L'histoire véritable des cercles de qualité -cinq ans d'enquête-

Françoise Chevalier

▶ **To cite this version:**

Françoise Chevalier. L'histoire véritable des cercles de qualité -cinq ans d'enquête-. Gestion et management. HEC PARIS, 1989. Français. NNT : 1989EHEC0006 . pastel-00994962

HAL Id: pastel-00994962
https://pastel.hal.science/pastel-00994962

Submitted on 22 May 2014

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

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

DOCTORAT
HEC

L'HISTOIRE VERITABLE DES CERCLES DE QUALITE

- CINQ ANS D'ENQUETE -

THESE

présentée et soutenue publiquement par

Françoise CHEVALIER

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Doctorat de Sciences de Gestion conforme au nouveau régime
défini par l'arrêté du 23 novembre 1988

JURY

Président : Michel CROZIER
Directeur de Recherche au CNRS

Directeur de thèse : Georges TREPO
Professeur au Centre HEC-ISA

Suffragants

José ALLOUCHE
Professeur à l'Université Nancy II

Erhard FRIEDBERG
Directeur de Recherche au CNRS

Rolland REITTER
Professeur au Centre HEC-ISA

Etablissements de formation doctorale :
Cycle Supérieur de Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
Ecole des Hautes Etudes Commerciales

1989

DOCTORAT
HEC

L'HISTOIRE VERITABLE DES CERCLES DE QUALITE

- CINQ ANS D'ENQUETE -

THESE

présentée et soutenue publiquement par

Françoise CHEVALIER

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Doctorat de Sciences de Gestion conforme au nouveau régime
défini par l'arrêté du 23 novembre 1988

JURY

Président : Michel CROZIER
Directeur de Recherche au CNRS

Directeur de thèse : Georges TREPO
Professeur au Centre HEC-ISA

Suffragants :

José ALLOUCHE
Professeur à l'Université Nancy II

Erhard FRIEDBERG
Directeur de Recherche au CNRS

Rolland REITTER
Professeur au Centre HEC-ISA

Etablissements de formation doctorale :
Cycle Supérieur de Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
Ecole des Hautes Etudes Commerciales

1989

Le Centre HEC-ISA n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*- REMERCIEMENTS -

* Des premières prises de contact avec les entreprises, en passant par la réalisation de l'enquête jusqu'à la rédaction de ce texte, Georges Trépo a soutenu ce travail par les conseils nombreux et fructueux qu'il m'a fournis. Je le remercie pour sa confiance, sa patience et la liberté qu'il m'a accordée.

* Je suis profondément reconnaissante à Michel Crozier, Directeur de Recherche au C.N.R.S. et Fondateur du Centre de Sociologie des Organisations, de me faire l'honneur de présider le jury de cette thèse, ainsi qu'à José Allouche, Professeur à l'Université de Nancy II, Erhard Friedberg, Directeur de Recherche au C.N.R.S. et Roland Reitter, Professeur au Centre HEC-ISA, d'avoir accueilli mon projet.

* Pendant ce travail, l'équipe du Département Management et Ressources Humaines m'a encouragée. Je tiens à l'en remercier.

* Je remercie également Antoine Hyafil, Doyen du Corps Professoral du Centre HEC-ISA, et Jean-Pierre Nioche, Directeur du Programme Doctoral d'HEC, pour leur soutien attentif et efficace.

* Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnalités qui à un moment ou à un autre ont pu m'encourager dans cette étude. Et en particulier à Georges Archier, Président de l'Afcerq, Michel Bernard du Ministère des Finances, Michel Bricaud, Directeur Général de Bronze Acior, Jacques Chové, Directeur de la Qualité de Philips, Denis Cotton, Inspecteur Général au Ministère de l'Industrie et Gilbert Raveleau, Délégué Général de l'Afcerq.

* Enfin, cette recherche n'aurait jamais pu être réalisée sans l'accueil et la collaboration de toutes les personnes, membres du personnel des douze entreprises, et en particulier de Machinex, Technico et Opal qui, tout au long de ces années, ont régulièrement accepté de me consacrer du temps et répondu à mes questions. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

* Mes remerciements s'adressent enfin à Frédérique Saillant et Dominique Tognetti-Abraham, responsables de la frappe et de la mise en page de ce texte.

S O M M A I R E

Page

Introduction 8

Première Partie 29

LES CERCLES DE QUALITE:

ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE I. LE LANCEMENT "PLEIN D'ESPOIRS" DES PROGRAMMES CQ 32

1 - L'ENGOUEMENT POUR LES CERCLES DE QUALITE *33*

2 - DES MISES EN OEUVRE VARIEES *51*

3 - L'ORTHODOXIE ET LES PRATIQUES *66*

CHAPITRE II. LE DEVELOPPEMENT "ENTHOUSIASTE" DES PROGRAMMES CQ 69

1- LE REGLAGE DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT ET DES MOYENS ACCRUS *70*

2 - L'ENTHOUSIASME DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ *81*

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES EN CROISSANCE *90*

4 - CRITIQUES ET FREINAGE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE *93*

5 - UN "ENTHOUSIASME" A NUANCER *97*

CHAPITRE III. "L'ESSOUFFLEMMENT" DES PROGRAMMES CQ 99

1 - LASSITUDE ET DESINTERET DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ 100

2 - DES OPPOSITIONS PLUS VIGOUREUSES 110

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES QUI SE DEGRADENT 117

4 - LES PERIPETIES DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT 122

5 - UN "ESSOUFFLEMENT" A NUANCER 127

CHAPITRE IV. DES POINTS D'ABOUTISSEMENT DIFFERENTS 128

1- LA RECHERCHE DU SECOND SOUFFLE 131

2- LA DISPARITION DES PROGRAMMES CQ 133

3 - L'INTEGRATION 138

4- AU-DELA DES DIFFERENCES ... 148

CHAPITRE V. LE POINT SUR L'ETUDE EMPIRIQUE 149

1 - SYNTHESE DES PRATIQUES OBSERVEES ET DE LEUR CHRONOLOGIE 150

2 - QUESTIONNEMENTS GENERES PAR L'ETUDE EMPIRIQUE 152

Page

Deuxième Partie 154

LES CERCLES DE QUALITE:

ANALYSE THÉORIQUE

CHAPITRE VI. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCU COMME "UNE TECHNOLOGIE MANAGERIALE" **156**

1 - UN TERRAIN FAVORABLE *159*

2 - LE CERCLE DE QUALITE : "UNE TECHNOLOGIE MANAGERIALE" BIEN MARKETEE *172*

3 - L'ACTION DES DIFFUSEURS DE L'INNOVATION *184*

CHAPITRE VII. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR "EXPERIMENTATION" **190**

1 - MORPHOLOGIE D'UN CYCLE DE DIFFUSION DES CQ *191*

2 - DES CONDITIONS DE DEMARRAGE AUX CONDITIONS DE L'EXTENSION *198*

3 - EXPERIMENTATION ET ENKYSTEMENT *216*

CHAPITRE VIII. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCU COMME "UN DISPOSITIF PLUS OU MOINS OUVERT" 225

1 - LE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT DE DEPART 230

2 - L'ELARGISSEMENT VERS D'AUTRES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT 237

3 - DIRECTIVITE, SOUPLESSE ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT 245

CONCLUSION 250

ANNEXES 259

BIBLIOGRAPHIE 345

TABLE DES MATIERES 366

LISTE DES TABLEAUX 381

INTRODUCTION

Depuis l'instauration du Taylorisme et son développement avec ses réussites mais aussi ses excès de rationalité et ses dysfonctionnements,[1] les entreprises ont été amenées à repenser leur mode d'organisation du travail. C'est ainsi que le courant des "Relations Humaines" commença à s'imposer et avec lui les nouveaux modèles théoriques, fondés principalement sur la psychologie sociale et l'étude des motivations, ont provoqué l'intérêt des entreprises et donné lieu à une large palette d'innovations. En France, depuis près de trente ans les entreprises ont expérimenté toutes sortes de formes d'organisation. Il s'est agit de la Direction par Objectifs dans le milieu des années 60, des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, de l'Organisation-Développement (l'O.D.), des groupes d'expression et, dernier né, des cercles de qualité.

Ainsi, régulièrement de nouvelles solutions aux problèmes d'organisation, de nouveaux modèles tantôt centrés plus particulièrement sur les cadres, tantôt sur les non cadres apparaissent. Chacun fait naître de grands espoirs. Experts et conseillers d'entreprises les mettent en valeur et suscitent les premières expériences. Quelques entreprises en font l'essai, en général avec succès. Les revues professionnelles et la presse diffusent alors rapidement leurs réalisations. Mais finalement après quelques années, le modèle est délaissé, dirigeants et membres du personnel assurent, parfois avec regret, parfois avec colère, que la solution n'apportait pas grand chose, et l'idée tombe dans l'oubli... Pour être, peu de temps après, relayée par un nouveau modèle, avec de nouveaux experts, une nouvelle formation appropriée et... un nouveau "drapeau" autour duquel se rassemblent les nouveaux initiés[2]. Bref, un modèle qui, au départ, suscite autant d'espoirs et d'attentes que le précédent, avant d'être, à son tour, quelque temps plus tard

---

[1] L.E. Davis dans "The coming Crisis for Production Management : Technology and Organization", in International Journal of Production Research, 1971, vol 9, pp. 65-82, note une accélération de ces dysfonctionnements dans les organisations actuelles. Il souligne que la mauvaise qualité du travail, le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, le désintérêt des travailleurs et surtout le mécontentement constituent autant d'indicateurs des malaises existants au coeur des organisations. Certains auteurs comme C. Durand dans "Le travail enchaîné", le Seuil, 1978, parlent d'une crise de l'organisation du travail qui se vit à des degrés divers dans chaque pays.

[2] Le journaliste américain John A. Byrne relate, non sans humour, ce phénomène dans "Business Fads : What's in and out. Executives Latch on Any Management Idea that looks like a quick fix", in Business Week, janvier 1986, pp. 40-47.

délaissé ou abandonné.

