

# **La qualité en milieu industriel : quel management ?**

## **INTRODUCTION**

Depuis plus d'une décennie, le miracle économique japonais aidant, la littérature des affaires a fait une place grandissante aux concepts de qualité et de participation. Si tant d'articles ont été publiés sur la qualité, c'est qu'on s'est rendu compte, les japonais les premiers, qu'on pouvait tirer parti de la qualité dans toutes les situations de compétition industrielle.

La qualité est devenue une variable essentielle dans toutes les stratégies compétitives. Elle permet à une entreprise d'assurer sa rentabilité et de consolider sa position sur un marché. Les recherches effectuées par le Strategic Planning Institute, dans le cadre du programme P.I.M.S.<sup>1</sup>, ont montré l'importance de la qualité dans le développement d'un domaine d'activité stratégique. Elle serait particulièrement importante pour démarrer une activité, augmenter sa part de marché ou se maintenir en cas de récession, et jouerait favorablement dans toutes les stratégies compétitives. Ces résultats, tout autant que les succès des entreprises japonaises dans la compétition économique internationale, confèrent à la qualité et à son management un rôle de tout premier plan dans la bataille industrielle.

Dans le même temps, l'abandon d'une logique taylorienne du management, amorcé grâce aux travaux de l'école des relations humaines (Elton Mayo, Kurt Lewin...) et des psychologues comme Maslow, Herzberg et Mc Gregor, s'est confirmé au profit d'une approche participative, sans doute plus adaptée aux nouvelles conditions de compétition économique et d'aspirations sociales.

Ainsi sont nés, dans les ateliers et usines, ces petits groupes de volontaires, dénommés "cercles de qualité", chargés d'analyser et de proposer des solutions permettant d'améliorer la qualité des produits et la satisfaction du personnel.

Ces groupes de participation sont arrivés en France au début des années 80. Leur but : impliquer l'ensemble du personnel dans une démarche visant la qualité totale.

Ce mouvement a défrayé la chronique du management pendant une dizaine d'années.

Passée la mode, l'actualité n'est plus dominée par les cercles de qualité. L'association française des cercles de qualité (AFCERQ) n'existe plus, mais depuis quelques années, le

---

<sup>1</sup> Profit Impact of Market Strategy

Mouvement Français pour la Qualité a repris le flambeau et compte près de 3000 adhérents. Le management participatif de la qualité n'est donc pas tombé en désuétude, et le management participatif en général, fait même l'objet d'un regain d'intérêt en raison notamment de la compétition internationale actuelle qui se fait sur des dimensions nouvelles : rapidité de lancement des produits nouveaux, flexibilité des systèmes de production, réduction des délais de réaction, réduction des stocks...<sup>2</sup>, et dont l'avantage revient incontestablement aux entreprises qui savent utiliser, non seulement l'intelligence artificielle incorporée dans les technologies de production, mais aussi l'intelligence réelle de l'ensemble du personnel.

Deux types d'objectifs semblent donc être assignés aux cercles de qualité ou plus généralement aux organisations nées de l'application de leurs principes et méthodes : l'amélioration de la qualité des produits et des services, et la satisfaction du personnel. Cette particularité qu'ont les cercles de concourir à la réalisation des objectifs économiques et sociaux, conduit les dirigeants des entreprises à les adopter prioritairement pour l'une ou l'autre finalité<sup>3</sup>. Cette dualité des objectifs, suscite deux interrogations majeures : la première porte sur les modes d'intégration et de gestion des activités des cercles dans la structure formelle de l'entreprise. La deuxième, sur les performances comparées des cercles de qualité mis en place avec l'une ou l'autre orientation stratégique, et plus précisément avec ou sans un plan annuel de la qualité.

Dans cette recherche, nous avons analysé un échantillon de cercles de qualité implantés en milieu industriel. Les résultats de l'enquête seront présentés dans cet article en trois parties. Dans la première, nous caractériserons, en fonction des deux orientations (sociales ou économiques), les principaux modes d'intégration et les méthodes de gestion des activités des cercles au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de vérifier l'hypothèse de Chevalier (1987) selon laquelle les cercles de qualité sont rattachés à la direction des ressources humaines, lorsque les objectifs de la direction sont d'ordre social, à un service fonctionnel souvent baptisé direction qualité, lorsque les objectifs prioritaires de l'entreprise sont d'ordre économique.

---

<sup>2</sup> M. Hossein Safizadeh, "The case of workgroups in manufacturing opérations," California Management Review, summer 1991, p 61-81.

