

RÔLE DES TRANSACTIONS DANS LA MISE EN PLACE EFFICACE DE LA QUALITÉ.

Francis EYNARD*
Dany DESCHAMPS**

ERSI et CNAM¹,

avec la collaboration de **Patrick MACCZAK**
de la DRIRE de Picardie.

RÉSUMÉ

L'émergence du mouvement qualité qui, après avoir pris forme au Japon, puis aux USA, envahit actuellement l'Europe, devient l'axe principal du discours gestion.

Au delà des différences de mise en place liées aux particularismes culturels, et au delà de l'aspect instrumental de la qualité — plus de 700 outils sont recensés — nous avons été interpellés par une certaine standardisation de cette démarche.

Cette standardisation prend un éclairage intéressant sous l'angle des relations inter-entreprises.

Le processus qualité, imposé aux PME, provoque une recomposition organisationnelle de l'entreprise qui, en se concentrant sur son métier de base, répond aux critères d'efficacité dictés par les clients donneurs d'ordre externes. En répondant aux contraintes imposées, les PME

* Francis Eynard est docteur en gestion, chef du Département techniques de commercialisation (T.U.T.) à Amiens, France; directeur de l'ICSV, Institut Supérieur de Commerce, Amiens, Picardie; Conservatoire National des Arts et Métiers; membre de l'ERSI, Équipe de Recherche sur les Systèmes Industriels, dirigée par le professeur Christian Palloix. Thèse portant sur l'apprentissage organisationnel. « La problématique est la dialectique entre marketing d'amont et marketing d'aval ».

** Dany Deschamps est docteur en économie, professeur agrégé d'économie et gestion, en poste à l'Institut Universitaire de formation des maîtres de Picardie, membre de l'ESRI. Thèse portant sur la gestion des zones estuariennes. « La problématique est celle de la gestion de l'espace et plus particulièrement l'inscription des activités humaines sur l'espace et ses conséquences.

Recherche commune en cours: • « Une analyse critique des coûts de transaction », Amiens, mai 1996. • « La gestion du stress par les représentations », Montréal, juin 1996. • « Rapport pour le ministère de l'Industrie. « Recherche d'indicateurs d'efficacité organisationnelle à partir d'une enquête qualitative de 140 PME industrielles ». *Actuellement:* « Validation des indicateurs à l'échelle régionale dans le cadre d'une enquête quantitative. • « Projet d'étude sur le devenir d'un métier artisanal en phase d'industrialisation ».

Adresse: Tech de Co, I.U.T. Amiens, Département T.C. Avenue des Facultés, Le Bailly, 80025 Amiens Cédex 1, France. Tel.: (33) 22.53.40.71 - Fax : (33) 22.89.52.52

1 Equipe de Recherche sur les Systèmes Industriels, Faculté d'Economie, Amiens. Conservatoire National des Métiers, Université de Picardie avec la collaboration de la Direction Régionale à l'Industrie, la Recherche et l'Environnement.

concourent à la diminution des coûts de transaction au bénéfice des donneurs d'ordre.

Sur le plan interne, le processus qualité conduit à une recomposition (reengineering) qui se concrétise notamment par un développement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés ainsi que par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

La communication interne permet de remplacer la communication hiérarchique descendante et ainsi de réduire les coûts de transaction internes de l'information. Face à ce double constat de réduction des coûts de transaction en interne comme en externe, se pose la problématique de la nature de l'évolution du tissu des PME.

L'hypothèse émise est qu'une hiérarchie d'organisations, constituées en réseau ouvert, fait place à la hiérarchie dans l'organisation.

Une enquête sur un tissu industriel composé de PMI d'activités semblables, a pour objet de proposer une typologie dynamique des organisations. La construction de cette typologie passe par l'étude de la communication interne.

La maximisation de la valeur ajoutée, pour le client — hiérarchie d'aval —, semble passer par l'optimisation des coûts de transaction à l'échelle du réseau d'entreprises, laquelle nécessite une standardisation poussée des procédures par la mise en place de la qualité.

Mots clés: qualité, standardisation, information, organisation, transaction

Introduction

La mise en place de la qualité revêt deux aspects principaux. D'une part elle permet la standardisation des procédures de production par la généralisation des normes. D'autre part elle bouleverse l'organisation du travail en inversant la logique de conception du collectif de travail. En effet, l'organisation évolue d'une conception centrée sur le processus technique, vers une conception centrée sur les attentes du client. Cette double évolution qui s'appuie sur le mouvement qualité, trouve ses racines dans le glissement d'une recherche quasi exclusive de la productivité vers une recherche de l'efficacité. La recherche de productivité correspond à une vision technicienne de l'entreprise. Elle résulte de la technologie, des procédures et de la mobilisation du travail. L'efficacité impose un dépassement de la "simple" recherche de productivité et oblige les entreprises à mettre en place la qualité. En effet, la technologie, les procédures pertinentes et la mobilisation de la force de travail sont nécessaires pour atteindre cette efficacité mais ils ne suffisent pas.

Elle impose des composants complémentaires qui ne sauraient, selon nous, se limiter aux normes techniques.

Notre hypothèse fondamentale est que la réussite de la mise en place de la qualité, c'est à dire le passage de la productivité à l'efficacité repose avant tout sur les hommes et la coordination. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à l'évolution des relations humaines et particulièrement aux comportements, au sein de l'entreprise, lors de la mise en place de la

qualité.

La réalisation d'une étude empirique dans les pays du Vimeu et du Ponthieu au Nord de la France sert de support empirique à cette recherche. Cette zone géographique a pour particularité de composer un district (Marchesnay, 1991) et de constituer un échantillon homogène tant au plan géographique qu'au plan des activités (serrurerie, robinetterie).

L'hypothèse de construction de cette étude empirique est que l'évolution de la communication interne, en tant que forme dominante des relations humaines dans l'entreprise, peut apporter des éclaircissements à l'interrogation sur la capacité de l'entreprise à mettre en place la qualité et à conduire l'entreprise vers cette efficacité particulière, que nous appellerons efficacité organisationnelle. Cette efficacité organisationnelle ne peut se mesurer qu'à l'externe, par comparaison avec les concurrents ou par le jugement des clients. Cette mesure externe est appelée compétitivité. Elle dépasse le concept de productivité qui avait l'avantage d'être mesurable en interne.