R. Robin constate que "tous les managers français de notre génération ont été confrontés à de trop nombreux exemples d'appropriation de modèles... qui connurent... un succès initial considérable, puis s'effondrèrent les uns après les autres dans une indifférence générale".(3) A titre d'exemples, en 1973, dans le numéro de Novembre de la revue Management, Guillaume Franck constate que la D.P.O. introduite en France en 1969, se solde par des échecs répétés et qu'aux Etats-Unis, son pays d'origine, elle fait l'objet de critiques de plus en plus nombreuses.(4) Plus tard dans un article publié en 1976 par Harvard - l'Expansion, J. Richard Hackman montre que l'enrichissement des tâches, un temps cheval de bataille des sciences de l'organisation commence à perdre de son attrait et que les entreprises sont en pleine désillusion(5). Gilles Margirier s'interrogeant sur les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail note que finalement la déception a succédé à l'engouement, et écrit-il : "Enrichissement et élargissement des tâches, groupes semi-autonomes, toutes formes nées au début des années soixante dix ne se sont pas propagées massivement. L'habile marketing patronal, qui a accompagné chaque fois une initiative nouvelle, laisse maintenant sceptique, de même que l'apparition successive de "théories x, y, z..." peut prêter à sourire" (6)

Si cette succession de réussites et de déceptions est surprenante, plus surprenante encore est, pour nous, l'absence de réflexions, de critiques, de bilans précis sur chacun de ces modèles. Comme si enthousiasme et désillusions allaient de soi et qu'il fallait s'en accomoder. Le sociologue Philippe Bernoux dans "Pour une lecture du changement dans l'entreprise : de l'effet de mode à l'analyse rationnelle" écrit : "Il y a maintenant près d'une vingtaine d'années que je fais des enquêtes, produis des analyses, essaie de réflé-

---

(3)René Robin "Imbrication du rationnel et de l'imaginaire dans la constitution et la transplantation d'un modèle", thèse de 3ème cycle, Université Paris IX - Dauphine, 1987. A cet égard il fournit, parmi d'autres, l'exemple des commissions ou ateliers de productivité mis en place dans de nombreuses entreprises françaises après 1945, sous l'impulsion du Secrétariat d'Etat à la productivité et de la nouvelle législation sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion. Ces commissions un temps florissantes se désagrégèrent ensuite peu à peu, sans que l'on n'ait jamais cherché à savoir pourquoi.

(4)Guillaume Franck "Epitaphe pour la D.P.O. "In "Le Management", Paris, Novembre 1973, pp. 1-9.

(5)J. Richard Hackman, "L'enrichissement des tâches est-il déjà démodé ?", in "Harvard - l'Expansion", été 1976, pp. 93-102.

(6)Gilles Margirier "Crise et nouvelle organisation du travail", in "Travail et Emploi, n° 22, décembre 1984, pp. 33-44.

chir sur le thème du changement dans l'organisation. Pour nourrir cette réflexion j'ai été amené entre autres à connaître les différentes expérimentations faites par les entreprises dans ces domaines. Il s'est agit de la direction par objectifs que je situe vers le milieu des années 60, puis de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches, des groupes autonomes, de l'analyse socio-technique, de la démocratie industrielle, de l'organisation-développement (O.D.), des cercles de progrès, des groupes d'expression et, dernier né, des cercles de qualité. Au total, en vingt ans, au moins huit modèles assez sensiblement différents ont été produits. Ils ont toujours été initiés par les directions ou le management, souvent avec enthousiasme. Or, ce qui frappe, c'est l'absence de réflexion critique sur ces modèles et ces expérimentations"[7].

Sans doute les entreprises françaises offrent-elles des terrains riches de réalisations dont plusieurs apparaissent relatées sous forme de monographies. Les comptes-rendus d'expériences sont nombreux [8], de même que les analyses cherchant à présenter des réflexions plus générales sur la nature des phénomènes et sur leur ampleur à un moment donné[9]. Proposant des recueils et des analyses de données empiriques importantes les recherches s'appuient néanmoins pour la plupart sur des observations ponctuelles et l'on manque de recul par rapport à l'amplitude des phénomènes étudiés, à leur dynamique et à leur évolution dans le temps. Seuls quelques rares bilans sont disponibles tel le livre paru en suédois, puis en anglais et traduit ensuite en France par l'UIMM et présentant dix années d'expériences de réorganisation du travail dans l'usine Volvo de Kalmar[10].

---

[7] Philippe Bernoux "Pour une lecture du changement dans l'entreprise : de l'effet de mode à l'analyse rationnelle" document de recherche non publié (1988).

[8] Les fascicules édités par l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) sur les Expériences Françaises et étrangères de restructuration des tâches en fournissent de bons exemples. De même, les études monographiques réalisées notamment par P. Bernoux, D. Motte, J. Saglio "Trois ateliers d'O.S." Ed. Ouvrières, 1973. Ou encore les expériences relatées dans "Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel" paru à la Documentation Française, 1972.

A titre d'exemple, on peut aussi citer l'importante étude sur les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail réalisée par M. Burbidge à la demande du B.I.T. Etude qui a rassemblé des informations sur plus de 400 réalisations de travail en groupe dans 32 pays et dont les résultats sont présentés dans Burbidge "Final report on a study of the effects of group production methods on the humanisation of work" offset I.L.O. Turin, 1975.

[9] C'est notamment l'objet de l'ouvrage collectif sur "L'Organisation du travail et ses formes nouvelles" réalisé sous l'égide du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) et publié par "La Documentation Française" en 1977. Se reporter aussi à G. Trépo "Conditions de travail et expression du personnel", Paris, Dalloz, 1980.

[10] "Volvo-Kalmar - dix années d'expériences" UIMM Paris 1984.

Et encore remarque P. Bernoux, ce livre "comporte des lacunes énormes, concernant en particulier les mouvements de protestation des ouvriers et des syndicats et aussi les discussions difficiles à propos des niveaux de négociation"[11]. Le seul cas de bilan quelque peu précis à l'heure actuelle concerne l'expérience indienne d'Ahmedabad[12]. Ce manque de bilan rend bien sûr extrêmement difficiles le suivi des réalisations et plus encore leurs comparaisons, qu'elles soient nationales ou internationales[13]. Faute d'un matériel empirique suffisant, faute de bilans précis, la réflexion sur le continuum des réalisations et sur leur succession par vagues dans les entreprises reste donc particulièrement pauvre.

Aussi lorsque les cercles de qualité ont été introduits en France, fin 1979, ont-ils suscité des réactions variées allant de l'enthousiasme débordant des uns, au septicisme prudent, voire ironique, des autres. S'agissait-il d'une nouvelle mode ou bien à l'opposé, un nouveau mode de management allait-il s'implanter ? Les cercles allaient-ils connaître le même destin que les modèles d'organisation précédents ou bien parviendraient-ils à survivre et à se pérenniser ? Les cercles de qualité seraient-ils le phénomène socio-politique des années 80 tout comme les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail furent celui des années 70 ? Etrange répétition de l'histoire des techniques de management ? Nouvelle mode ?[14]. C'est pour répondre à cette question - maintes fois soulevée par ailleurs, pour être mieux armé face à ces phénomènes d'enthousiasme puis de déception, voire d'abandon qui marquent les modèles de management que nous nous sommes

---

[11] Bernoux, Philippe. Op. cit.

[12] Cf."International Yearbook of organisational democracy" Colin Crouch and Frank A. Heller Ed. Londres, Wiley, Volume 1, 1982, "The Ahmedabad experiment revisited. Work organisation in weaving, 1953-70", by Eric J. Miller, pp. 155-179.

[13] "New Forms of work organisation and their social and economic environment" Ed. by Peter Grootings and ali Budapest, 1986, "The analysis of new forms of work organisation. Results of cases studies from the federal Republic of Germany, France and Italy", Klaus Dull.

[14] A titre d'exemples les réflexions de R.I. Patchin "Quality Circles : What's next ?" in "The Quality Circles Journal", Vol. IV, n° 3, août 1981, celle de P. Dubois "Les cercles de qualité : panacée universelle ou faillite de la décennie ?" in "Performance", Vol. 6, n° 2, mars-avril 1982, ou encore celle de Merle O'Donnel et Robert O'Donnel "Quality Circles - The latest fad or a Real Winner ?" in "Business Horizons", mai-juin 1984, pp. 48-52, illustrent bien ces interrogations sur le devenir des cercles de qualité.

intéressé aux cercles de qualité, dès leur lancement dans les entreprises françaises[15].

La formule ayant fait ses preuves au Japon, il était tentant, pour des managers occidentaux en quête de remèdes à la crise économique qui commençait à sévir, à partir des années 74, de l'importer telle quelle et d'en attendre très vite des résultats spectaculaires. Les Américains s'y intéressèrent d'abord puis les Européens avec en particulier les Anglais et les Français. Les cercles de qualité se sont répandus rapidement dans de nombreuses entreprises françaises : grandes entreprises mais aussi PME et PMI. L'ampleur du mouvement est vite attestée par de multiples indicateurs. Les revues et les ouvrages de management, les périodiques d'actualité économique, la grande presse ouvrent leurs colonnes aux cercles de qualité. Une grande partie de ces descriptions met l'accent sur l'apport des CQ : transformation du contenu du travail, responsabilisation des opérateurs, meilleure efficacité économique et sociale. Les associations - au premier rang desquelles l'AFCERQ [16] créée en 1981 - contribuent à animer le mouvement par leurs publications et leurs journées de réflexion. Les colloques nationaux que l'AFCERQ organise annuellement connaissent un succès continu et réunissent en moyenne plusieurs centaines de personnes (de 6 à 700 par colloque). Quant à la dernière Convention Nationale des cercles de qualité organisée les 15 et 16 Juin 1987 à Villepinte, elle comptait plus de 12.000 personnes. L'Afcerq estime pouvoir avancer le chiffre de 40 000 cercles en fonctionnement en France à la fin 1987.