<sup>3</sup> Françoise Chevalier "L'histoire véritable des cercles de qualité : cinq années d'enquête", thèse de doctorat HEC, 1989.

Dans la seconde partie, nous comparerons les performances réalisées par les cercles de qualité implantés dans les entreprises qui ont un plan annuel qualité, à celles des cercles appartenant à des entreprises qui n'ont pas de plan annuel qualité.

Dans la troisième partie, nous analyserons l'influence de la récompense sur les performances du cercle.

Deux variables de performance ont été utilisées comme critères de comparaison : l'amélioration de la qualité (% de réduction du taux de rebut) des produits, attribuée aux cercles et la satisfaction des participants.

On remarquera que la comparaison n'est pas faite directement sur les taux de rebut, qui peuvent varier de façon significative d'un secteur d'activité à un autre, mais sur les pourcentages de réduction de ces taux.

## **MÉTHODE DE RECHERCHE**

Cette recherche a été réalisée en deux phases : une première phase, visant à identifier les modes d'intégration et de gestion des activités des cercles dans la structure formelle de l'entreprise, était centrée sur des interviews réalisées auprès des consultants et des responsables des programmes de cercles de qualité dans des entreprises appartenant à des secteurs d'activité très variés. Une seconde phase, destinée à étudier l'influence du plan qualité et de la récompense sur les performances des cercles de qualité en milieu industriel, sous forme d'enquête postale.

### **Collecte des données**

Les informations furent collectées à partir d'interviews conduites suivant la méthode semi-directive, puis à l'aide d'un questionnaire structuré, conçu pour comparer les performances des cercles de qualité fonctionnant dans le cadre d'un plan qualité, de celles des cercles de qualité implantés dans les entreprises qui n'ont pas de plan qualité. Son libellé est destiné à faire apparaître et à mesurer les évolutions ou améliorations attribuables aux cercles de qualité.

Ce questionnaire comporte deux volets : un premier volet, destiné aux responsables hiérarchiques (directeurs d'usine) des unités opérationnelles dans lesquelles sont implantés des cercles, porte sur les performances économiques du cercle, et en particulier sur la diminution du taux de rebut, constatée au cours de la dernière année et attribuable aux cercles. Le deuxième volet, adressé aux participants, est divisé en trois parties principales : la première comprend des questions qui portent sur la réduction du taux de rebut attribuable aux

cercles de qualité ; la deuxième, sur la satisfaction au travail du participant ; et la troisième, sur le contexte général du management des cercles avec, en particulier, des questions sur le plan qualité et le système de récompense des participants.

Le questionnaire étant utilisé comme support, chaque amélioration attribuable au cercle fit l'objet d'une double évaluation : d'abord par un membre du cercle, ensuite par un membre de la hiérarchie. En conséquence, aucune amélioration quantifiée par le participant ne fut prise en compte si elle n'avait été confirmée par un membre de la hiérarchie (directeur d'usine ou d'atelier). Cette double évaluation chiffrée des performances, fut généralement complétée par une réponse du répondant indiquant le document (interne ou externe) dans lequel cette performance avait été publiée. Plusieurs témoignages furent ainsi vérifiés.

Les questions sur la mesure de la satisfaction au travail ont été développées sur la base des travaux de Hoppock (1935).

Pour chaque question, une échelle en sept points a permis de mesurer le niveau de satisfaction liée au travail du répondant. Le questionnaire a été testé auprès d'un échantillon de 22 participants avant d'être administré auprès des membres de l'échantillon définitif.

### **Échantillon**

Les informations traitées dans cette recherche proviennent de 25 entreprises appartenant à des secteurs aussi variés que le bâtiment, la construction mécanique, la pharmacie, l'électronique, l'informatique, l'automobile, etc. Ces entreprises ont toutes participé à la première phase de l'étude centrée sur des interviews. 22 d'entre elles avaient encore des cercles de qualité, et 17 en avaient en milieu industriel (usines). Les cinq autres étaient, soit des entreprises du BTP (2), soit des entreprises du secteur tertiaire ou des entreprises dont l'activité industrielle n'est pas développée en France. Toutes ces entreprises de l'échantillon final, étaient de grande taille à l'exception d'une qui avait un effectif de moins de 500 salariés. Des analyses statistiques ont ensuite été effectuées sur un échantillon de 206 cercles de qualité implantés en milieu industriel, et appartenant à 17 entreprises, dont 7 avaient chacune un plan annuel de la qualité. L'échantillon des cercles comprend : 99 cercles implantés dans des entreprises qui ont un plan annuel qualité, 106 dans des entreprises qui n'en ont pas, et une valeur manquante pour cette variable.

