		17. Le recueil des données sur le terrain n'est pas considéré comme étant un travail prioritaire du directeur	72. Collection
						73. Données
						76. Terrain

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Recueillir des données sur le terrain	2.1.1	2.1 Sécurité de l'emploi	17	2.1.1. Consolidation de la valeur de soi perçue par le supérieur (direction du groupe)		80. Travail de gestion
						74. Directeur
						81. Priorisation
	2.1.2		18	2.1.2 Consolidation du prestige & autorité reconnus par les managers subordonnés	18. L'autorité fortement reconnue par les subordonnés facilite le travail de gestion du directeur	62. Prestige & Autorité
						4. Reconnaissance
						16. Subordonné
						74. Directeur
						80. Travail de gestion
			19		19. Les subordonnés ont davantage envie de coopérer avec et d'écouter leur directeur lorsque son autorité est fortement reconnue	16. Subordonné
						78. Coopération
						79. Subordination
						16. Subordonné
						62. Prestige & Autorité
						74. Directeur
			20		20. La sécurité de l'emploi du directeur repose sur le « bon » accomplissement de son travail de gestion	27. Sécurité de l'emploi
						74. Directeur
						80. Travail de gestion
			21		21. Le « bon » accomplissement du travail de gestion du directeur nécessite la coopération et l'obéissance de ses subordonnés	74. Directeur
						80. Travail de gestion
						78. Coopération
						79. Subordination
			22		22. Les managers subordonnés perçoivent facilement que leur application de la NISSK est remise en question par le directeur lorsque le directeur collecte les données sur le terrain	2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						75. Remise en question
						72. Collection
						73. Données
						74. Directeur
						75. Terrain
						89. Application
						149. NISSK

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Recueillir des données sur le terrain	2.1.2	2.1 Sécurité de l'emploi	23	2.1.2 Consolidation du prestige & autorité reconnus par les managers subordonnés	23. Le prestige des gestionnaires reconnu par les ouvriers peut être amoindri lorsque les ouvriers perçoivent que le travail des gestionnaires est remis en question par le directeur	2. Gestionnaire
						62. Prestige & Autorité
						15. Supérieur
						16. Subordonné
						75. Remise en question
						4. Reconnaissance
			24		24. Les efforts du directeur déployés pour protéger le prestige des managers subordonnés permettent de consolider son autorité aux yeux de ces derniers	53. Effort
						74. Directeur
						28. Protection
						62. Prestige & Autorité
						2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						4. Reconnaissance
			25		25. Le directeur n'entend pas collecter des données par lui-même tant que les données rapportées par les gestionnaires correspondent aux objectifs d'amélioration	74. Directeur
						72. Collection
						73. Données
						2. Gestionnaire
						57. Objectif
						25. Amélioration
	2.2.1	2.2 Besoin du développement de soi	26	2.2.1 Travail de gestion avec des défis faibles	26. Le recueil des données sur le terrain n'est pas considéré par le directeur comme étant un travail de gestion avec des défis importants	72. Collection
						73. Données
						76. Terrain
						80. Travail de gestion
						18. Défi du travail
						74. Directeur
			27		27. Le recueil des données sur le terrain oblige le directeur à modifier son organisation du temps	72. Collection
						73. Données
						76. Terrain
						74. Directeur
						85. Organisation du temps

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
2. Recueillir des données sur le terrain	2.2.1	2.2 Besoin du développement de soi	28	2.2.1 Travail de gestion avec des défis faibles	28. Le directeur perçoit qu'il doit consacrer plus de temps à accomplir des missions lui permettant de développer davantage ses capacités à travers un travail difficile	74. Directeur 85. Organisation du temps 80. Travail de gestion 23. Capacité 18. Défi du travail
			29		29. Le directeur perçoit qu'il n'est pas nécessaire pour lui de consacrer son temps à des missions que les managers subordonnés sont capables de réaliser	74. Directeur 85. Organisation du temps 2. Gestionnaire 16. Subordonné 23. Capacité
3. Briser les barrières fonctionnelles	3.1.1	3.1 Augmentation de l'instrumentalité	30	3.1.1 Obtention des récompenses désirables	30. La NISSK permet au manager de négocier la récompense en fonction de son estimation des efforts nécessaires qu'il doit déployer pour résoudre un problème donné qui est hors de son devoir	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 17. Récompense 53. Effort 21. Problèmes 70. Devoir
			31		31. Grâce à la NISSK, il est possible pour le manager de parvenir à établir un équilibre entre la récompense désirable et ses efforts à déployer pour la résolution d'un problème donné qui est hors de son devoir	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 17. Récompense 53. Effort 116. Équilibre 21. Problèmes 70. Devoir
	3.1.2		32	3.1.2 Évitement des impacts indésirables	32. La NISSK permet au manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction de l'échec d'une activité d'amélioration donnée où il est impliqué	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire 150. Engagement 18. Sanction 90. Échec
			33		33. La NISSK permet de réduire les incertitudes du manager sur les risques associés à l'échec	149. NISSK (négociation) 2. Gestionnaire