De même au début des années 80, les ouvrages publiés sur les cercles de qualité se multiplient. Ils présentent les méthodes, les techniques et les outils nécessaires à la mise en place des cercles et se veulent directement opérationnels. Ecrits le plus souvent par des Directeurs de Relations Humaines ou des consultants, les ouvrages sont normatifs : aucun ne présente une réflexion approfondie sur le fonctionnement réel des cercles de qualité. Ainsi des ouvrages tels que "Mobiliser l'intelligence de l'Entreprise"[17], "Les

---

[15]Nous n'avons pas voulu alourdir inutilement le texte par une présentation détaillée de l'origine des CQ ni de leurs principes de base et de leurs modalités de fonctionnement. Nous sommes partis du point de vue que le lecteur connaissait déjà ces données. Néanmoins, pour le lecteur désireux de compléter son information, nous avons rédigé une présentation sur l'essentiel de ces points (cf. annexe n° 5, "Les cercles de qualité : origine, principes de base et modalités de fonctionnement")

(16)L'Afcerq : Association pour les Cercles de Qualité

[17]H. Serieyx "Mobiliser l'intelligence de l'Entreprise", E.M.E., 1982

Cercles de Qualité Français"[18], "Pratique des Cercles de qualité" [19] "L'Entreprise du 3ème type"[20], "Comment lancer et animer des cercles de qualité"[21] émanent de personnalités ou de responsables d'organisations dont la finalité tient en premier lieu à la propagation du mouvement[22]. A cette époque seuls quelques rares articles pallient ce manque et cherchent à dépasser le formel pour s'interroger sur la réalité, sur ce qui se passe réellement à l'occasion de l'introduction et du développement des cercles.[23]

Or, pour être à même d'appréhender le fonctionnement réel des cercles de qualité, les réactions qu'ils suscitent, les résultats qu'ils apportent, leur évolution dans le temps, il ne suffit pas d'en connaître les données formelles, ni se contenter d'observer la marche de l'organisation de l'extérieur. Pour s'engager à comprendre la dynamique qui peut sous-

---

[18] G. Raveleau "Les cercles de qualité français", E.M.E., 1982

[19] Cegos "Pratique des cercles de qualité", Editions Hommes et Entreprises, 1982.

[20] G. Archier et H. Serieyx "L'entreprise du 3ème type", Le Seuil, 1984

[21] R. Kregoski, B. Scott, J. Hebrard et J.P. Vidal "Comment lancer et animer des cercles de qualité" Les Dossiers du Savoir Faire, Editions de l'entreprise, 1983

[22] Ainsi par exemple : G. Archier est Président de l'Afcerq, H. Serieyx en est le Vice-Président, G. Raveleau en est le Délégué National, J. Hebrard exerce des responsabilités à la Délégation-Alsace de l'Afcerq.

[23] Au début des années 80, et compte tenu alors de la faible antériorité des expériences en France, les articles s'interrogeant sur le fonctionnement réel des CQ sont extrêmement peu nombreux : quelques uns comme Malcor dans "Les CQ. et leur intégration dans l'environnement managérial", Bulletin de l'Afcerq, n° 2, avril 82, pp. 20-27, attire l'attention sur les risques de non intégration des cercles dans l'entreprise. Quant à l'enquête par questionnaire réalisée par l'Afcerq en 1982, elle est ponctuelle, quantitative et extrêmement succincte, et de ce fait ne permet pas de comprendre l'évolution du fonctionnement réel des cercles de qualité dans les entreprises. Pour plus de détails sur cette enquête, se reporter à Florence Bouyer "Les cercles de qualité à travers une enquête d'opinion" mémoire pour le Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées "Emploi et Développement Social d'Entreprise" - Institut d'Etudes Politiques de Paris - 1984.
Durant la même période, certaines publications d'origine américaine, s'interrogent plus généralement sur la transposition des concepts japonais aux pays occidentaux. A ce titre on peut citer les trois articles de Robert Cole "Japanese Quality Control Circles : are they exportable to U.S. Firms ?" in "World of Work Report", 1979, pp. 42-46 - "Learning from the Japanese : Prospects and Pitfalls" in "Management Review", septembre 1980, pp. 22-42, et enfin "Will Q.C. Circles work in the U.S. ?" in "Quality Progress", juillet 1980, pp. 30-33. Quelques auteurs américains constatent aussi le sceptiscisme d'une partie des cadres. C'est le cas notamment de Robert Shaw dans son article "From Skepticism to Support : middle Management Role in Quality Circles" paru dans "Management Focus", mai-juin 1982, pp. 34-36, ou encore de Keith Brooke dans "Q.C. Circles' Success depends on Management Readiness to support Workers' Involvement" paru dans "Industrial Engineering", Vol. 14, n° 1, janvier 1982
En définitive, au début des années 80, si la littérature regorge d'articles et d'ouvrages normatifs et didactiques sur les CQ., il existe peu de réflexion sur les pratiques réelles et aucune analyse longitudinale de données empiriques n'est encore diffusée. Ce n'est que plus tard que quelques articles paraîtront sur ce thème.

tendre et façonner ce nouveau modèle, il nous a semblé indispensable de connaître et d'analyser au fil du temps les perceptions et attitudes des personnels et la manière dont les cercles de qualité s'insèrent dans le système social de différentes entreprises. D'ou la nécessité d'étudier concrètement le fonctionnement des CQ dans les entreprises.

Aussi est-il possible de distinguer trois objectifs très larges qui ont orienté notre travail et nos réflexions. **Un premier objectif** était de contribuer à une meilleure connaissance du fonctionnement réel des programmes cercles de qualité dans différentes entreprises. En cela notre approche s'apparente aux études déjà menées sur les réalisations antérieures.

Un deuxième objectif était de suivre l'évolution dans le temps des programmes cercles de qualité, donc de dépasser une observation strictement ponctuelle pour saisir le phénomène dans la durée et ainsi être en position d'observateur privilégié pour mieux comprendre le double mouvement d'enthousiasme et de désillusion s'il devait avoir lieu.

A cet objectif de connaissance comparative et longitudinale, il faut ajouter **un troisième axe**, plus théorique, qui consiste à vouloir étudier les programmes cercles de qualité, en tant que formes organisationnelles particulières permettant d'engager une réflexion plus large sur un processus de changement à l'oeuvre dans les organisations[24]. Soulignons bien toutefois qu'il ne s'agit pas d'un travail sur le changement dans les organisations. Nous n'allons pas reconsidérer l'ensemble des théories dans ce domaine. Notre intention n'est pas là. Elle est d'étudier l'évolution dans le temps du fonctionnement réel des cercles de qualité et à cette occasion d'en tirer quelques éléments de réflexion plus

---

[24]Sur ce point théoriciens et praticiens se sont déjà beaucoup interrogés sur le changement organisationnel, les problèmes qu'il pose et les conditions de son déroulement. M. Raimbault et J.M. Saussois dans "Organiser le Changement", Ed. d'Organisation, 1983, propose pour le changement organisationnel la définition suivante : "Nous appellerons changement organisationnel, le changement des outils, des règles et des normes de gestion d'une organisation. Ce changement n'est pas spectaculaire ; il se déroule à l'intérieur de frontières précises - celles de l'organisation - et sous une autorité bien définie". (p. 31). Le thème du changement organisationnel a donné lieu à une abondante littérature. On peut ainsi citer aux Etats-Unis les recherches d'Harold. J. Leavitt qui fournit une revue intéressante des stratégies de changement possibles (cf. J. March, Edit. "Handbook of Organizations", Rand Mc Nally, 1965). Néanmoins et pour ne pas tomber dans une fastidieuse revue d'auteurs, qui nous écarterait de notre propos, nous nous contenterons de rappeler les conclusions d'Andrew Pettigrew dans son ouvrage récent "The Awakening Giant - Continuity and Change in ICI", Oxford, Basil Blackwell Ldt., 1985. L'auteur se livrant à une analyse de la littérature existante sur le changement organisationnel en conclut finalement que "the above review of the literature on organisational change and development and strategic change has found that literature wanting in a number of crucial respects... A consequence is that the field of organisational change and development is characterised by limited attempts at theoretical development, few theoritical debates, highly focused kinds of conceptualisation, and very limited empirical findings. All this adds up to some rather poor descriptive theories of change which beyond a shopping list of prescriptive do's and don'ts, sometimes qualified by contextual riders, could hardly be described as adequate guides to informed action". (p. 23)

théoriques sur un mode de changement particulier.

Dans ces deux derniers aspects notre démarche tend à se démarquer des recherches sur l'organisation menées jusqu'à présent qui, pour la plupart, fournissent des photographies à un moment donné des phénomènes étudiés alors que nous avons cherché à enregistrer le film, à suivre pas à pas l'évolution dans le temps des cercles de qualité.

METHODOLOGIE ET ENQUETE

Il nous faut maintenant expliquer comment nous avons procédé pour collecter et exploiter les données sur lesquelles nous nous appuierons tout au long de ce travail et rendre compte d'un certain nombre de choix que nous avons effectués. Nous essaierons toutefois d'éviter une présentation qui cherche à rationaliser a posteriori le déroulement des étapes que nous avons suivies, car, comme pour toute activité de recherche, notre démarche n'a pas toujours correspondu à une logique immuable, mais elle a été aussi influencée par les opportunités qui se sont présentées, par les moyens dont nous avons disposé et par les choix teintés d'arbitraire que nous avons dû faire. Aussi mêlerons-nous à nos explications méthodologiques nos doutes et nos incertitudes.

Une méthode : l'analyse stratégique des organisations

Les résultats que nous avons obtenus sont issus d'enquêtes empiriques, réalisées et analysées selon la méthode de l'analyse stratégique, développée par M. Crozier et E. Friedberg[25]. L'analyse stratégique fournit en effet non seulement une méthode pour appréhender le fonctionnement des organisations, mais constitue aussi un instrument de compréhension et d'analyse des mécanismes réels à l'oeuvre dans ce domaine. M. Crozier et E. Friedberg proposent d'étudier l'organisation comme un phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures. Ainsi leur critique des théories antérieures porte sur le fait qu'elles concevaient l'individu ou le groupe "dans le vide", c'est-à-dire d'une part à partir de leurs besoins pris dans l'absolu, d'autre part indépendamment de leurs stratégies et des organisations concrètes où ils les développent. Pour les deux auteurs le phénomène organisationnel est un phénomène dont il faut expliquer l'existence comme celle d'un construit contingent. Entrer dans cette logique oblige dont à partir de l'organisation et des traits qui la caractérisent.