## **LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DES CERCLES DE QUALITÉ**

Depuis le début des années 80, les cercles de qualité ont été introduits dans de nombreuses entreprises françaises. La rapidité et l'importance de leur diffusion, s'expliquent

essentiellement par la dualité des objectifs assignés aux cercles de qualité. Les cercles de qualité sont pour beaucoup de managers une réponse aux aspirations sociales du personnel, en même temps qu'ils offrent le privilège de satisfaire un besoin apparemment antagoniste : l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits. La convergence de ces deux intérêts explique le développement des cercles de qualité, dont le lancement fut favorisé par la hiérarchie et par le personnel, avec il faut le dire, une opération Marketing très bien conduite. Cette particularité qu'ont les cercles d'oeuvrer pour la réalisation des objectifs économiques et sociaux, conduit les dirigeants d'entreprise à les adopter en privilégiant l'une ou l'autre finalité.

Certes à l'état pur, coexistent toujours d'une certaine façon, dans l'esprit des dirigeants, à la fois des objectifs économiques et sociaux. Mais la focalisation de leur discours, et plus généralement l'analyse de son contenu quant aux motivations d'implantation des cercles, les objectifs prioritaires du programme des cercles de qualité et leurs évolutions dans le temps, les processus de fixation des objectifs du cercle ou de choix des problèmes à résoudre, l'existence ou non d'un système d'évaluation des performances, permettent de déceler et de hiérarchiser systématiquement les objectifs prioritaires assignés aux cercles de qualité dans chaque entreprise de l'échantillon.

Notre objectif dans cette partie de l'étude, n'était point de faire une description qui se voulait complète des processus de fixation des objectifs des cercles, ni même des mécanismes d'intégration des cercles de qualité dans la structure formelle. Notre démarche consistait simplement à identifier, dans le discours des responsables, les objectifs prioritaires assignés aux cercles de qualité ainsi que la place et le rôle de ces cercles dans l'organisation et la structure formelle de l'entreprise.

Ce que des dizaines d'interviews nous ont permis de rassembler comme information, conduit à distinguer deux grands types d'objectifs qui sous-tendent l'action des cercles de qualité dans les entreprises.

D'abord, on trouve les finalités sociales : les cercles sont présentés comme un outil pour développer la communication, la coopération et la participation sur les lieux du travail, ils visent essentiellement l'amélioration des conditions de travail et du climat social dans l'entreprise.

Ensuite, il y a des finalités économiques qui englobent une large variété de problèmes spécifiques à chaque entreprise : recherche de la qualité des produits, amélioration de la compétitivité, maîtrise des coûts. Dans cette perspective, le cercle est présenté comme un

outil de gestion et d'amélioration de la compétitivité par la recherche de la qualité des biens et services fabriqués par l'entreprise.

### **LES MODES D'INTÉGRATION DES CERCLES DE QUALITÉ DANS LA STRUCTURE FORMELLE DE L'ENTREPRISE**

Le rattachement à la structure formelle se fait par le biais de la direction des ressources humaines dans le premier cas, et par celui de la direction ou service qualité dans le deuxième cas. Ce service est d'ailleurs institué en véritable service fonctionnel dans la plupart des cas. On retrouve ici la dynamique stratégie-structure de Chandler<sup>4</sup> : les modes d'intégration des cercles de qualité dans la structure formelle sont fonction des objectifs prioritaires qui leurs sont assignés par la direction.