L'intérêt de ce texte est d'éclairer les liens entre la coordination interne de l'entreprise et la coordination externe entre l'entreprise, et ses fournisseurs et clients. Nous nous sommes appuyé sur les théories empruntées à la cybernétique (Wiener, 1952), qui considère la communication comme un processus **rétroactif, où le contrôle s'effectue par le feed-back du récepteur**. Et, d'autre part, sur la communication interpersonnelle (Bateson, 1981), entendue comme **un processus social permanent qui englobe les comportements**.

Ces apports donnent ici un sens particulier à la notion de coordination, qui doit permettre à l'organisation d'évoluer en osmose avec son milieu et ses membres. L'entreprise apparaît comme une représentation collective du milieu qui légitime la nécessaire efficacité organisationnelle. C'est au travers des flux et des transactions que nous avons cherché dans un premier temps l'efficacité, pour mettre à jour, dans un deuxième temps², la représentation qui lui est associée.

La référence à la théorie des coûts de transaction est indirecte et atypique. L'hypothèse défendue est que la mise en place de la qualité implique un développement massif des transactions d'informations dans l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires. Cette multiplication des transactions n'est possible que si leur coût unitaire diminue fortement, ce qu'autorise le développement des formes modernes de communication (l'informatique). Une question, chère à l'économie des transactions, traverse en filigrane ce travail. Il s'agit des conséquences de ce mouvement sur la forme particulière de coordination définissant le prix.

1. Cadre de l'étude

Les pays du Vimeu et du Ponthieu, situés à 150 km au Nord ouest de Paris, en Picardie, constituent un exemple typique de district industriel rural spécialisé sur un ensemble de métiers de la métallurgie. Pays de sous-traitance (automobile, meuble, BTP³), cette région connaît, depuis le début des années 90, le retournement de conjoncture national de la sous-traitance, aggravé par la crise de 1993. C'est dans ce contexte difficile que se généralise la mise en place de la qualité

2 Le travail sur les représentations est en cours, une enquête auprès de 189 salariés de 110 PME lui sert de base.

3 Bâtiment Travaux Publics

sous la double pression des donneurs d'ordre et des contraintes de rentabilité.

Le Vimeu et le Ponthieu sont à l'origine de 60 % de la production française de robinetterie, et de près de 80 % de la production de serrurerie. L'unité du district se fonde sur un ensemble de métiers complémentaires : fonderie, emboutissage, matricage, décolletage, polissage de métaux. Les principaux clients appartiennent aux domaines suivants :

l'automobile, le bâtiment, le meuble et la peausserie y trouvent des serrures et fermetures

le bâtiment, l'électroménager et l'équipement des réseaux publics s'y procurent leur robinetterie.

les utilisateurs de machines outils, produites sur plan, qui nécessitent des pièces spécifiques, trouvent sur le Vimeu la possibilité d'une fabrication complète grâce à la collection de métiers réunis.

Pour toutes ces activités, les pièces produites constituent des composants. Les entreprises industrielles du Vimeu se situent en bout de réseau de sous-traitance. Elles sont soumises à une pression extrême qui les oblige à une constante innovation dont voici quelques exemples :

pour l'automobile, l'ouverture des portes à distance, par cartes magnétiques ou codes et, bientôt, la reconnaissance vocale, digitale ou encore par calcul de la courbure de l'oeil sont originaires du Vimeu. Il en est de même pour d'autres pièces et accessoires telles les fourchettes de boîte de vitesse. Des travaux sur l'intégration de la destruction de l'automobile dans sa conception, sont également menés sur la zone. Ils se traduisent par la recherche d'une réduction des temps de démontage ou la mise au point de matériaux entièrement recyclables.

pour le bâtiment, le district crée des robinets thermostatiques, d'autres filtrant la pollution, ou encore des paumelles réglables, diminuant le temps de pause, augmentant la précision et l'esthétique...

Le district industriel du Vimeu et du Ponthieu n'est pas dépendant d'un secteur précis ou d'une grande entreprise pilote comme c'est le cas en Bretagne autour de l'unité de production Citroën ou à Clermont-Ferrand avec Michelin. Cette situation spécifique donne un rôle primordial aux structures locales de soutien de l'activité que sont le syndicat professionnel et la CCI⁴ et institutionnelles comme la DRIRE et les collectivités territoriales, particulièrement dans les périodes de mutation telle celle que nous connaissons actuellement avec la mise en place de la qualité.

C'est dans le cadre des mesures d'accompagnement de la DRIRE que se situe ce travail. Le paragraphe suivant présente la méthodologie de l'étude et l'apport des visites réalisées au début de l'année 1995.

4 Chambre de Commerce et d'Industrie

2. Les visites en entreprises

La méthodologie adoptée a consisté en une série de visites qui nous ont permis d'élaborer un questionnaire administré ensuite par voie postale. L'analyse a été effectuée avec les logiciels SPHINX et SPSS⁵.

L'objectif des visites était de repérer les aspects formels des relations humaines. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à la communication interne. Les relations informelles seront étudiées au travers du travail sur les représentations annoncé plus haut.

En premier lieu, nous avons été impressionnés par l'importance des mesures de propreté et d'ordre. Comme le dit clairement un dirigeant :

“ Je vois quand l'usine tourne, à l'oeil, si un carton dépasse dans l'allée, si des pièces ne sont pas rangées, cela ne va pas ”.

La propreté et l'ordre apparaissent comme des représentations fortes du modèle de la qualité. Le deuxième constat important concerne la généralisation de l'outil informatique qui est, désormais, omniprésent des bureaux aux lieux de production en passant par les entrepôts.