L'analyse stratégique prend en effet pour postulat que l'individu en situation de travail n'est jamais totalement déterminé dans son comportement. C'est un acteur libre qui poursuit une stratégie rationnelle en vue d'atteindre ses objectifs personnels. Cette

---

[25] Michel Crozier et Erhard Friedberg : "L'acteur et le système", Seuil, Paris, 1976

rationalité, contingente à l'individu et à sa situation dans l'organisation, est limitée. Partant de là l'analyse stratégique propose un certain nombre de concepts clés pour comprendre le fonctionnement d'une organisation. Elle montre qu'aussi détaillé que soit l'organigramme et quel que soit le degré de précision de la règlementation, jamais on ne parvient à éliminer totalement l'imprévisibilité du comportement des individus ou des groupes au sein de l'organisation. Ils disposent toujours de marges de manoeuvre qu'on ne parvient pas à règlementer et qu'ils mettent à profit dans la poursuite de leur stratégie. Ces marges de liberté sont à la source du pouvoir dont peuvent disposer les acteurs. Elles constituent autant de zones d'incertitude pour les autres membres de l'organisation dans la mesure où elles les affectent dans leur capacité à remplir leur rôle et à atteindre leurs objectifs. Dans ce sens l'organisation est considérée comme un système social, lieu de relations de pouvoir qui se développent autour et à propos des structures existantes[26]. L'ensemble de ce construit en ajustement permanent constitue le système d'action concret. Nous utiliserons ces différents concepts présentés ici très brièvement tout au long de nos analyses pour organiser les données empiriques recueillies et progresser dans la compréhension du développement des programmes cercles de qualité.

La finalité de notre recherche étant de comprendre l'évolution du fonctionnement réel des cercles de qualité, il n'était bien sûr pas possible de partir de l'abstrait ni d'une quelconque rationalité a priori, mais au contraire d'utiliser une méthode d'analyse clinique permettant de découvrir la réalité des pratiques. De ce point de vue l'analyse sratégique permet de partir de l'expérience vécue des participants pour proposer et ensuite vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les modes de fonctionnement étudiés.. Elle considère en effet que les seules connaissances de la division du travail, de la répartition de l'autorité hiérarchique telles qu'elles apparaissent dans les organigrammes, ou l'analyse des contraintes techniques, économiques et sociales des entreprises n'offrent qu'une vue partielle de la marche des organisations, et que, par conséquent il faut en plus disposer des perceptions, sentiments et attitudes que les acteurs ont à l'égard de l'organisation pour comprendre les mécanismes profonds qui régulent leurs interactions. Le recours à la connaissance du vécu des acteurs est une donnée indispensable à une connaissance sérieuse du champ. Aussi convient-il de retenir au delà du recueil des données formelles, la technique des entretiens comme moyen d'information privilégié. C'est ainsi que dans notre étude les

---

[26] L'analyse stratégique met l'accent sur le fait que le pouvoir n'est pas un attribut mais se présente comme une relation. Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A. C'est une relation déséquilibrée mais c'est aussi une relation réciproque. Dans cette relation A peut retirer davantage que B mais B n'est jamais totalement démuni face à A.

éléments recueillis pour saisir le fonctionnement réel des programmes cercles de qualité l'ont été au travers d'entretiens semi-directifs. C'est à partir des réflexions que nos interlocuteurs nous ont patiemment livrées que l'on a pu élaborer les raisonnements et les hypothèses explicatives que l'on trouvera exposés dans ce travail.

Le choix des entreprises

La justification de ce choix n'est pas toujours chose aisée car les décisions que nous avons prises répondent à un souci méthodologique fort mais comportent aussi une part d'arbitraire.

Au départ de l'étude s'est posée la question de la délimitation exacte du champ de l'enquête. Si nous nous sommes intéressé immédiatement aux grandes entreprises c'est que ce sont elles qui, les premières, au début des années 80, ont mis en place des cercles de qualité. Elles ont en quelque sorte constitué le banc d'essai de l'innovation organisationnelle. Les raisons en sont multiples : elles disposent en effet souvent de moyens plus importants tant financiers qu'humains, leur ouverture sur l'extérieur est aussi généralement plus importante ; ce sont elles aussi qui, compte-tenu de leur taille, ont tendance à rencontrer des problèmes d'organisation plus aïgus.

Ce premier point acquis et compte-tenu d'une part de notre volonté d'analyser le fonctionnement réel des cercles de qualité, d'autre part du fait que les cercles n'étaient à cette époque mis en place que dans certains - voire un seul- établissement de ces grandes sociétés, nous avons donc choisi de ne retenir qu'un établissement par entreprise et dans la mesure du possible de taille comparable. Mais fallait-il choisir un nombre limité d'établissements ou devrait-on au contraire s'intéresser à un ensemble plus large d'établissements ? De même fallait-il ne retenir que des établissements du même secteur d'activité ou devait-on au contraire considérer des établissements relevant de secteurs d'activité différents ?

Chacune des options présentait des avantages et des inconvénients. La première - un nombre limité d'établissements dans un même secteur d'activité - facilitait l'analyse comparative dans une période de bouillonnement sur ce sujet. L'inconvénient d'une telle option tenait d'une part au caractère restrictif de l'approche - dans le foisonnement des expériences, pourquoi retenir telle action plutôt que telle autre ; d'autre part à la difficulté de trouver plusieurs établissements ayant mis en place des CQ. et appartenant à un même secteur d'activité. La seconde option - plusieurs établissements dans

plusieurs secteurs d'activité - se heurtait à des problèmes concrets difficilement surmontables : sachant qu'en tout état de cause, la force de travail disponible était limitée, nous ne pouvions étudier en profondeur un large ensemble d'entreprises, un ensemble trop vaste risquant de ne conduire qu'à des constatations superficielles.

Nous avons donc adopté une démarche intermédiaire nous permettant à la fois de mener l'analyse en profondeur de programmes cercles de qualité au travers de 3 études monographiques, tout en conservant une vue plus large du foisonnement des réalisations à travers le suivi plus léger de 9 autres entreprises. Autrement dit, nous avons couplé une approche clinique et intensive de 3 entreprises à une approche plus extensive de 9 autres entreprises [27]. Si les 3 monographies ont fait l'objet d'un nombre d'entretiens nettement plus important que les autre entreprises, toutes cependant ont donné lieu à un suivi dans le temps tout aussi régulier et systématique. Ainsi les observations, les comparaisons et les analyses que nous avons pu mener à partir des monographies sont à mettre en perspective avec celles tirées de l'analyse extensive. Les dernières viennent souligner les premières et donnent l'occasion de réfléchir sur un ensemble plus vaste.

Les entreprises que nous avons retenues pour notre étude ne peuvent en aucune sorte prétendre à la représentativité, si tant est que l'on ait pu définir un échantillon représentatif faute d'une population de départ bien déterminée et tant il existait de situations variées (fin 82 nous ne disposions d'ailleurs pas d'un véritable recensement permettant de répertorier toutes les entreprises engagées dans des programmes cercles de qualité). Les contacts avec ces entreprises ont été noués essentiellement de manière informelle à l'occasion de colloques ou de journées de réflexion organisés par des associations telles que l'Afcerq ou l'Afciq [28]. Ces investigations nous ont donné accès à 12 entreprises relevant de secteurs d'activité aussi différents que l'alimentaire, la sidérurgie, la métallurgie, l'informatique, la construction mécanique, la chimie.

La décision de retenir, au sein de cet ensemble, 3 entreprises pour une étude plus approfondie, plus clinique, résulte à la fois d'hypothèses de recherche mais aussi de la saisie des opportunités qui se sont présentées. Nos premiers contacts et entretiens exploratoires nous avaient en effet permis de constater que les cercles étaient suivant les

---

[27] Cf. annexe n°2 Secteur d'activité, effectif et nombre d'entretiens réalisés dans l'approche intensive et clinique des 3 entreprises et annexe n°3 Secteur d'activité, effectif et nombre d'entretiens réalisés dans l'approche extensive des 9 autres entreprises. Notons au passage que ces 12 entreprises se trouvent dispersées géographiquement sur tout le territoire français et nous ont amené à parcourir plusieurs milliers de kilomètres.

[28] L'Afciq : Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité.

cas mis en place soit par les Responsables des Relations Humaines, soit par les Responsables des Services Qualité, soit encore, et bien que le cas fût rare, par des services indépendants. D'où l'hypothèse que les cercles de qualité pouvaient en fonction de leur inscription dans les structures et des objectifs essentiels qu'ils poursuivaient, connaître des évolutions différentes. Partant de cette possibilité, nous avons donc décidé de choisir dans notre base initiale, 3 entreprises représentatives de ces premiers constats et de les suivre plus en profondeur dans le temps. Cela dit, pourquoi avoir retenu Machinex, Technico et Opal[29] plutôt que d'autres entreprises présentant les mêmes caractéristiques recherchées ? Notre choix ici correspond à la saisie d'opportunités : c'est parce que nous avions eu l'occasion de rencontrer, à plusieurs reprises, des responsables de ces 3 entreprises dans différents colloques, qu'il nous a été possible de nouer avec eux des relations de confiance telles qu'ils nous permettent l'ouverture en profondeur des terrains.

Pour terminer cette présentation préliminaire, nous voudrions décrire brièvement les trois entreprises qui ont fait l'objet de l'approche plus clinique et donner ainsi des indications sur leur activité, les produits, l'organisation, les hommes et l'entreprise.

Machinex appartient à un grand groupe industriel français spécialisé dans le domaine des biens d'équipement. L'entreprise fabrique les parties électriques des locomotives et engins de traction ferroviaire. L'usine connaît au début des années 80 une baisse d'activité dûe à la régression du marché intérieur marqué par l'achèvement des grands contrats de renouvellement des voitures SNCF et RATP et par la faiblesse des commandes de locomotives. Machinex est organisé autour de cinq grands pôles : la fabrication de moteurs électriques, les fabrications d'appareillage et d'électronique, le contrôle et la qualité, le service entretien et travaux neufs, les services administratifs et des affaires sociales. L'usine, de 1500 personnes, est à forte concentration ouvrière, elle emploie une main d'oeuvre dont la qualification est faible et l'ancienneté importante. Sur l'effectif total on dénombre 75 % d'ouvriers de qualification P_1 et P_2 essentiellement ; le reste se répartit entre ingénieurs et cadres, agents de maîtrise, techniciens, dessinateurs et agents administratifs. Fortement syndiquée (la CGT y est depuis toujours dominante et très active), l'usine a connu jusqu'en 1979 des grèves

---

[29]Machinex, Technico, et Opal sont les noms que nous avons attribués aux trois entreprises faisant l'objet de l'approche clinique, de manière à préserver l'anonymat auquel nous nous étions engagés. Signalons aussi que par convention et par souci de simplification nous parlerons souvent d'entreprise pour désigner un établissement particulier dans une entreprise particulière.

particulièrement longues et violentes. Si l'histoire et ses séquelles sont toujours présentes dans l'esprit des hommes, l'installation d'une nouvelle Direction en 1980 a contribué à modifier le climat social de l'usine.