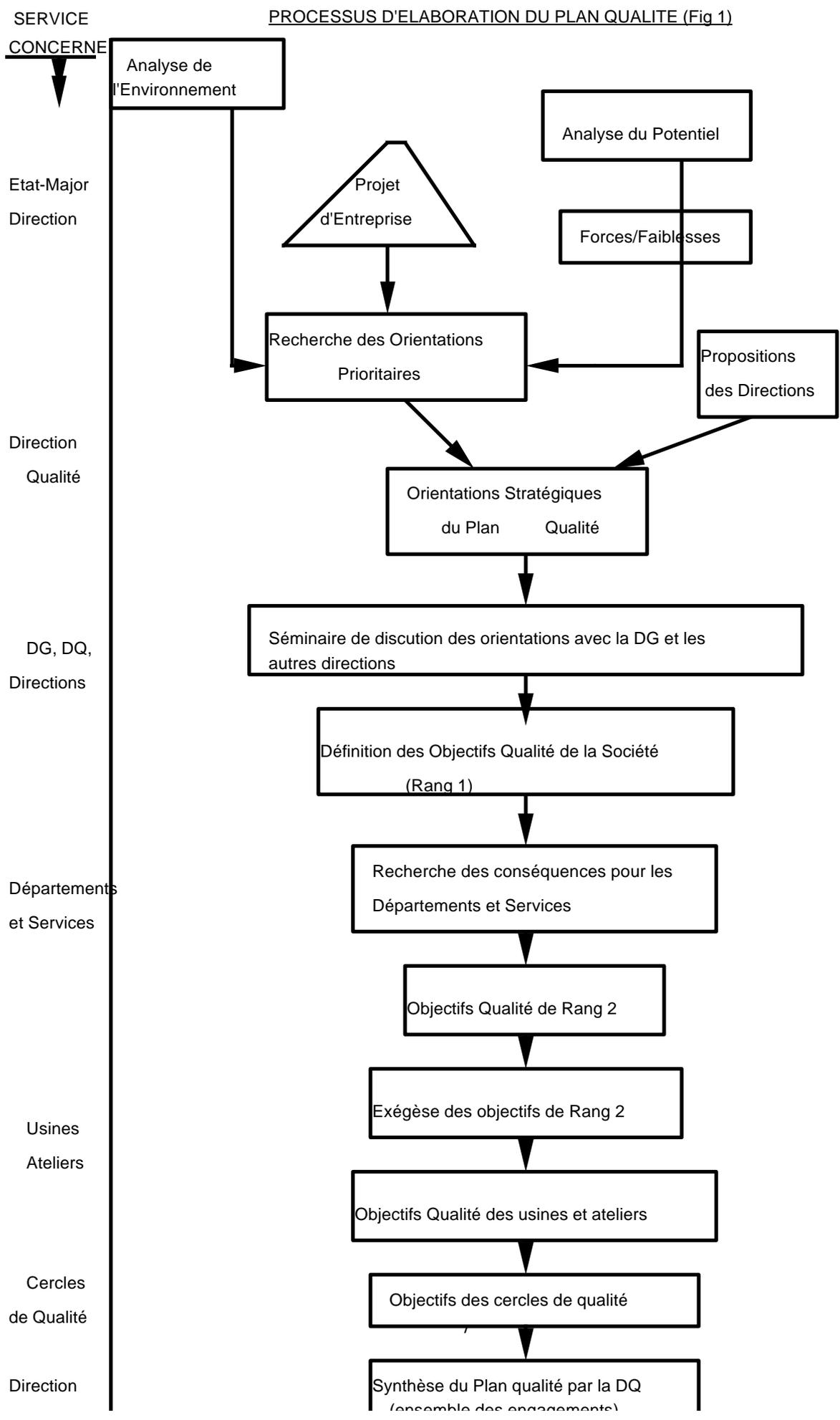
Il ressort donc de l'enquête, que la responsabilité du programme des cercles de qualité est confiée à la direction des ressources humaines lorsque les objectifs prioritaires de la direction sont d'ordre social, alors que celle-ci est assurée par la direction ou le service qualité<sup>5</sup> lorsque les motivations de la direction sont purement économiques. Dans ce deuxième cas, il est à noter que la création d'un service fonctionnel directement rattaché à la direction générale et chargé du management du programme des cercles est souvent suivie par la mise en place d'un processus formel de planification de la qualité, duquel sort quasiment chaque année un plan annuel qualité.

Alors que dans le premier cas, les cercles de qualité, après leur installation, sont mis sur "roue libre", sans pilotage véritable par la hiérarchie, dans le deuxième cas, les activités et les objectifs du cercle sont inspirés par les orientations et priorités de l'entreprise, clairement exprimées par la direction. Un véritable processus de planification se met en place sous la coordination de la direction qualité qui est représentée à tous les échelons importants de l'entreprise par le biais des délégués ou correspondants qualité (fig. 1).

---

<sup>4</sup> C'est depuis les travaux de Chandler (1962) qu'il est généralement admis que la structure suit la stratégie.

<sup>5</sup> Ce service peut avoir une autre appellation indiquant clairement ses finalités économiques



Le plan qualité part des orientations prioritaires de la direction en matière de qualité et débouche sur un ensemble d'engagements formels pris de manière concertée par chaque niveau hiérarchique vis à vis de l'échelon supérieur. Ces engagements sont autant d'objectifs qualité qui peuvent être classés selon leur importance. On distingue ainsi les objectifs de rang 1 qui sont des engagements ayant une valeur stratégique pour la société, les objectifs de rang 2 qui sont ceux des directions ou divisions, et plus en aval les objectifs des unités productives dans lesquelles sont implantés les cercles de qualité. Le rôle du cercle, dans ces conditions, est de contribuer à la réalisation des objectifs qualité de son unité en choisissant des sujets qui permettent d'atteindre ces objectifs. Ce système de planification assure ainsi au cercle de qualité un renouvellement constant de sa matière première principale : les sujets à traiter.