En outre, nous avons noté des principes de management, frappés au sceau d'un bon sens qui éclabousse certaines règles de gestion très en vogue. Quelques uns de ces principes sont présentés ci-après par grande fonction de l'entreprise :

Financière : “ Pourquoi changer de machine si elle marche ? ” Cette citation a été relevée à partir d'échanges concernant la fabrication à partir de vieilles Bourel, tour du début du siècle. La mise en conformité aux normes européennes de sécurité va rendre ces machines inutilisables. La représentation de la valeur n'est pas celle du comptable mais celle de la production.

Sécurité : “ Va-t-on interdire les couteaux parce qu'ils coupent ? Le danger vient des conditions d'utilisation et non des machines, si non ils faut tout interdire, et il n'y a pas d'accidents sur ces vieilles machines ”

les relations humaines : “ C'est déjà de dire bonjour le matin et au revoir le soir, d'être à l'écoute des problèmes ”, et de “ leur foutre la paix ” comme dit un dirigeant. Nous avons souvent rencontré une liberté de l'emploi du temps (heure d'arrivée, visite chez le médecin) et de déplacement dans l'espace, de décors du lieu de travail, ce qui ne cache pas que le travail doit être fait à un rythme soutenu.

comptable : “ Cela ne coûte pas plus cher d'en faire un peu de plus et de les mettre en stock, une fois que la machine est réglée ”, le coût est d'abord fonction du poids de la pièce (en laiton), puis du temps passé

5 Le sphinx de Lagarde et Moscarella pour l'analyse des données d'école française et SPSS pour la mise en forme des données.

marketing : “ On fait ce que le client veut ”. Peu de marques ou de brevets font l’objet d’une protection. L’information est simplement cachée, secrète, est-ce spécifique au district ou s’agit-il d’une résurgence du compagnonnage ?

Les visites nous ont permis de mesurer l’hétérogénéité des situations au regard des formes de communication interne. Cette hétérogénéité nous a conduits à réaliser un questionnaire très complet destiné à établir un point zéro en la matière sur le district étudié.

3. L'enquête par questionnaire

3.1. Méthodologie

Le questionnaire a été envoyé par courrier par la DRIRE à l’ensemble des 150 entreprises industrielles du district du Vimeu et Ponthieu (méthode exhaustive, l’échantillon comprend toute la population). 72 réponses nous ont été retournées, les premières analyses nous ont conduits à ne retenir que 55 questionnaires pour analyser un échantillon homogène et cohérent.

3.2. Analyse des résultats

Ce paragraphe présente une synthèse des résultats essentiels de l’enquête, il est fondé sur la recherche d’associations entre des indicateurs de performance classiques et des variables qualitatives liées à l’organisation, à la communication interne et aux coûts de transactions internes et externes.

3.2.1. Les indicateurs explicites :

Les indicateurs classiques de structure et de performance sont présentés ci-après. Ces indicateurs constituent la base explicite des tris qui visent à tester la validité des indicateurs liés à la communication interne. En effet nous considérons qu’un indicateur est pertinent, si il est confirmé par un indicateur classique de performance (Valeur Ajoutée par tête)

L’échantillon confirme, sans surprise, le lien entre taille et performance. Une série d’analyses factorielles fait apparaître trois groupes distincts qui présentent les caractéristiques suivantes :

TABLEAU 1

Les indicateurs de performance

	moins de 20 salariés	de 20 à 100 salariés	plus de 100 salariés
CA moyen	inférieur à 10 M.F.	entre 10 et 35 M.F.	supérieur à 35 M.F.
achat moyen	inférieur à 5 M.F.	entre 5 et 15 M.F.	supérieur à 15 M.F.
CA par tête moyen	inférieur à 200 KF	entre 200 et 800 KF	supérieur à 800 KF

Source : enquête Drire & Cnam, 1995-96

Le groupe central se divise en deux sous groupes autour du seuil des 50 salariés mais le sous groupe des 50 à 100 est trop peu nombreux pour être isolé significativement (ses caractéristiques apparaissent néanmoins sur les cartes : CA 20 à 50 M.F., CA/tête de 400 à 800 KF).

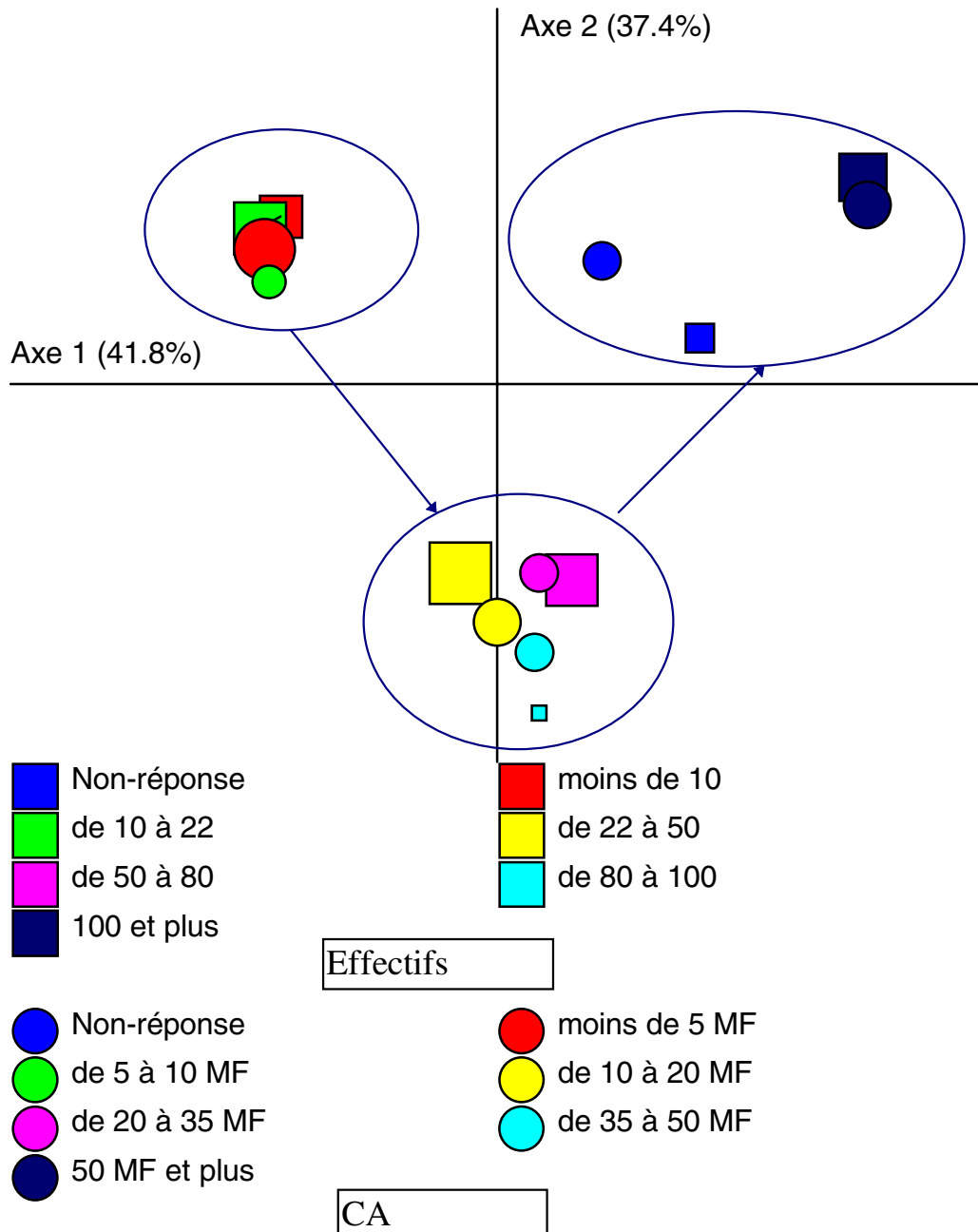
La carte ci-après présente l'une des analyses factorielles qui ont permis de construire cette typologie⁶.