Technico est l'un des établissements d'un grand groupe industriel, spécialisé dans le domaine des composants électroniques. Ses activités étant principalement orientées vers le développement et l'industrialisation de produits nouveaux, les lignes de fabrication évoluent rapidement. Dotée depuis quelques années d'une structure verticale par produits, les activités de Technico se trouvent réparties entre deux grandes unités opérationnelles - les Eléments Discrets et la Micro-Electronique intégrée - auxquelles viennent s'ajouter les Services Généraux communs à l'ensemble de l'usine. L'organisation apparaît ici largement décentralisée. Depuis sa création (1957), l'usine a connu une évolution importante. Spécialisée à l'origine dans le montage, elle comptait plus de 2000 personnes, essentiellement des opératrices effectuant des travaux parcellaires et répétitifs. Aujourd'hui, l'usine a recours aux technologies les plus récentes et n'occupe plus que 1100 personnes dont une part importante d'ingénieurs, de techniciens et de professionnels compte tenu de la haute technicité des fabrications. Au début des années 80 la formation (autre que celle nécessaire à la tenue du poste de travail) et la communication y sont encore peu développées. Le syndicalisme est modéré (la CFDT est largement majoritaire), et le climat social calme.

Opal enfin appartient à un grand groupe industriel, diversifié dans la production papetière, au premier rang de laquelle figure l'activité des papiers sanitaires et domestiques. Sur ce créneau le groupe figure parmi les leaders du marché en France. Opal présente une gamme de produits très diversifiée, dont le cycle de vie court exige une remise en cause permanente des fabrications et des équipements. L'usine est organisée autour de sept pôles : la production, les ateliers de transformation, le stockage et l'expédition des produits finis, le laboratoire, le service recherche et développement, les services techniques et les services admnistratifs. Le style de management est fortement marqué par la personnalité de deux hommes - le Directeur Général et le Directeur Adjoint - qui ont créé l'usine en 1963 avec une petite équipe. Le climat qui règne dans l'usine est un mélange d'autoritarisme et de paternalisme. Opal a connu un développement remarquable et emploie 760 personnes.

CENTRE HEC-ISA
BIBLIOTHÈQUE
78350 JOUY-EN-JOSAS

Le recueil des données

Les contacts pour l'ensemble des entreprises ont été pris à l'hiver 1982 et les premiers entretiens sur le terrain commencèrent au printemps 83, les derniers ont été réalisés durant l'été 87.

Au cours de cette enquête nous avons pu rencontrer dans chaque entreprise non seulement les Directions, les faciliteurs, les animateurs des CQ, des membres et des non-membres, mais aussi des cadres tant des services opérationnels que des services fonctionnels aux différents niveaux hiérarchiques. Par ailleurs, nous avons pu assister, en tant qu'observateur extérieur, non seulement à des journées d'information destinées à l'encadrement, mais aussi à de nombreuses réunions de cercles, à des présentations à la hiérarchie et enfin à des journées de synthèse rassemblant animateurs et faciliteurs(30).

Les interviews ont été conduites suivant une méthode semi-directive. L'interview débutait par un bref dialogue avec l'interviewé sur les objectifs de la recherche, sur les positions respectives de l'interviewer et de l'interviewé. En effet, pour que les interviewés puissent s'exprimer sans contrainte, il était indispensable d'une part qu'ils considèrent l'interviewer comme un interlocuteur neutre et indépendant par rapport à la structure de pouvoir de l'entreprise étudiée, d'autre part qu'ils soient assurés que leurs témoignages seraient protégés par l'anonymat le plus absolu. L'entretien se déroulait ensuite en suivant un guide d'entretien succinct (31). Les interventions de l'interviewer n'ayant pour but, surtout au début, que d'aider l'interviewé à clarifier et à approfondir son discours selon le principe de l'entretien semi-directif. Les entretiens duraient en moyenne 1 heure et demie, parfois plus - ils pouvaient ainsi aller jusqu'à 3 heures, parfois 4 (en particulier avec les faciliteurs qui, non seulement nous ont toujours accordé beaucoup de leur temps en facilitant nos contacts sur le terrain, en se prêtant au jeu de nos questions mais aussi nous ont fourni une documentation abondante et détaillée sur les programmes CQ.). Les entretiens se déroulaient sur le lieu de travail, soit dans le bureau de l'interviewé lorsque celui-ci disposait d'un bureau individuel, ou dans un local, près du lieu de travail, mis à notre disposition. Pour chacune des entreprises nous

(30)Nous présentons en détail les listes des entretiens individuels et les observations avec entretiens de groupes réalisés respectivement chez Machinex, Technico et Opal, ainsi que les organigrammes respectifs des 3 entreprises (cf. annexe n° 4).

(31)Les guides d'entretien utilisés sont présentés en annexe n° 1.

avons réalisé en général trois campagnes d'entretiens sur le terrain[32] espacées dans le temps, campagnes à l'occasion desquelles il nous a été possible de revoir régulièrement un certain nombre de nos interlocuteurs.

Dans ces entretiens, il s'agissait non pas d'évaluer, de critiquer les pratiques observées mais de les comprendre : c'est là le principe de base qui a guidé toute notre démarche, c'est là aussi une exigence epistémologique bien connue. Nous ne reprendrons pas toute la discussion sur le rôle du chercheur en sciences sociales, et sur l'objectivité impossible à atteindre en la matière; soulignons néanmoins que nous nous sommes efforcé tout au long de l'enquête de rester attentif à ce problème, en prenant pour telles les données sans les déformer et en n'ayant de cesse de les comprendre de l'intérieur sans chercher à "les faire rentrer" dans une théorie pré-établie [33].

Avant même de terminer cette présentation rapide du recueil des données, nous voudrions justifier la faiblesse des représentants des syndicats dans notre base de données, d'autant qu'elle n'était pas prévue au départ et que nous comptions les rencontrer en plus grand nombre et plus régulièrement. Le fait que les entreprises se soient montrées dès le départ réservées sur cet aspect de l'enquête, nous a conduit à commencer les entretiens sans rencontrer systématiquement cette catégorie d'acteurs.

Toutes les entreprises ont indiqué que les cercles de qualité constituaient un mode d'organisation dont l'ensemble du personnel sans distinction aucune avait été informé et que, dans ce sens, s'il était pertinent de rencontrer des représentants des différents services, à différents niveaux hiérarchiques, rien ne justifiait d'isoler les représentants syndicaux comme une catégorie à part du personnel. Il n'empêche que, dans les faits, certaines personnes interviewées appartenaient à des organisations syndicales. Dans ce cas et à notre demande, les responsables des programmes cercles de qualité nous en faisaient part ; par ailleurs bien souvent, durant l'entretien, la personne interviewée délivrait elle-même l'information. Il est ainsi rapidement apparu que les représentants

---

[32] Seules 2 entreprises, sur les 9 de l'approche extensive, n'ont été visitées qu'à deux reprises.

[33] Si l'attitude intellectuelle nous semble ici importante, toute aussi importante nous paraît être la position institutionnelle du chercheur surtout pour explorer un domaine - où, on le sait bien, les querelles de chapelles entre les différents organismes et associations s'occupant de "qualité", ne sont pas des moindres. Le fait d'avoir mené cette recherche dans le cadre d'un doctorat et donc de ne pas dépendre de telle association plutôt que de telle autre nous a, à coup sûr, grandement aidé pour l'exploration des terrains.

syndicaux non engagés dans les cercles tenaient des propos assez similaires à ceux de certains autres membres du personnel également non engagés dans les cercles. Pour ceux des représentants syndicaux participant aux cercles, leurs propos, tout du moins lors des phases de démarrage et de développement, se divisaient assez nettement entre, d'une part une réflexion officielle, celle de leur fédération souvent critique vis-à-vis des CQ[34], et d'autre part une approche plus personnelle de membre ou d'animateur de cercles, soucieux du respect des règles du jeu, de la méthode et des outils et globalement intéressés par ce type d'organisation garantissant l'expression des personnels et la possibilité de résoudre des problèmes les intéressant. Ajoutés à la réserve des entreprises, ces constats nous ont amenés à penser que l'appartenance syndicale, sans vouloir la gommer complètement, ne constituait pas un vecteur fort dans le déroulement des programmes cercles de qualité. Cette hypothèse, tout du moins pour ce qui concerne les 12 entreprises de notre base de données, s'est révélée fondée. Nulle part et durant les cinq années d'enquête, nous n'avons enregistré de mouvement syndical de quelque ampleur à l'égard des cercles de qualité. Et cela même dans les entreprises fortement syndiquées comme Machinex qui connait une forte présence CGT. Dans ce dernier cas, l'installation des cercles de qualité s'est traduite par quelques lignes dans un tract d'une page. En général la satisfaction manifestée par les participants aux cercles de qualité donnait peu de prise aux délégués syndicaux. Par la suite des centrales comme la CFDT présente majoritairement dans la plupart des entreprises de la base de données ont reconnu officiellement et accepté le principe des cercles de qualité, désamorçant par là même les éventuelles critiques et les manifestations de mécontentement.

Les syndicats ont donc été peu présents dans le déroulement et la vie des programmes cercles de qualité telle que nous avons pu les observer dans les entreprises de notre base de données [35].

---

[34] Sur la position officielle des centrales syndicales sur les CQ., se reporter au chapître 9 de l'ouvrage de B. Monteil, P. Ryon et G. Alexandre "Cercles de Qualité et de Progrès", Paris, Editions d'Organisation, 1983

[35] Philippe Bernoux fait la même constatation lorsqu'il souligne "l'attentisme des syndicats" à propos de la mise en place et du développement des groupes d'expression dans "De l'expression à la négociation - les groupes d'expression directe dans 6 entreprises de la région Rhone-Alpes", Document GLYSI, n° 6, novembre 1985.

Le traitement des données

Nous voudrions maintenant présenter les probèmes que nous avons eu à affronter pour l'exploitation du matériel recueilli et en particulier l'analyse de contenu des interviews. Rappelons que nous nous trouvions en face de 270 entretiens individuels de 10 pages environ chacun, soit de l'ordre de 2700 pages. Pour l'exploitation de cette masse de données, nous avons rencontré les problèmes classiques de l'analyse du contenu, et plus encore notre démarche a emprunté à celle du sociologue mais aussi à celle de l'historien puisque la dimension historisque ou longitudinale constitue une caractéristique majeure de notre étude. Le travail d'exploitation des données procède de deux axes principaux : un travail de dépouillement en continu dans le temps et un travail terminal à l'issue des cinq années de recueil d'informations.