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Briser les barrières fonctionnelles	3.1.2	3.1 Augmentation de l'instrumentalité	33	3.1.2 Évitement des impacts indésirables	d'une activité d'amélioration donnée dans laquelle il est impliqué	151. Incertitude 90. Échec 12. Risque
	3.2.1	3.2 Sécurité de l'emploi	34	3.2.1 Consolidation de la valeur de soi perçue par le supérieur (direction du groupe)	34. Lorsque le manager est impliqué dans des activités d'amélioration hors de son devoir, la probabilité de l'échec est plus forte que dans des activités au sein de son domaine de travail	2. Gestionnaire 25. Amélioration 70. Devoir 90. Échec 26. Activité du gestionnaire
			35		35. La capacité du manager peut être remise en question par son supérieur lorsque le gestionnaire essuie un échec	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 15. Supérieur 90. Échec
			36		36. La remise en question de la capacité du manager par son supérieur entraîne des difficultés de promotion pour le gestionnaire	23. Capacité 2. Gestionnaire 75. Remise en question 15. Supérieur 71. Promotion
			37		37. La valeur du manager reconnue par son supérieur est réduite lorsque sa capacité est remise en question par son supérieur	82. Valeur 2. Gestionnaire 23. Capacité 75. Remise en question 15. Supérieur 4. Reconnaissance
			38		38. La sécurité de l'emploi du manager est basée sur le fait que sa valeur soit reconnue par son supérieur et par la direction de l'entreprise	27. Sécurité de l'emploi 2. Gestionnaire 82. Valeur 4. Reconnaissance 15. Supérieur 94. Direction

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
3. Briser les barrières fonctionnelles	3.2.2	3.2 Sécurité de l'emploi	32	3.2.2. Engagement de l'entreprise insuffisant	32. La NISSK permet au manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise relatif à la non-sanction de l'échec d'une activité d'amélioration donnée dans laquelle il est impliqué	149. NISSK (négociation)
						2. Gestionnaire
						150. Engagement
						18. Sanction
						90. Échec
			33		33. La NISSK permet de réduire les incertitudes du manager sur les risques associés à l'échec d'une activité d'amélioration donnée dans laquelle il est impliqué	149. NISSK (négociation)
						2. Gestionnaire
						151. Incertitude
						90. Échec
						12. Risque
			39		39. La NISSK permet au manager de sécuriser périodiquement son emploi lorsqu'il se soumet au KAIZEN	149. NISSK (négociation)
						2. Gestionnaire
						27. Sécurité de l'emploi
						154. Périodiquement
						26. Amélioration
			40		40. Il est pourtant difficile pour le manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise sur la durée de son contrat de travail	2. Gestionnaire
						150. Engagement
						40. CDD
			41		41. Le manager doit prendre en compte et éviter les conséquences de sa soumission au KAIZEN qui ne sont pas propices au renouvellement de son contrat de travail	2. Gestionnaire
						67. Conscience
						137. Impact
						26. Amélioration
						40. CDD
			42		42. Le manager tend à éviter d'être impliqué dans les activités hors de son devoir qui risquent d'essuyer un échec, afin de protéger sa valeur reconnue par son supérieur	2. Gestionnaire
						26. Activité du gestionnaire
						70. Devoir
						90. Échec
						28. Protection
						82. Valeur
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Transmettre les savoir-faire et expérience	4.1.1	4.1 Sécurité de l'emploi	43	4.1.1Contribution des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des managers	43. Les savoir-faire et expériences particulières contribuent à faire apprécier à la direction la valeur des gestionnaires	46. Savoir-faire et expérience
						4. Reconnaissance
						74. Directeur
						15. Supérieur
						2. Gestionnaire
						82. Valeur
			43		44. Il est difficile d'avoir un emploi sécurisé lorsque la valeur du gestionnaire n'est pas appréciée par son supérieur	2. Gestionnaire
						4. Reconnaissance
						15. Supérieur
						27. Sécurité de l'emploi
			45		45. La sécurité d'emploi du gestionnaire repose sur sa maîtrise de l'influence sur la performance de l'usine	27. Sécurité de l'emploi
						2. Gestionnaire
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						101. Maîtrise
			46		46. La maîtrise de l'influence sur la performance de l'usine consiste à connaître et réguler en permanence les marges de production	101. Maîtrise
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						67. Conscience
						102. Régulation
						24. Marge de productivité
			47		47. La maîtrise de l'influence sur la performance de l'usine repose sur les expériences acquises durant le travail du gestionnaire requis à long terme	101. Maîtrise
						14. Influence
						8. Performance de l'usine
						46. Savoir-faire et expérience
						2. Gestionnaire
						103. Travail à long terme
			48		48. La transmission des expériences peut réduire la maîtrise par le gestionnaire de l'influence sur la performance de l'usine	63. Transmission
						52. Savoir-faire et expériences
						101. Maîtrise