6 La méthodologie de construction de ces classes a été la suivante : Dans un premier temps des analyses en composantes principales ont permis d'identifier des corrélations entre les variables CA, effectif et achats. Puis la carte des individus a permis de regrouper les individus ayant des caractéristiques proches pour chacune des variables. Ces caractéristiques ont enfin été choisies pour construire des classes pour chacune des variables. Les analyses factorielles sont le résultat du tri croisé des variables ainsi obtenues.

FIGURE 1

**Tri croisé de la variable « Effectif moyen »
mise en classe avec la variable « CA Moyen » mise en classe.**

L'analyse des données brutes éclate la distribution en 3 groupes distincts, les moins de 20 salariés, les 20 à 80 et les plus de 100. A chaque groupe correspond une fourchette de CA cohérente avec la taille. Cette répartition nous a servi à constituer les classes pour les tris plus avancés.



Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

Une fois définis les indicateurs de performance classiques, nous avons cherché à leur associer

des indicateurs plus qualitatifs. Dans un premier temps, ces indicateurs qualitatifs servent à confirmer les indicateurs traditionnels. Puis, dans un second temps, une analyse plus fine incluant en particulier l'évolution de tous les indicateurs, nous a permis d'expliquer les écarts de performance non justifiables sur la base des seuls indicateurs classiques.

Le questionnaire nous permet d'explorer plusieurs pistes d'indicateurs qualitatifs, mais l'échantillon ne valide qu'un nombre réduit d'entre eux du fait du fort taux de non réponses et de la faible taille des strates.

Les pistes intéressantes au regard de la problématique de cet article sont les suivantes :

La mise en place de la qualité peut-elle être considérée comme un facteur de réorganisation permettant des gains d'efficacité ?

L'effort de formation est-il un moyen de préparer les hommes au changement d'organisation impliqué par la mise en place de la qualité ?

Dans les entreprises ayant mis en place la qualité, le développement de nouvelles formes de communication interne est-il utilisé comme outils de gestion des relations humaines ?

En tant qu'outil de communication performant, l'informatique peut-il être considéré comme le vecteur essentiel du changement ?

Ces pistes génériques peuvent se décomposer en une série d'interrogations plus élémentaires :

La qualité explique-t-elle la performance ?

La formation et l'audit accompagnent-ils la mise en place de la qualité ?

Le développement concomitant de la communication interne et de l'informatique avec la mise en place de la qualité explique-t-il la performance de l'entreprise ?

Nous examinons successivement chacune de ces questions dans les paragraphes suivants.

3.2.2. *La qualité*

En guise d'introduction le tableau suivant présente un bilan du mouvement qualité sur le district du Vimeu.

TABLEAU 2
Les indicateurs du mouvement qualité

qualité	Date moyenne	Normes	origine
oui 51%	avant 1990 : 16 %	en cours 70%	imposée : 24%
non 49%	1990-1994 : 62 %	ISO 30%	interne : 49%
	après 1994 : 48%		

Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

La qualité n'est pas encore généralisée au sein du district industriel du Vimeu, mais le tableau montre bien que l'on retrouve ici le mouvement d'accélération national de la certification. Le frein essentiel est le coût de la mise en place de la qualité estimé de 500 à 1000 KF (B. Duchéneaut, 1995). Toutes tailles confondues, en 1994, 59% des entreprises industrielles ont

entrepris une démarche de certification. Ce pourcentage passe à 44% dans les P.M.E. de 50 à 200 salariés B. Duchéneaut, (1995). Le Vimeu, avec 51% d'entreprises concernées, ne semble donc pas en retard dans la mise en place de la qualité.

Le tableau confirme également le caractère récent de la certification et la nette domination de la norme ISO⁷ sur la zone considérée. Seules 10 entreprises sur les 55 sont réellement certifiées, soit 18%.

Même si la qualité apparaît souvent comme une contrainte imposée par les clients, les dirigeants y voient néanmoins l'occasion de développer une démarche propre de réorganisation.

Le mouvement qualité est une réalité pour la zone étudiée.

Est-ce un facteur de performance ?