Notre recherche s'inscrivant dans le temps, sa prise en compte a nécessité une vigilance accrue. Le dépouillement des entretiens s'est d'abord fait au fil du temps, en continu. Après chacune de nos campagnes d'entretiens nous avons procédé à un dépouillement consistant à repérer pour chaque entreprise les différents thèmes évoqués et leur fréquence d'apparition. Il s'agissait en effet, de ne pas sous-estimer les premières observations au regard des dernières, de ne pas laisser les dernières observations "contaminer" les premières : par exemple de ne pas amoindrir le phénonème d'enthousiasme pour les cercles propre au début des années 80, eu égard au phénomène d'essoufflement propre aux années 85. Bref, il importait de garder intact la fraîcheur des événements enregistrés, de"ne pas laisser le temps les déformer". Les dépouillements continus ajoutés à la rédaction d'articles intermédiaires nous ont conduit à stabiliser à intervalles réguliers les points saillants de notre recherche [36]. La réflexion s'articulait ici sur la double recherche, à des moments précis dans le temps, des convergences et des divergences. Avec le recul du temps ce processus de "stabilisation intermédiaire" des données par des publications nous parait essentiel car il nous a permis de garder la mémoire des données aux temps "t", "t+1", "t+2"... et ainsi de faire progresser la réflexion.

Ce traitement en continu des données sur une période relativement longue s'est complété par un travail terminal de dépouillement et d'analyse. Dans un premier temps nous avons "remis à plat" pour chacune des entreprises l'ensemble des informations dont

---

[36] La liste des rapports et articles intermédiaires que nous avons publiés tout au long de notre recherche est présentée en annexe n° 23

nous disposions. C'est ce qui, en particulier, nous a amené à rédiger trois monographies détaillées. Nous nous sommes alors focalisé sur les spécificités de chaque entreprise et par exemple dans le cas des monographies nous avons travaillé sur la "logique interne" de chacune d'entre elles. Nous avons cherché à mettre à jour les mécanismes caractéristiques de chacun de nos terrains et, en quelque sorte, à nous immerger à chaque fois dans un univers nouveau. Dans un deuxième temps nous avons complété notre "approche du cas par cas" par une "approche comparative et longitudinale". Nous avons en effet systématiquement repris les différents programmes cercles de qualité des entreprises, en recherchant, au fil du temps, les points communs mais aussi les différences qui pouvaient exister entre eux. Cette double observation nous a permis de garder la richesse propre de chaque terrain tout en ménageant la possibilité de disposer d'une vue plus globale, plus générale, et de tendances "lourdes". Les deux angles de vue nous semblent complémentaires et permettent de préserver beaucoup de la richesse des informations.

En somme c'est la confrontation continue - quasi obstinée et parfois fastidieuse - avec les seules données empiriques qui nous a permis de présenter une synthèse du mouvement CQ et de décrypter peu à peu les schémas explicatifs qui charpentent notre analyse théorique. Ce travail n'est pas de tout repos car il suppose en particulier le renoncement provisoire à l'élaboration précise de la théorie, il est fait de doutes, d'incertitudes et de tâtonnements. Soulignons au passage que, même si nous avions voulu procéder autrement (et la tentation a été grande), faute de trouver dans la littérature des réflexions plus sociologiques susceptibles d'apporter de la cohérence à un ensemble de données dont la variété n'est pas la moindre des caractéristiques, nous n'aurions pu le faire.

Cette carence relative de la littérature à la fois sur le fonctionnement réel des cercles de qualité et sur l'évolution dans le temps d'un mode d'organisation nous a donc ramené ostensiblement vers les données empiriques qui, en définitive, constituaient notre seule voie de salut. La recherche ainsi menée est donc un processus ouvert nourri d'itérations successives entre les données, leur synthèse, la construction de schémas théoriques, le retour aux données et ainsi de suite. Un tel processus comporte à coup sûr des moments difficiles : il serait parfois tellement plus satisfaisant et sécurisant d'échaffauder des théories sans se soucier des données, sans se préoccuper de savoir si "l'empirique adhère au théorique". La réalité que nous avons vécue est toute autre, elle va du particulier au général, elle est faite du jeu structurant et destructurant de l'imagination théorique au contact avec l'empirique. Tout l'esprit et aussi toute la tension de notre démarche sont là.

Notre présentation s'appuie donc fortement sur les 3 monographies tout en gardant en filigranela perspective des 9 autres entreprises. Bien qu'entièrement rédigées, nous ne présentons pas les monographies, celles-ci n'étant pas assez différentes pour éviter la redondance. Toute notre synthèse des données empiriques oscille donc continuellement entre les aspects intensifs et extensifs de l'enquête, introduisant des nuances dans les convergences et des points d'orgue dans les divergences.

La synthèse

Notre travail comporte deux grandes parties. La première partie, empirique et descriptive, présente une radiographie des programmes cercles de qualité sur 5 ans d'enquête. Elle recense l'ensemble des constats que nous avons pu faire en 5 années d'observation auprès de 12 entreprises différentes dont 3 étudiées en profondeur. Dans cette partie nous cherchons à étudier concrètement le fonctionnement des cercles de qualité en nous appuyant exclusivement sur l'expérience et sur l'observation. Cette dernière permet de dégager 4 grandes phases dans l'évolution des programmes CQ : le lancement, le développement, l'essoufflement et l'aboutissement. Chacune de ces périodes fait l'objet d'un chapître. Le premier chapître "Le lancement "plein d'espoirs" des programmes CQ", décrit le démarrage des cercles. Le deuxième chapître concerne "Le développement enthousiaste des programmes CQ". Il montre comment les cercles se sont développés et quelles réactions ils ont suscitées au sein des entreprises. Dans le troisième chapître consacré à "L'essoufflement des programmes cercles de qualité" nous examinons à quelles difficultés les cercles, au fil du temps, se sont heurtés. Le quatrième chapître porte sur "Les points d'aboutissement très différents des programmes cercles de qualité" après des périodes de fonctionnement comparables. Un cinquième et dernier chapître fait "Le point sur l'étude empirique" en dégageant de l'observation un certain nombre de questions auxquelles nous nous efforçons de répondre dans le deuxième volet de ce travail.

La deuxième partie de notre étude, plus théorique et spéculative, analyse les cercles de qualité en tant que processus de changement organisationnel. Elle élargit l'approche et cherche à mettre en lumière, à partir de l'ensemble de nos constats et des interrogations qu'ils soulèvent, un certain nombre de phénomènes permettant de mieux appréhender le changement dans les organisations. Autrement dit, ceci nous amène à considérer les cercles de qualité non plus en tant que tels, mais beaucoup plus comme un instrument de réflexion, un outil heuristique permettant de mieux comprendre les processus de changement. Trois aspects essentiels, qui sont autant d'éclairages sur le changement, ont ainsi retenu notre attention. Ils sont exposés dans trois chapîtres différents. Notre questionnement qui a tout d'abord porté

sur l'engouement suscité par les CQ au début des années 80 nous a amené à mettre l'accent dans le chapître VI sur "Un mode de changement organisationnel conçu comme une technologie managériale", à en définir les caractéristiques et à en préciser les effets. Nous nous sommes ensuite penché, dans le septième chapître, sur les phénomènes d'enthousiasme puis d'essoufflement des cercles. L'analyse ici nous a conduit à mettre en lumière un type particulier de changement, celui qui est conçu "par expérimentation". Et, dans un dernier temps, nous nous sommes attaché à comprendre pourquoi les programmes cercles de qualité présentaient à l'issue de 5 années d'observation des points d'aboutissement extrêmement variés. Il nous est apparu à la réflexion que ces différences tenaient à un mode de "changement organisationnel conçu comme un dispositif plus ou moins ouvert". C'est l'objet du huitième et dernier chapître.

Enfin, en conclusion, sont précisés les apports principaux de notre travail ainsi que ses limites qui sont autant de pistes nouvelles pour les recherches futures.

Première Partie

LES CERCLES DE QUALITE:

ETUDE EMPIRIQUE

Cinq années d'observation des programmes cercles de qualité dans 12 entreprises différentes dont 3 étudiées en profondeur nous a conduit à amasser quantité d'informations. De l'exploitation longitudinale de ces données, quatre temps forts se dégagent qui sont autant de stades marquants dans l'évolution des programmes CQ.

Nos premiers constats portent sur le démarrage des cercles, période chargée d'attentes et d'espoirs et où les premières structures des programmes se mettent en place.

Dans un deuxième temps, nous verrons qu'à la période de lancement succède une phase de développement marquée essentiellement par la mobilisation de moyens humains et matériels importants, par l'enthousiasme des acteurs engagés dans le mouvement CQ et par l'obtention de résultats encourageants.

Dans un troisième temps, nous constatons que l'extension des programmes CQ n'est, malgré tout, pas un processus qui va de soi. Des difficultés et des problèmes de toutes sortes peuvent surgir et mettre en péril l'existence des cercles : les programmes s'essoufflent.

Enfin, nous verrons qu'à l'issue des cinq années d'observation, les entreprises présentent des points d'aboutissement très différents : certains programmes CQ ont disparu, d'autres survivent encore, d'autres enfin, font maintenant partie du fonctionnement quotidien de l'organisation.

Nous concluons l'étude empirique par un cinquième et dernier chapitre qui, non seulement fait le point sur les pratiques observées et leur chronologie mais conduit également à dégager de la radiographie effectuée un certain nombre de questions, d'interrogations et de paradoxes.

De très nombreux exemples et extraits d'entretiens émaillent notre texte ; ils illustrent les résultats essentiels de l'enquête[1].

[1]Les extraits d'entretiens effectués auprès du personnel de Machinex, Technico et Opal sont clairement identifiés. En revanche, il ne nous a, en général, pas semblé utile pour les extraits d'entretiens tirés des enquêtes réalisées auprès des 9 autres entreprises de les rapporter systématiquement à chacune d'entre elles. Ces dernières n'ayant pas fait l'objet d'investigations aussi poussées.

Chapitre I

Le lancement "plein d'espoirs" des programmes CQ

CHAPITRE I) LE LANCEMENT "PLEIN D'ESPOIRS" DES PROGRAMMES CQ.