### **PLAN QUALITÉ ET LONGÉVITÉ DES CERCLES**

Si la dynamique stratégie-structure dans le cadre des cercles de qualité n'est pas une découverte en soit<sup>6</sup>, il n'en demeure pas moins que, l'analyse de cette relation avec les performances des cercles de qualité, constitue une démarche peu fréquente.

Ainsi, nous avons pu constater, dans notre échantillon de vingt cinq entreprises, que les cercles de qualité installés dans les entreprises qui ont un système de planification de la qualité, ont une longévité plus importante que les cercles qui sont rattachés au service des ressources humaines. L'exemple qui illustre cette assertion est sans doute celui de ce cercle de qualité qui venait de célébrer son dixième anniversaire dans une firme automobile, alors que dans le même temps, trois directeurs de ressources humaines, encore inscrits dans les annuaires du club Qualité, nous confiaient que dans leurs entreprises les cercles de qualité avaient complètement disparu. La principale raison évoquée semble être l'absence de nouveaux problèmes motivants à traiter. Ils estimaient que les cercles après avoir épuisé leur stock de problèmes qui souvent préexistent, doivent naturellement disparaître.

Ces constatations sur le rattachement hiérarchique et la longévité des cercles sont certes importantes, mais plus importante encore est, la comparaison des performances économiques surtout en matière de qualité entre ces deux types de cercles de qualité.

### **L'IMPACT DU PLAN QUALITÉ SUR LES PERFORMANCES DES CERCLES DE QUALITÉ**

---

<sup>6</sup> Nos conclusions sur ce point rejoignent les constats de Françoise Chevalier (thèse de doctorat HEC, 1989 " l'histoire véritable des cercles de qualité : cinq ans d'enquête").

Le choix du pourcentage de réduction du taux de rebut comme indicateur d'amélioration de la qualité est un facteur homogénéisant, qui permet de faire une comparaison des performances de cercles implantés dans des unités industrielles (ateliers, usines) appartenant à des secteurs très variés. Il correspond aussi à l'optique "in process" qui met l'accent sur la mesure de l'efficacité du cercle dans son environnement immédiat, par opposition à l'optique "end-product" qui met l'accent sur l'impact des cercles de qualité sur l'efficacité de l'ensemble de l'organisation (Gibson, 1981 ; Orfan, 1981 ; Thompson, 1980 ; Tollison, 1986a, 1986b).

### **1- Plan qualité : les fondements théoriques et l'hypothèse de recherche**

La mesure de l'impact du cercle sur les performances de l'unité (atelier) dans lequel il est implanté permet d'avoir un feed-back immédiat en vue d'une amélioration des politiques administratives (Tang, Tollison & Whiteside, 1986). Peu d'études ont cependant analysé les cercles sous cet angle. Celle effectuée par Tang, Tollison & Whiteside (1987) montrait que les cercles de qualité initiés par le management avaient des effectifs et un taux de participation faible par rapport aux cercles initiés par la base (personnel). En revanche, les performances des premiers étaient plus importantes que celles des seconds. L'interprétation de ces différences, par les théories de la motivation, peut se faire en deux points.

D'abord, les pressions ou motivations extrinsèques comme la récompense (Deci, 1971,1975 ; Lepper, Greene & Nisbett, 1973), le contrôle (Lepper & Greene, 1975), le délai ou temps imparti pour présenter un résultat (Amabile, Dejong & Lepper, 1976 ; Reader & Dollinger, 1982) peuvent endiguer les désirs individuels de participer à ce type d'activité. En effet, comme le suggère l'étude de Condry (1977), les demandes extrinsèques peuvent saper à la fois le processus d'apprentissage que procure une tâche et l'intérêt qu'on y éprouve. Shalley et Oldham (1985) ont montré qu'un objectif ressenti comme difficile à atteindre et l'attente d'une évaluation externe, ont un effet positif sur les performances, mais un effet négatif sur la motivation intrinsèque. Ils indiquaient aussi que l'objectif difficile et la possibilité d'une évaluation pouvaient augmenter la motivation extrinsèque plus qu'ils ne baissent la motivation intrinsèque. Enfin, ils ajoutaient que la motivation extrinsèque peut substantiellement affecter les performances d'un individu au travail, alors que la motivation intrinsèque a des implications ou des résultats entièrement différents (désir ou non de participer). C'est pourquoi, Shalley et Oldham (1985) ont désigné l'objectif difficile et l'attente d'une évaluation externe par "motivation extrinsèque". Les cercles de qualité sans motivations ou pressions extrinsèques seraient-ils moins performants que les cercles de qualité qui ont ces pressions ou motivations extrinsèques ? La question mérite d'être posée en raison des différences observées sur les politiques des cercles de qualité dans les entreprises.