L'indicateur d'efficacité choisi ici, est la valeur ajoutée par tête (VA/tête). Ce choix est justifié par l'homogénéité des métiers de l'échantillon. Nous avons constaté que la VA/tête est plus importante dans les entreprises qui ont mis en place la qualité. On pourrait croire qu'il s'agit d'un simple effet taille. En effet, les entreprises ayant mis en place la qualité sont en moyenne 4 fois plus grandes en effectif total que les autres, et leur valeur ajoutée par tête est en moyenne 3 fois plus importante. Cette piste semble intéressante et mérite d'être vérifiée par l'étude approfondie d'une strate significative (> 30) d'entreprises d'effectif proche. Cependant la convergence d'une série d'indicateurs, tels que l'évolution des effectifs —5 fois supérieure dans les entreprises ayant mis en place la qualité—, ou celle du CA —qui passe de -4% à +4% pour les entreprises certifiées ou en cours— semblent confirmer cette hypothèse.

3.2.2. La réalisation d'audits

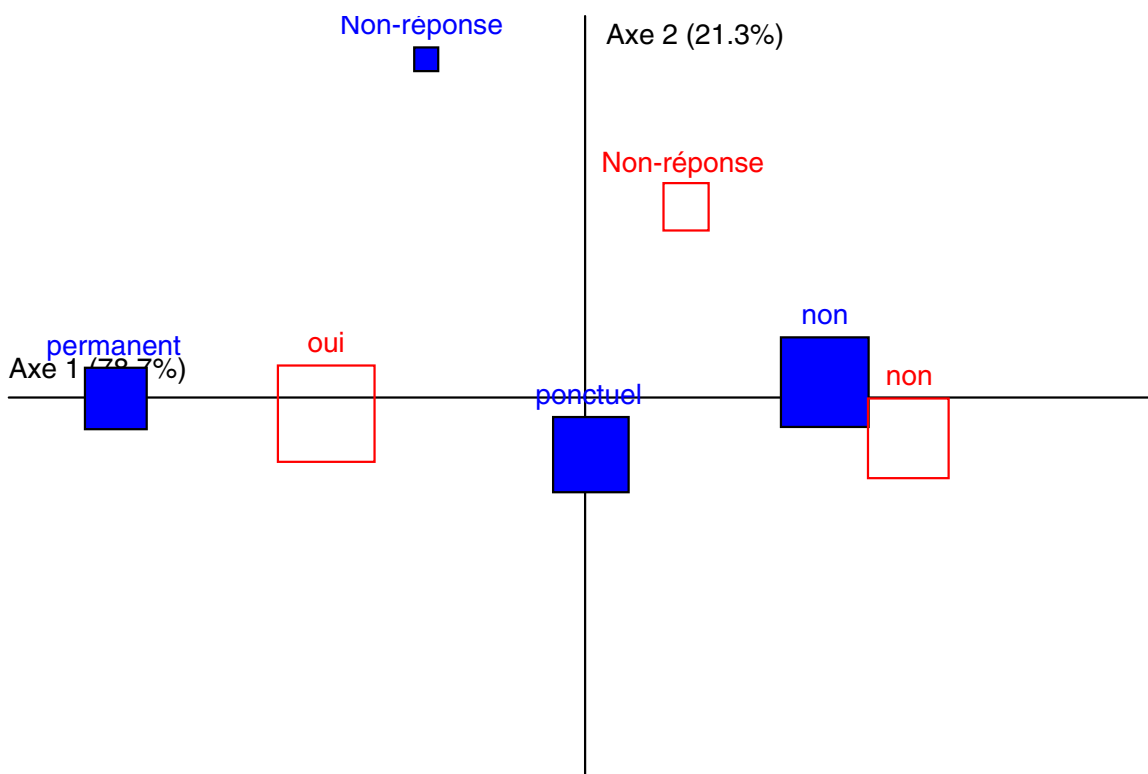
Notre deuxième interrogation portait sur la remise en cause de l'organisation qui oblige au changement pour développer la polyvalence, changement dont la formation et l'audit seraient les vecteurs privilégiés. Nous avons bien constaté un lien entre la polyvalence des salariés et la mise en place de la qualité, puisque la polyvalence est deux fois plus importante dans les entreprises certifiées ou en cours de certification.

Nous avons vérifié ensuite, que la mise en place de la qualité s'accompagne d'une démarche audit. Les tris croisés montrent une dépendance entre "audit" et "qualité", l'audit est deux fois plus fréquent parmi les entreprises ayant entrepris ou mis en place la qualité.

7 International Standardisation Organization.

FIGURE 2
Tri croisé des variables AUDIT (en foncé) ET QUALITE.⁸ (en clair)

La carte montre clairement une dépendance entre l'existence d'une démarche qualité et la réalisation d'audits.



Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

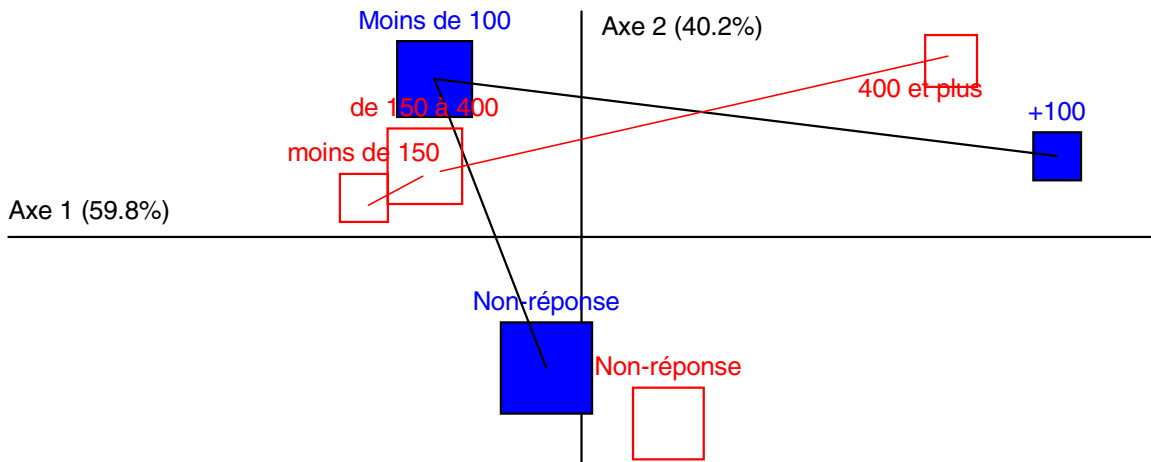
3.2.3 L'effort de formation

Le pourcentage moyen de la masse salariale consacré à la formation est de 2,47% sur le district du Ponthieu et Vimeu. Cette moyenne de 2,4% est à noter, puisque pour l'ensemble des PME françaises de 10 à 20 salariés, la moyenne est de 1,5% en 1992. Alors que pour les 20 à 50 salariés, elle se situe à 1,63%, et pour les 50 à 500, à 2,32%. (B. Duchéneaut, 1995).