Au début des années 1980, et plus particulièrement en 1981 et 1982, les cercles de qualité déferlent sur les grandes entreprises du secteur privé. Les 12 entreprises que nous avons suivies montrent de ce point de vue un même engouement pour les cercles, même si cet attrait se traduit ensuite, comme nous le verrons, par des mises en oeuvre sensiblement différentes.

1 - L'ENGOUEMENT POUR LES CERCLES DE QUALITE

L'intérêt pour les cercles de qualité et leur toute première implantation dans les entreprises apparaissent relever de schémas très comparables, voire identiques.

1.1. La ferveur de quelques-uns

Tout d'abord, il importe de remarquer que l'intérêt manifesté pour les cercles de qualité n'est au départ que l'intérêt de quelques cadres dans les entreprises et de consultants en organisation.

1.1.1. Les "cadres-dirigeants innovateurs"

Dans toutes les entreprises où nous sommes allés, il est frappant de constater que ce sont les dirigeants : directeurs généraux, directeurs des services Qualité, directeurs du développement humain et social qui, à la suite de missions effectuées au Japon, ont rapporté l'idée des Cercles de Qualité. Dans toutes les entreprises - sans exception - le Japon apparaît comme un point de passage obligé. Il constitue un pôle d'intérêt fort pour les Directions qui s'interrogent sur ce concurrent à la fois admiré et redouté et cherchent à comprendre les clés de son efficacité. Dès la fin des années 70 et au début des années 80, missions et voyages d'études sont organisés par les entreprises elles-

mêmes ou par des organismes patronaux tels que le CNPF[2] ou l'IDEP[3] ; y participent certains dirigeants des sièges sociaux, puis leurs correspondants dans les usines - directeurs d'établissement, chefs des services Qualité, chefs des services personnel. Ces missions rassemblent aussi des responsables d'organisations patronales, des consultants et quelques professeurs. Dans tous les cas, ce sont quelques individus qui décident d'introduire et de développer de nouvelles idées dans le cadre de l'organisation et dans la majorité des cas le mouvement part des Sièges pour diffuser ensuite dans les établissements.

Ainsi, chez Machinex, c'est le Responsable Qualité du groupe qui lance auprès des directeurs d'usine l'idée des cercles de qualité. Ces derniers apparurent au Directeur de Machinex comme un moyen nouveau susceptible de répondre à ses difficultés.

> *"Les CQ m'apparurent comme une solution possible pour remédier aux crispations dans l'usine... comme une condition de survie dans une situation grave." (directeur de Machinex)*

En février 82, lui-même se rend au Japon à la recherche d'informations plus précises; il en revient émerveillé, convaincu de l'efficacité des cercles et désireux de les mettre immédiatement en place.

> *"J'ai vu que les CQ, c'était vrai. J'ai vu les graphiques en arrête de poisson, les Pareto épinglés dans les ateliers, avec les panneaux d'affichage... Comme St Thomas, j'ai vu que tout cela existait au Japon. Alors, pourquoi pas en France ?" (Directeur de Machinex)*

Chez Technico, c'est aussi le Directeur Qualité du groupe qui, dans le cadre d'une vaste campagne de sensibilisation à la qualité, organise tout un cycle de conférences sur les cercles dans les différentes usines du groupe. Son enthousiasme résulte aussi de nombreux voyages au Japon et aux Etats-Unis. S'il apparaît dès lors comme un fervent prosélyte des cercles, il n'en laisse pas moins une certaine liberté aux établissements pour mettre en place les programmes cor-

---

[2]CNPF : Conseil National du Patronat Français

[3]IDEP : Institut de l'Entreprise

respondants. L'initiative leur appartient : certains sites se déclarent d'emblée intéressés, d'autres se montrent moins enthousiastes. L'opération est amorcée au niveau du groupe tout en douceur. C'est ainsi que Technico n'entre que progressivement dans la démarche. En 1980, le directeur d'établissement, attentif aux discours sur les CQ, n'était en effet pas réellement convaincu de l'efficacité de la formule. Très directif dans ses modes d'organisation, il craignait que les cercles n'entraînent une mise en cause des structures et à terme des pertes de pouvoir pour l'encadrement. Confronté à ce manque de conviction, le directeur du service central Qualité au niveau du groupe, charge son homologue - directeur Qualité de l'établissement - d'implanter les cercles.

Chez Opal, c'est le directeur de l'établissement qui va introduire les cercles. Revenu enthousiasmé d'un voyage au Japon et après avoir assisté à quelques conférences de l'Afciq[4], il décide d'implanter les CQ. Il est alors convaincu de l'utilité économique et relationnelle des cercles et ces derniers lui semblent a priori bien adaptés aux conditions locales.

> *"J'ai été bouleversé par le Japon et par les CQ ; il faut que nous démarrions rapidement chez nous et que nous ayons des résultats." (directeur Opal)*

Dans d'autres entreprises, ce sont les directeurs des Ressources Humaines qui rapportent du Japon le message des CQ. Ainsi, L... entreprise pionnière dans le domaine, décide en 1980, d'introduire peu à peu les cercles ou groupes Progrès dans ses différentes usines. L'enthousiasme est, à chaque fois, présent.

> *"A cette époque (79), nous nous posions beaucoup de questions sur les performances japonaises et sur le fait que notre pays était de plus en plus envahi par les produits japonais, des produits de qualité ; d'où la décision d'aller au Japon pour essayer de comprendre les facteurs de la réussite nippone. Nous sommes partis là-bas sans idée a priori. Et là, il nous est apparu que les raisons du succès japonais tenaient en premier lieu à l'importance que les entreprises accordent à l'Homme, en second lieu à l'organisation de Cercles de Qualité et en troisième lieu au souci de qualité parfaite des produits... Nous avons également découvert que les Japonais distribuaient des formations*

---

[4] AFCIQ : Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité

extrêmement importantes, que nous n'imaginions pas nous-mêmes auparavant !" (directeur des Ressources Humaines de L...)

"Le cercle de qualité est pour l'entreprise ce que le coeur est pour l'être humain" (extrait de la brochure de présentation des cercles de qualité - Unité de production - Usine automobile)

A ce titre, il est frappant de constater que les 12 directeurs d'établissement ont pu nous présenter le ou les rapports de mission de leur entreprise - allant suivant les cas de quelques pages dactylographiées à plusieurs centaines de pages illustrées de photographies. Les rapports datés de 1979, 80, 81, 82 relatent les visites effectuées dans les entreprises japonaises performantes. Deux messages ressortent fortement : celui de la qualité et celui de l'engagement des hommes. L'engouement pour les cercles de qualité passe sans aucun doute par l'admiration de quelques cadres-dirigeants pour le Japon. Les CQ leur apparaissent comme un outil efficace pour motiver le personnel et une arme utile dans le contexte de la guerre économique.

1.1.2. Les consultants en organisation

Dans leur action pour introduire les CQ, les "cadres dirigeants innovateurs" s'adjoignent l'appui et l'expertise de cabinets de conseil. Il s'agit en général de grands cabinets parisiens connus du monde des grandes entreprises.

Huit des douze entreprises que nous avons suivies ont fait appel à des consultants en organisation ou en formation appartenant à des organismes extérieurs, les 4 autres ont bénéficié de l'aide de leur propre staff - directions Qualité ou des Ressources Humaines. Bien souvent "cadres-innovateurs" et consultants se sont rencontrés au cours des missions qu'ils ont effectuées au Japon. Fréquemment, des liens personnels, des liens de compagnonnage se sont noués entre eux. Ils partagent alors le sentiment d'appartenir à une même "confrérie", de faire partie en quelque sorte de ceux qui ont eu le privilège d'être initiés au Japon et aux cercles de qualité.

"Nous formions un bon groupe...Des gens motivés, intéressés, avides de comprendre le miracle japonais !... Tous animés d'un véritable

esprit de découverte !" (consultant en organisation).

Consultants et formateurs vont ainsi être chargés d'enclencher et d'accompagner les premières réalisations en entreprises en contribuant à la définition et à la formalisation des actions et en apportant leurs réflexions et leurs expériences.

Ainsi, pour des secteurs d'activités aussi différents que l'alimentaire, la production papetière, la micro-électronique, les biens d'équipement, l'informatique, la sidérurgie ou l'automobile, l'attrait pour les CQ procède de dénominateurs communs. A chaque fois quelques cadres-dirigeants, soutenus par des consultants en organisation, cherchent, à la suite de missions effectuées au Japon, à répandre l'idée des cercles de qualité et à les mettre en place dans les entreprises.

1.2. La référence à un modèle de base

Il est frappant de constater que les premières réalisations dans les 12 entreprises relèvent d'un même modèle de base largement diffusé par l'Afcerq(5). Les cercles s'y trouvent définis, de même que la structure de mise en place des programmes et les processus d'information de l'encadrement(6).

1.2.1. La définition des cercles

Suite aux missions exploratrices au Japon, mais aussi aux Etats-Unis, l'unanimité se fait autour de la définition des cercles proposée par l'Afcerq.

---

(5) L'Afcerq a été créée en 1981 par un groupe comprenant des consultants et des cadres de grandes entreprises. Plusieurs de nos interlocuteurs ont contribué à créer l'Afcerq et figurent dans le groupe d'origine.

(6) Sur le modèle de base des programmes diffusés par l'Afcerq, les consultants et les publications, se reporter à l'annexe n° 5 déjà citée

"Un Cercle de Qualité est un petit groupe permanent et homogène composé de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes.

Animé par le plus proche responsable hiérarchique direct, et agissant en liaison avec un faciliteur, le Cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, d'analyser et résoudre les problèmes de son choix concernant la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail, etc..., que les membres rencontrent dans leur propre activité.

Ils élaborent une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du Cercle contrôlent la validité de cette solution, la soumettent pour décision aux responsables concernés, en suivent l'application et les résultats. Ils sont appelés périodiquement à présenter leurs travaux à la direction"(7).