Le deuxième facteur, qui pourrait expliquer l'écart de performances entre les cercles initiés par le management et les cercles initiés par le personnel, est lié à la perception du rôle. Orne (1962) et Salomon (1984) indiquaient que la perception du rôle "perceived demand characteristics" déterminait l'effort mental investi. Quand la perception par l'individu de ce qu'il faut faire et de comment le faire s'améliore, il se sent plus disposé à faire un effort, y compris mental, pour accomplir cette tâche.

R. A. Thiétart (1977) renforçait cette thèse en indiquant que le niveau de performance d'un individu était une fonction linéaire, monotone et croissante de la variable perception du rôle. Les cercles de qualité initiés par le management ou fonctionnant dans le cadre du plan qualité auraient donc une meilleure définition du rôle et par conséquent des performances élevées.

Le plan qualité permet une meilleure définition du rôle des cercles de qualité, dans la mesure où ceux-ci sont sensés participer à la réalisation des objectifs qualité de leur atelier ou usine. Les objectifs du cercle deviennent des engagements pris vis à vis de la hiérarchie qui en mesure la réalisation. Le plan qualité assure donc une meilleure définition du rôle et agit, grâce au contrôle, comme pression ou motivation extrinsèque. Par conséquent, il est plausible que les performances des cercles de qualité soient élevées dans les entreprises qui possèdent un plan annuel qualité. L'hypothèse principale de cette étude peut être formulée de la manière suivante :

Les performances du cercle sont élevées dans les entreprises qui ont un plan annuel de la qualité.

## **2 - La comparaison des performances : les résultats de l'enquête**

L'analyse des données\*, effectuée sur un échantillon de 206 cercles de qualité, donne les résultats suivants :

### **ANALYSE DE VARIANCE**

Variable : Satisfaction

---

\* Les analyses ont été réalisées avec un test non paramétrique (NPAR1WAY) du logiciel S.A.S, en raison de la non normalité de la distribution. Ce test calcule des statistiques comme le Wilcoxon scores, Median scores, Savage scores, Van der Waerden scores et l'analyse de variance.

PLAN QUALITÉ	N	Moyenne	Variance intergroupe	Variance résiduelle
OUI	99	47,4949495	3210,5563	426,958836
NON	106	39,5754717	Valeur de F 7,52	Prob > F 0,0066

#### ANALYSE DE VARIANCE

Variable : Qualité

PLAN QUALITÉ	N	Moyenne	Variance intergroupe	Variance résiduelle
OUI	99	2,2020202	190,369488	18,0740179
NON	106	0,27358491	Valeur de F 10,533	Prob > F 0,0014

Ces résultats montrent que les performances des cercles de qualité fonctionnant dans les entreprises ayant un plan qualité sont en moyenne plus importantes que celles des cercles qui sont dans des entreprises qui n'ont pas de plan qualité. L'amélioration de la qualité des produits, réalisée par les cercles agissant dans le cadre du plan, est plus importante que celle obtenue par des cercles dont les activités ne sont pas gérées dans le cadre du plan qualité. Cette différence est significative au seuil alpha égal à 5%. En outre, on constate que le niveau de satisfaction est sensiblement plus élevé chez les participants des cercles, dont les activités s'inscrivent dans le cadre du plan qualité, et qui sont donc généralement rattachés à un service autre que celui des ressources humaines.

Ces résultats confirment le lien qui existe entre la satisfaction du personnel et les performances au travail. En dépit de la controverse suscitée par le sens de cette causalité (Sutermeister, 1971 ; Porter & Lawler, 1968), il semble tout de même que la performance est une cause plus profonde de la satisfaction. La rationalisation de la gestion de la qualité par le

plan, entraîne une amélioration des performances, notamment en matière de qualité, source de satisfaction des participants.