Thème	Sous-thème		Sous-sous-thème (SST)		Idée clé (IC)	Code
4. Transmettre les savoir-faire et expérience	4.1.1	4.1 Sécurité de l'emploi	48	4.1.1Contribution des savoir-faire et expériences sur la sécurité de l'emploi des managers		14. Influence
						8. Performance de l'usine
						2. Gestionnaire
	4.1.2		49	4.1.2 Risque d'être remplacé par les salariés subordonnés	49. Les managers risquent d'être remplacés par les ouvriers et managers subordonnés lorsque ces derniers maîtrisent autant de savoir-faire	2. Gestionnaire
						108. Ouvrier
						52. Savoir-faire et expériences
						101. Maîtrise
			50		50. La standardisation et la division du travail entraînent une limitation du savoir-faire à mobiliser pour les gestionnaires	52. Savoir-faire et expériences
						51. Standardisation du travail
						96. Division du travail
						2. Gestionnaire
						97. Limite
			51		51. La barrière de connaissance entre le gestionnaire (manager spécialiste en processus) et les ouvriers n'est pas considérable	3. Barrière
						46. Savoir-faire et expérience
						2. Gestionnaire
						16. Subordonné
			52		52. Il n'est pas difficile de remplacer un gestionnaire (manager spécialiste en processus) par un salarié expérimenté	2. Gestionnaire
						16. Subordonné
						44. Salariés expérimenté
	4.1.3		53	4.1.3 Engagement de l'entreprise insuffisant	53. Il est pourtant difficile pour le manager d'obtenir l'engagement de l'entreprise sur la durée de son contrat de travail	2. Gestionnaire
						150. Engagement
						40. CDD
			54		54. Il est nécessaire pour le manager de conserver ses savoir-faire et expériences afin de protéger sa valeur reconnue par son supérieur	2. Gestionnaire
						46. Savoir-faire et expérience
						82. Valeur
						4. Reconnaissance
						74. Directeur
			55		55. Il est nécessaire pour le manager de conserver ses savoir-faire et expériences propices au renouvellement de son contrat de travail	2. Gestionnaire
						46. Savoir-faire et expérience
						40. CDD

Annexe 13 : Code de traitement des informations qualitatives

Code		N°
A	Accord	156
	Actif	169
	Activité intellectuelle	110
	Activité directement productive	109
	Activité du gestionnaire	26
	Activité inattendue	11
	Amélioration	25
	Amour-propre	143
	Ancienneté	33
	Application	89
	Appréciation	119
	Argument	65
	Attitude	92
	Attribution	160
	Auto-détermination	48
	Autonomie	136
	Avantage & Intérêt	122
B	Barrière	3
	Bénéfice	115
C	Capacité	23
	Carrière à long terme	31
	Charge de travail	68
	Citation	162
	Collection	72
	Collection des données	54
	Collectivité	123
	Communication	124
	Compétence	144
	Conception du KPI	29
	Concurrence avec la main d'œuvre à faible coût et moins qualifiée	39
	Condition	147
	Connaissance	93
	Conscience	67
	Contrainte	44
	Contrat de travail à durée déterminée	40
	Contribution	69
	Contrôle	166
	Coopération	78
	Critère	165
D	Défi du travail	34
M	Maintenance	146
	Maîtrise	101
	Maladie professionnel	46
	Marge d'action	42
	Marge de productivité	24