8 LA DEPENDANCE EST SIGNIFICATIVE ($\chi^2 = 16.7$, ddl = 6, $p = 98.9\%$). Attention, 7 cases ont un effectif théorique inférieur à 5, les règles du χ^2 ne sont pas réellement applicables.

FIGURE 3

Tri croisé des variables VA/tête (en clair) et nombre de jours de formation⁹ (en foncé)



Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

Le lien entre effort de formation et VA/tête semble exister. Mais il peut être la résultante indirecte de l'effet taille. L'échantillon n'est pas suffisant pour obtenir une dépendance nette.

Plusieurs questions avaient pour objectif de vérifier si la mise en place de la qualité s'accompagnait bien d'un développement de la polyvalence des salariés. Peu d'entreprises prétendent avoir généralisé la formation à la polyvalence. Le nombre médian de postes de polyvalence dans les entreprises qui la pratiquent est de 6, les quartiles sont à 2 et 11. La polyvalence est, comme nous l'avions supposé, deux fois plus répandue dans les entreprises certifiées ou en cours.

L'hypothèse que la formation constitue un coût de transaction de la mise en place de la qualité ne semble pas directement vérifiée.

Par contre, l'effort de formation est directement corrélé avec la valeur ajoutée par tête, ce qui nous conduit à émettre une interrogation : **la formation est-elle une transaction engendrant des coûts ou un investissement générant de la valeur ajoutée ?** Cette piste reste à approfondir.

3.2.4. La communication interne

La troisième interrogation portait sur le rôle de la communication interne dans la mise en place de la qualité.

Une entreprise sur cinq est dotée d'une structure de communication interne, le budget propre de la communication interne reste symbolique. Une seule entreprise affecte un budget supérieur à 10000 F. Les entreprises ayant mis en place la qualité sont 3 fois plus nombreuses que les autres à être dotées d'une structure de communication interne.

La structure de communication interne, lorsqu'elle existe, est rattachée à la direction générale et

9 LA DEPENDANCE EST SIGNIFICATIVE ($\chi^2 = 16.0$, ddl = 6, $p = 98.6\%$). Attention, 8 cases ont un effectif théorique inférieur à 5, les règles du χ^2 ne sont pas réellement applicables.

non à la Gestion des Ressources Humaines. Ceci révèle l'importance stratégique accordée à cette structure dans les entreprises qui l'ont mise en place. Cependant, l'importance de ces structures est modérée par le faible budget qui leur est accordé. La communication interne doit être financée indirectement, ou constituer une tâche secondaire pour les personnes qui la prennent en charge. Les réunions, l'affichage et les supports institutionnels sont les outils les plus fréquents. La petite taille des entreprises favorise une communication directe. Les supports tels que les lettres et journaux sont utiles dans les grandes entreprises, ou lorsque la structure est éclatée géographiquement.

La participation aux bénéfices reste à dominante traditionnelle, c'est à dire directement liée à la productivité, ou légale, avec les accords de participation. L'intéressement aux résultats reste assez marginal (9 cas sur 55).

Les fêtes d'entreprises sont très traditionnelles et plutôt événementielles. On constate peu de sorties en groupes, le monde de l'entreprise reste bien clos sur lui-même. Au plan purement formel, plaquettes et organigrammes restent les principaux outils de la communication externe de l'entreprise.

Le tableau suivant présente, classés par ordre de fréquence croissante, les outils de communication interne cités par les entreprises. Les plus fréquents correspondent à la mise en place de la qualité. C'est le cas des "Groupes d'Amélioration de la qualité" ou de la "Participation au Choix des Matériels". Ces outils révèlent, en outre, une forte culture de production, puisque parmi tous ces supports de communication, aucun ne concerne spécifiquement les clients ou les marchés.

TABLEAU 3
Nombre d'entreprises ayant mis en place les outils de communication interne suivants.

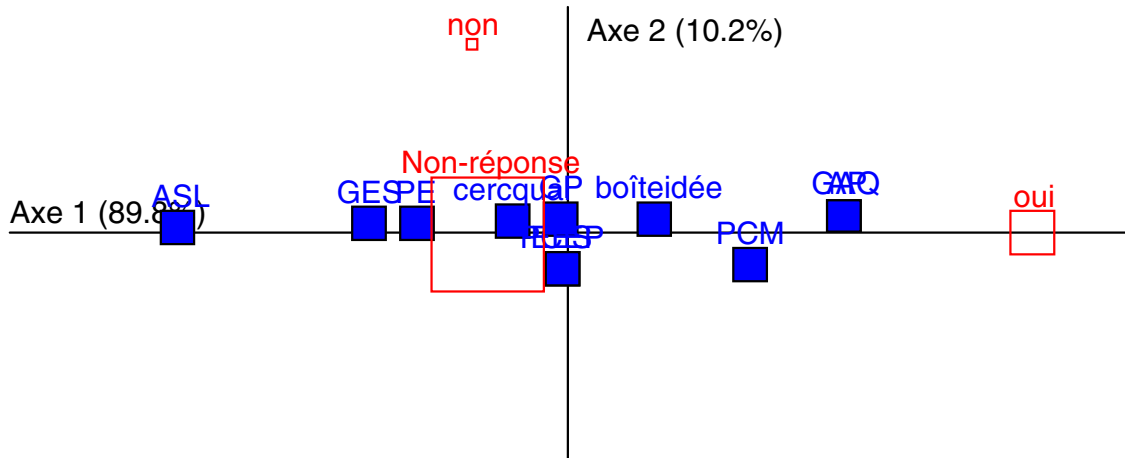
Outils de communication interne	Nombre
Activation des signaux lumineux (ASL)	0
Groupe d'expression des salariés (GES)	4
Projet d'entreprise (PE)	5
Cercles de qualité (CQ)	7
Groupe de progrès (GP)	8
Entretien d'évaluation des salariés (EES)	8
Participation au choix concernant l'ergonomie des postes de travail (PCE)	8
Boîtes à idées (BI)	10
Participation au choix des matériels (PCM)	12
Affichage de production (AP)	14
Groupe d'amélioration de la qualité (GAQ)	14

Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

L'analyse factorielle ci-dessous croise la mise en place de la qualité et les outils de communication interne. Elle confirme l'association des outils tels que les "Groupe d'Amélioration de la qualité" ou "la Participation au Choix des Matériels" et "autres Boîtes à Idées" avec la mise en place de la qualité. A titre d'exemple, les "Boîtes à Idées" sont présentes dans 32% des entreprises certifiées ou en cours, contre 0% dans les autres. Les GAQ sont trois fois plus nombreux dans les entreprises certifiées.

FIGURE 4

Analyse factorielle du tri croisé des variables “ Qualité ”(en clair) et “ outils de communication ” (en foncé)



Les non-réponses peuvent-être assimilées à la réponse non à la question sur la qualité.

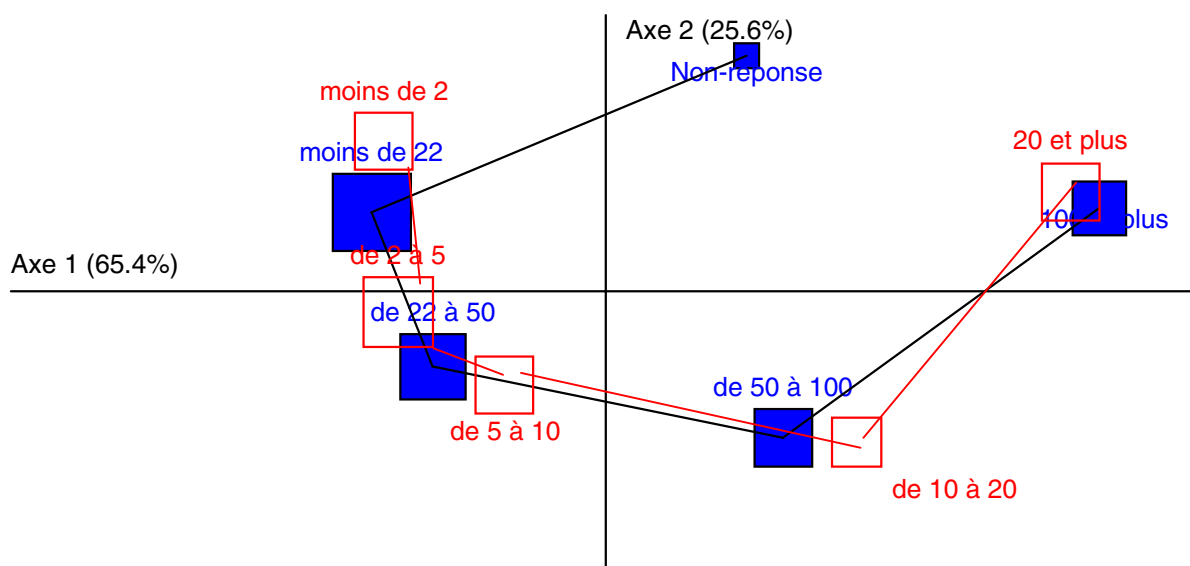
Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

En conclusion de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la communication interne reste avant tout traditionnelle, c'est à dire informelle et verbale, surtout dans les TPE. Cependant des outils existent tels que les plaquettes, affichages, réunions, pots etc.. Enfin la mise en place de la qualité semble bien l'occasion de développer de nouveaux outils tels que les Boîtes à Idées, ou les GAQ.

3.2.5. L'équipement informatique

Dans l'ensemble, l'effet taille est vérifié. Dans les petites entreprises, l'équipement est d'un micro ordinateur pour 10 personnes, il passe à un micro ordinateur pour 5 dans les plus grandes. Néanmoins ces données moyennes cachent des écarts considérables d'une entreprise à l'autre. En effet, même si très peu d'entreprises ne sont pas équipées, d'autres sont déjà à un micro au moins par personne. Les tris filtrés font apparaître une différence d'équipement très nette entre les entreprises certifiées et les autres. Alors que le différentiel de taille est de 1 à 4 entre les entreprises certifiées et les autres, le taux d'équipement des premières est 9 fois supérieur à celui des secondes.

FIGURE 5
**Tri croisé des variables effectif moyen (en clair)
 et nombre de micro ordinateurs (en foncé)¹⁰**



Source : enquête DRIRE & CNAM, 1995-96

Les principaux résultats de cette enquête sont résumés ci-après :

Le mouvement qualité émerge dans le district en 1990.

Le mouvement est accompagné par une démarche d'audit.

La VA/tête apparaîtrait comme plus importante dans les entreprises ayant mis en place la qualité (piste à confirmer sur un échantillon plus important).

En ce qui concerne la communication interne, la qualité semble l'occasion de développer de nouveaux outils (GAQ, boîtes à idées...).

Enfin, la mise en place de la qualité fait apparaître également un développement de l'équipement informatique ainsi qu'un effort de formation accru.

4. Analyse des résultats

4.1. Résultats au niveau de l'entreprise

La qualité nécessite une évolution des comportements pour obtenir une normalisation des procédures, objet de la certification. Dans ce cadre, la communication interne joue à la fois le rôle de stimulus et de moyen pour développer la productivité organisationnelle. Ce constat nous a conduits à nous interroger sur les liens entre qualité et efficacité. Deux conclusions se dégagent de cette interrogation.