Il semble donc que les cercles de qualité à vocation "sociale", non seulement, éprouvent des difficultés à survivre au delà de la "zone des miracles" où les problèmes à analyser sont faciles à trouver et marquent les limites d'un management ou d'une réflexion trop solitaire, ils réalisent aussi des performances moins importantes tant au niveau économique que de la satisfaction du personnel.

Les cercles de qualité fonctionnant sur la base d'un plan qualité sont alimentés régulièrement en objectifs par le biais du plan. Grâce au plan qualité, l'environnement "pénètre" dans les ateliers et usines, les changements de l'environnement sont mieux compris par les ouvriers qui se mobilisent en conséquence pour affronter et dominer ces situations nouvelles. Les participants ont une meilleure perception du rôle du cercle et des pressions extrinsèques. Ils font des efforts et réalisent des performances qui sont importantes notamment en matière de qualité. Ce qui accroît naturellement leur satisfaction au travail.

### **L'IMPACT DE LA RÉCOMPENSE SUR LES PERFORMANCES DU CERCLE**

Au Japon, les participants aux cercles de qualité ne reçoivent pas de rémunération propre à cette activité. Il semblerait qu'une récompense pécuniaire des participants ait pour effet d'accentuer les dissensions entre les participants et les non participants ; les seconds se livrant alors au blocage des activités du cercle. En France, la plupart des managers semblent avoir anticipé cette menace, et accordent plutôt une récompense non monétaire sous la forme d'un prix. Cette récompense, quelle que soit sa forme, agit comme une motivation extrinsèque et pourrait améliorer les performances. Nous testerons dans cette étude l'hypothèse suivante :

les performances du cercle sont élevées lorsque les participants reçoivent une récompense en contre partie de leur contribution. L'analyse des données fournit les résultats ci après :

#### **ANALYSE DE VARIANCE**

Variable : Satisfaction

RÉCOMPENSE	N	Moyenne	Variance intergroupe	Variance résiduelle
OUI	86	49,4883721	5491,71163	415,72163
NON	119	39	Valeur de F 13,21	Prob > F 0,0004

#### ANALYSE DE VARIANCE

Variable : QUALITÉ

RÉCOMPENSE	N	Moyenne	Variance intergroupe	Variance résiduelle
OUI	86	10,5	3006,57075	246,701598
NON	119	2,7394958	Valeur de F 12,187	Prob > F 0,0006

Ces résultats montrent que la récompense exerce une influence significative aussi bien sur la qualité des produits que sur la satisfaction du personnel. Cette relation attendue et somme toute banale est assez connue. Elle indique que la récompense reste un des piliers du système d'incitation à la performance. La récompense est un levier dont le management se sert pour orienter efficacement les comportements des individus dans le sens souhaité par une action. Il apparaît donc bien que les performances du cercle sont élevées lorsque les participants reçoivent une récompense en contre partie de leur contribution.

#### CONCLUSION

Quinze ans après leur arrivée triomphale en France, les cercles de qualité se font rares dans les colonnes des journaux, l'association française des cercles de qualité n'existe plus, certains de ses fondateurs ont même précipitamment "jeter le bébé avec l'eau du bain" en affirmant que : <<Les cercles de qualité ça ne marche plus>><sup>7</sup>. Ce constat ne s'applique certes pas à la totalité des entreprises françaises<sup>8</sup>, il n'en demeure pas moins que les cercles de qualité, en tant que approche de management, ne sont plus un phénomène à la mode. Ils rejoindront peut être bientôt au cimetière des innovations managériales, la direction par objectif et les autres formes d'organisation du travail qui se sont succédées depuis l'instauration du taylorisme. Ce qui est surprenant, c'est l'absence de bilan précis, et en particulier, les raisons pour lesquelles certaines entreprises ont abandonné cette démarche qu'elles ont adoptée avec engouement, alors que d'autres continuent dans cette voie et l'ont même institutionnalisée<sup>9</sup>.

Cette recherche montre que le plan qualité explique, en partie, les différences de longévité et de performances des cercles de qualité.

Les cercles de qualité constituent une structure parallèle qui n'intervient pas dans la répartition formelle des tâches et des pouvoirs au sein de l'organisation. Leur management et les conditions de leur pérennité, par delà les changements de personnes, nécessitent que soient parfaitement clarifiés les liens qui existent entre le fonctionnement des cercles de qualité et la structure formelle. Deux possibilités existent : le rattachement à la direction des ressources humaines, ou la création d'un service fonctionnel quelquefois appelé service qualité, chargé de l'intégration des activités du cercle dans le développement global de l'entreprise. Le rattachement au service qualité et l'instauration du plan qualité génèrent un double flux : flux descendant d'orientations et d'objectifs généraux, flux ascendant d'objectifs et propositions du cercle, compatibles avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cette gestion rationnelle des activités du cercle, lui assure une certaine pérennité et oriente ses préoccupations dans les axes prioritaires de l'entreprise. Elle conduit le cercle à plus de rigueur et de détermination dans la réalisation de ses objectifs de qualité. L'obtention des résultats et l'émulation créée par la récompense, entretiennent la flamme des participants et améliore leur satisfaction au travail.