Code		N°
D	Demande	168
	Désir	121
	Devoir	70
	Diplôme & qualification	106
	Directeur	74
	Direction	94
	Division du travail	96
	Données	73
E	Échec	90
	Effort	53
	Engagement	150
	Enthousiasme	61
	Entreprise	114
	Entreprise du même secteur	83
	Environnement externe	130
	Environnement interne	131
	Équilibre	116
	Évaluation	77
	Évitement	161
	Exécution	171
	Expression	64
F	Facilitation	170
	Facteur déterminant	7
	Fiabilité	134
	Fidélité	133
	Flexibilité du travail	47
	Fonction	87
	Formation	95
	Formulation	59
G	Gestionnaire	2
	Gratification	84
	Groupe formel	127
I	Impact	137
	Incertitude	151
	Indication	167
	Influence directe	14
	Informel	173
	Instruction du travail	41
	Intention	153
	Interaction	125
L	Licenciement	91
	Limite	97
	Logique	141
R	Reconnaissance	4
	Recrutement	117
	Régulation	102
	Remise en question	75
	Répartition des tâches	9

	Méthode	164
	Minorité	107
	Mise à jour	45
	Mission de production	50
	Modification	174
	Moral	132
	Motivation	158
N	Négociation	157
	NISSK	149
	Non-respect	19
	Normalisation	118
O	Obéissance	148
	Objectif	57
	Opinion & Avis & Conseil	176
	Opportunité	99
	Ordre	139
	Organisation du temps	85
	Ouvriers	108
	Participation	155
	Patience	66
	Performance de l'usine	8
	Période	154
	Personnalisation	159
	Personnel	37
	Perspective de l'embauche	145
	Planification	105
	Polyvalence	98
	Poste de travail	138
	Pratique	172
	Présentation & démonstration	142
	Prestige & autorité	62
	Priorisation	81
	Prise de connaissance	152
	Problème	21
	Processus de travail	6
	Productivité	36
	Promotion	71
	Proposition	163
	Protection de l'emploi	13
	Protection	28
Q	Qualification	86
R	Réaction	112
	Récompense	17
	Résistance des ouvriers	49
	Résolution	175
	Respect total	5
	Responsabilité	10
	Risque	12
	Rotation du personnel	55
S	Salaire	32
	Salarié	88
	Salarié expérimenté	51
	Salarié zélé	120
	Sanction	18
	Savoir-faire & expérience	52
	Sécurité de l'emploi	27
	Sentiment d'appartenance	126
	Signal	20
	Simplification des tâches	38
	Sollicitation	111
	Solution	135
	Sous-équité	56
	Soutien	113
	Spécialisation à l'unique tâche	100
	Standardisation du travail	43
	Statut bureaucratique	1
	Subordination	79
	Suggestion	58
	Supérieur	15
	Système	30
T	Temps	104
	Tendance	140
	Terrain	76
	Traitement	60
	Transmission	63
	Travail à long terme	103
	Travail de gestion	80
U	Unité	22
V	Valeur	82
	Vie privée	129
	Vie professionnelle	128

N°d'ordre NNT : 2019LYSE3026

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
L'Université Jean Moulin Lyon3

Ecole Doctorale N°486
École Doctorale de Science Économique et de Gestion

Discipline de doctorat : Doctorat en SCIENCE DE GESTION

Soutenue publiquement le 19/06/2019, par :
Ziyuan Tang

MOTIVER LES SALARIÉS CHINOIS À METTRE EN OEUVRE LE KAIZEN TOURNÉ VERS L'INDIVIDU : RECHERCHE-INTERVENTION DANS UNE ENTREPRISE CHINOISE PRATICIENNE DU LEAN MANAGEMENT

Devant le jury composé de :

Bonnet marc	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon3	Directeur de thèse
Noguera florence	Professeur des universités, Université Paul-Valéry Montpellier3	Rapporteure
Besson dominique	Professeur des universités, IAE LILLE, Université de Lille	Rapporteur
Zardet véronique	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon3	Examinatrice
Mira-Bonnardel sylvie	Maître de conférences HDR, École Centrale de Lyon	Examinatrice
Ruffier jean	DR CNRS, Professeur émérite, Université Jean Moulin Lyon3	Examinateur
Zhao wei	Chercheur et enseignant, Université Sun Yat-sen (Chine)	Examinateur
Zhang tong	Responsable logistique, Airbus (Tianjin) Final Assembly (Chine)	Examinateur