La première conclusion est que la mise en place de la qualité doit s'accompagner d'un saut

¹⁰ LA DEPENDANCE EST SIGNIFICATIVE (chi2 = 59.4, ddl = 16, p = 99.9%). Attention, 24 cases ont un effectif théorique inférieur à 5, les règles du chi2 ne sont pas réellement applicables.

productif, au sens classique ou technique du terme, pour être pleinement efficace. En effet, la mise en place de la qualité implique une réorganisation qui consomme beaucoup de temps d'échange, tant en formation qu'en apprentissage de la polyvalence. **Cette multiplication des transactions a un coût qui peut être compensé par le passage à des machines plus performantes.** En outre, l'installation des M.C.N.¹¹, dans le cas de notre échantillon, légitime la réorganisation en déstructurant les habitudes en place.

La deuxième conclusion est que, pour être réussie, la mise en place de la qualité implique le développement d'une communication interne performante. **Le coût unitaire d'une transaction doit être abaissé radicalement pour permettre leur développement massif** (Deschamps et Eynard, 1996).

Ces deux conclusions nous permettent de schématiser comme suit les liens entre qualité et performance.

L'entreprise a-t-elle mis en place la qualité ?

Si oui, a-t-elle réalisé récemment des investissements productifs ?

Si oui, l'entreprise a-t-elle mis en place une réorganisation passant par l'audit, la formation et le développement de la polyvalence ?

Si oui, impose-t-elle un système de communication interne facilitant le développement massif des transactions ?

Les entreprises les plus performantes de notre échantillon satisfont à tous ces critères, elles représentent environ un cinquième de l'ensemble.

4.2 Résultats au niveau du district

Au niveau du district, des relations se nouent entre les entreprises certifiées. Cela entraîne une diminution des coûts conforme à la théorie conventionnelle de l'économie des coûts de transaction. Un processus de gain d'efficacité semble ainsi engagé, qui exclut les entreprises les moins performantes.

En effet, l'analyse des deux strates principales de l'échantillon — qualité oui et qualité non — montre une opposition marquée entre les petites (moins de 60 salariés) et les plus grandes. La strate des entreprises n'ayant pas mis en place la qualité est très homogène, eu égard à notre indicateur de performance (VA/tête). L'effet taille y est minime.

A l'opposé, la différence est très marquée entre les petites et les grandes entreprises ayant mis en place la qualité. Le rapport de VA/tête est de 1 à 20 en moyenne pour notre échantillon.

Conclusion

11 Machines à Commandes Numériques.

Ces résultats obtenus sur un échantillon faiblement représentatif ouvrent des pistes de recherches empiriques à valider par une nouvelle enquête. Les pistes à explorer sont au nombre de trois.

La première concerne l'origine de l'efficacité. Doit-on l'efficacité aux machines, à la communication interne ou aux changements dans l'organisation liés à la certification ?

La seconde s'intéresse à l'organisation des entreprises. En standardisant les procédures, la certification permet au donneur d'ordre d'évaluer les coûts de production du sous-traitant. Il peut ainsi négocier des prix très bas. Est-ce une explication de la faible VA/tête des entreprises nouvellement certifiées ? Le mouvement de qualité serait alors un instrument de la domination des donneurs d'ordre sur le district. **Peut-on parler d'une hiérarchie d'aval ?**

Il reste alors à expliquer le fait que certaines entreprises, en situation de sous traitance, parviennent par leur " apprentissage organisationnel " à restaurer leur efficacité.

Bibliographie

- BATESON G. (1981), *La nouvelle communication*, Points, 1981.
- BAUDRY B. (1995), " L'économie des coûts de transactions ", *Les Cahiers Français*, n° 272, p. 12-20, La Documentation Française.
- CHAMBRE DES MÉTIERS DE LA SOMME, *L'apprentissage dans le secteur des métiers*, mars 1992.
- CHARUE F. ET MIDLER C. (1994), " Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles ", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994, p. 84-91.
- COASE R. (1995), " La nature de la firme " (1937), cité par les *Cahiers Français*, n° 272, juillet-septembre 1995, La Documentation Française.
- DESCHAMPS D ET F. EYNARD (1996), Les implications organisationnelles de la mise en place de la qualité, une illustration critique de la théorie des coûts de transaction. *Colloque " entre Méso et Micro "*, émergence d'une nouvelle économie industrielle, ERSI, Amiens.
- DESREUMAUX A. (1994), " Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives ", *Les cahiers de recherche du CLAREE*, IAE Lille, 1994.
- DUCHÉNEAUT B. (1995), *Enquête sur les PME Françaises*, Maxima Editeur, 1995.
- DUFER J. (1988), " Le marketing interne, facteur de succès du marketing externe ", *Revue Française de Marketing*, n° 120, 1988.
- GÉLINIER O. (1993) " Reengineering ou reconception de l'entreprise ", *qualité en mouvement*, n° 16, p. 42-47, article paru dans *Chroniques de la S.E.D.E.I.S*, n° 10, 15 janvier 1993.
- HAMMER M. ET CHAMPY J. (1993), *Le reengineering*, Dunod, 1993.
- IGALENS J. (1992) " Le marketing social : une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines ", *Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992, p. 62-77.
- KALIKA M. (1988), *Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances*, Economica, 1988.

KOENIG G. (1994), “ Introduction : l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux ”, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994.

MARCHESNAY M. (1991), “ La PME : une gestion spécifique ? ”, *Economie Rurale*, n° 206, 1991.

“ L'emploi des cadres en Picardie ”, *Relais, Magazine de l'économie picarde*, INSEE, n° 39, septembre 1992, p 20,.

WIENER N. (1952), “ Cybernétique et société ”, *Dictionnaire critique de la communication*, (de L. SFEZ) Paris, Deux-rives.

WILLIAMSON O. (1991), “ Comparative economic organization : the analysis of discrete alternative ” *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.