## BIBLIOGRAPHIE

---

<sup>7</sup> Jacques Volle dans un article publié par [l'Expansion](#) du 19 Février 1988

<sup>8</sup> Automobiles Citroën a tenu une convention générale des cercles de qualité, le 20 Juin 1992, avec près de 1800 participants

<sup>9</sup> Renault Automobiles a créé un institut de la qualité et organise chaque année, avec son partenaire volvo, un symposium sur le management de la qualité.

Alie, R. E. "The middle management factor in quality circle programs" in Advanced Management Journal , Vol. 51 : 3, Summer 1986, P. 9-15.

Arnoux J. P. et Hermel Ph. "Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers" in Direction et Gestion n° 6, Nov - Déc 1985, p. 48-56.

Chevalier, F. "L'histoire véritable des cercles de qualité : cinq ans d'enquête". Thèse de Doctorat HEC, 1989.

Collard, R. & Dale, B "Quality circles - why they break down and why they hod up " in Personnel Management Vol. 17 : 2. Feb 1985, P. 28-31.

Dale, B. & Barlow, E. "Quality circles : the view from within" in Management Decision", Vol. 25 : 4. 1987, P. 5-9.

Dale, B. G. & Lees, J. "Quality circles : from introduction to integration" in Long Range Planning ,Vol. 20 : 1. Feb 1987, P. 78-83.

Guy Groux et Cathérine Lévy "Mobilisation collective et productivité économique : le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie" in Revue Française de sociologie, Janv-Mars 1985, p. 70-95.

Hackman, J. R. & Lawler, E.. III "Employee reactions to job caractéristiques" in Journal of Applied Psychology, Vol. 55, 1971, P.259-286.

Hayward, S. G. & Dale, B. G. & Frazer, V. C. M. "Quality circle failure and how to avoid it" in European Management Journal, Vol. 3 : 2, Summer 1985, P. 475-483.

Kelly, J. & Baba V. V. "The new management scene", Prentice-Hall

Marks, M. L. "Employee participation in a quality circle program : impact on quality of word life, productivity and absenteeism" in Journal of Applied Psychology, Vol. 71 : 1. Feb 1986, p. 61-69.

Mc Nichols, C. W. & M J. Stahls, T. ; Manley, R. "A validation of Hoppock's job satisfaction Measure" in Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 4, 1978, p. 737-743.

Mohrman, A. S. & Ledford, G. E. Jr "The design and use of effective employee participation groups : implications for human resource management" in Human Resource Management, Vol. 24 : 4, Winter 1985, P. 413-429.

Portis, B. & Ingram, P. R. & Fullerton, D. J. "Effective use of quality circles" in Business Quarterly Vol. 50 : 3, Autumn 1985, P. 44-47.

Rafaëli, A. "Quality circles and employee attitudes" in Personnel Psychology Vol. 38 : 3, Autumn 1985, P. 603-615.

Rajaud, Yves "L'appropriation psychologique de la stratégie" in Revue Française de Gestion, n° 45, Mars - Avril - Mai 1984, P. 26-30.

Sherwood, K. F. & Guerrier, y. & Dale, B. G. "Quality circles - can we evaluate them ?" in Personnel Review, Vol. 14 : 1, 1985, P. 26-31.

Hossein Safizadeh "The case of workgroups in manufacturing opérations" in California Management Review, Summer 1991, P. 61-79.

Steel, R. P. & Shane, G. S. "Evaluation research on quality circles: Technical and analytical implications" in Human Relations , Vol. 39:5. May 1986, P. 449-465.

Tang, T. L-P. & Tollison, P.S. & Whiteside, H. D. "The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance" in Personnel Psychology Vol. 40, Winter 1987, P. 799-814.

Thiétart, R. A. "La dynamique de l'homme au travail : une nouvelle approche par l'analyse des systèmes" Les éditions d'organisation, 1977.

Wanous, J. P. "A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship" in Journal of Applied Psychology, Vol. 59, n° 2, 1974, P. 139-144.