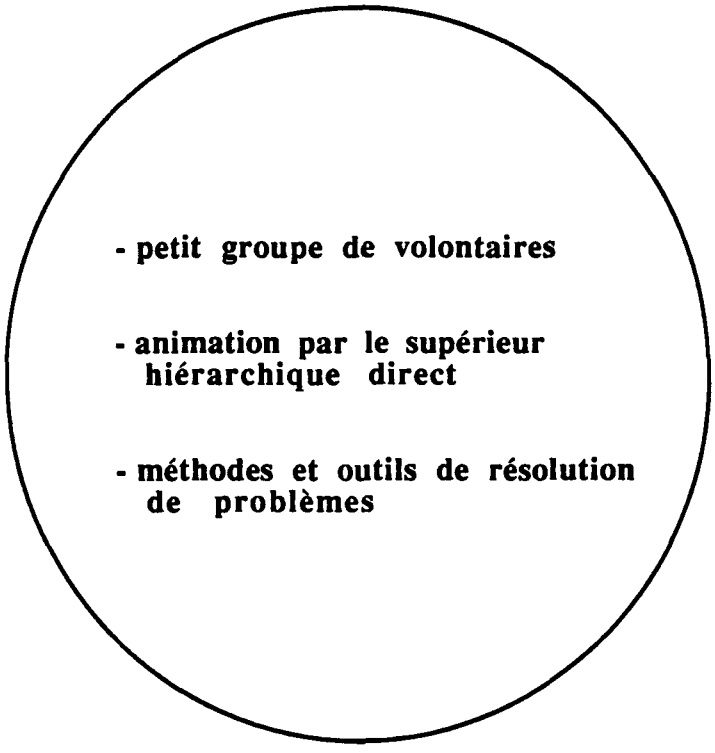
---

(7)Extrait de la brochure de présentation de l'Afcerq, 1981

TABLEAU N° 1

La définition type des cercles

- éléments de référence communs dans les 12 entreprises -



Trois points clés caractérisent l'approche dont les entreprises se réclament (cf. tableau N° 1). Le premier point à souligner porte sur l'aspect du travail en équipe de volontaires. La libre participation aux CQ constitue un principe de base fort auxquels les entreprises adhèrent pleinement. De la même manière qu'il a choisi volontairement de participer à l'activité d'un cercle tout membre peut décider de s'en retirer. Le volontariat va de pair avec le libre choix par les membres des sujets qu'ils étudients et doit contribuer à renforcer leur motivation. Le deuxième point est celui de l'animation hiérarchique qui, a priori, emporte aussi l'adhésion. L'activité des cercles se passant à l'intérieur d'organisations structurées hiérarchiquement, nos interlocuteurs estiment "logique", pour reprendre leur expression, que l'animation des groupes revienne aux hiérarchiques. De même c'est en principe à la hiérarchie qu'incombe le droit d'accepter ou non les solutions proposées par les groupes lors des "présentations à la hiérarchie", réunions au cours desquelles animateurs et membres exposent à leur encadrement supérieur et à la Direction pourquoi et comment ils ont travaillé sur le problème abordé, et proposent la solution qu'ils souhaitent appliquer pour le résoudre. Enfin, tous insistent sur le troisième point concernant la méthodologie et les outils de résolution de problèmes essentiels à leurs yeux car garants, a priori, du sérieux et de la qualité des futurs travaux.

1.2.2. La structure de mise en oeuvre des programmes

L'introduction des premiers groupes dans les établissements se déroule également de la même manière. De ce point de vue le déroulement chronologique de la mise en place des cercles de qualité comporte dans toutes les entreprises les mêmes points de passage "obligés"[8].Les initiateurs de l'action cherchent à trouver sur le terrain des relais capables d'opérationnaliser leur discours, bref de traduire le concept en acte.

En premier lieu, les directeurs d'établissement ou ceux que nous avons appelé les "cadres dirigeants-innovateurs" effectuent eux-mêmes ou plus généralement confient à des consultants extérieurs la réalisation d'un diagnostic organisationnel suivant en cela les indications et les grilles d'analyse fournies

---

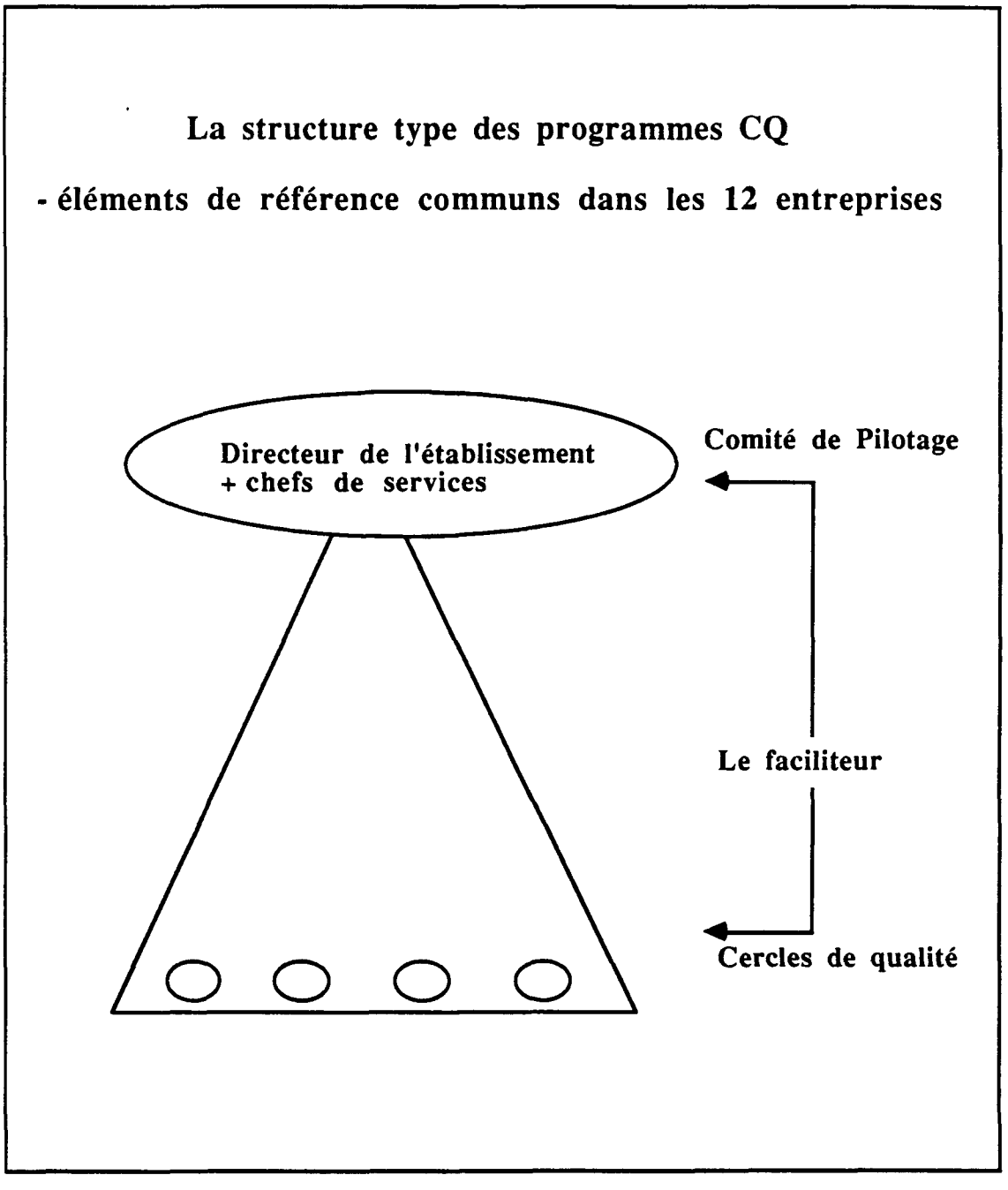
[8]Le déroulement chronologique de la mise en place des cercles de qualité chez Machinex, Technico et Opal fait l'objet de tableaux présentés dans les annexes n° 6, 7 et 8.

dans la littérature. De la réalisation de ce diagnostic, tous concluent alors à la possibilité d'implanter des cercles. Puis ils procèdent à la constitution de groupes de pilotage appelés tantôt Comité d'Orientation, tantôt Cellule de Pilotage ou encore Comité de Coordination, composés, comme le veut le modèle, des principaux responsables de l'usine. Ces groupes de pilotage rassemblent chez Machinex le Directeur d'établissement, les Chefs de service, le Chef du personnel et le cadre Coordonnateur ; chez Technico, le Comité d'Orientation est composé du Directeur de la Qualité, du Directeur de l'établissement, du Directeur de production. Dans toutes les entreprises, les missions des groupes de pilotage sont définis dans des termes semblables. Toutes mettent l'accent sur le fait que le comité de coordination doit participer à la définition des objectifs des programmes CQ, en établir les lignes directrices, les règles pratiques de fonctionnement et en contrôler le développement ; bref les choix politiques lui reviennent.

Parallèlement à la mise en place des Comités de Pilotage, les directeurs d'établissement entièrement ralliés à l'idée des CQ comme chez Machinex ou Opal, ou contraints par le Siège comme chez Technico au départ, confient à l'un de leurs cadres la mission de réfléchir à la mise en place de cercles et au lancement des premiers groupes. D'une entreprise à l'autre, le cadre mandaté sera désigné sous le nom de faciliteur, de coordonnateur, d'animateur principal ou encore d'arbitre. Quel que soit leur titre et leur rattachement hiérarchique, les capacités que doivent posséder les faciliteurs et les missions qui leur sont confiées sont formulées de manière identique dans toutes les entreprises. Le faciliteur doit être capable d'organiser, coordonner, guider, assister, former. On recherche chez lui de grandes aptitudes au dialogue aussi bien avec la Direction Générale, ou les cadres de tous niveaux, qu'avec les employés des secrétariats ou les ouvriers de production. Dans toutes les entreprises, l'accent est mis sur les qualités humaines qu'une telle mission requiert. Dialogue, facilités de contact, négociation sont l'apanage des faciliteurs. On le voit, il y a alors chez tous nos interlocuteurs la référence à un même modèle de base normatif, à une architecture de responsabilités comprenant à la fois comité de pilotage et faciliteurs (cf. tableau n° 2).

> *"Nous pensons qu'il est nécessaire qu'une personne soit à plein temps pour suivre les cercles, pour parler aux chefs de service. Les cercles de qualité, ce n'est pas un travail ordinaire, on ne peut pas s'en remettre au*

Tableau n° 2


La structure type des programmes CQ
- éléments de référence communs dans les 12 entreprises
Directeur de l'établissement
+ chefs de services
Comité de Pilotage
Le faciliteur
Cercles de qualité

hasard, il faut, au contraire, que quelqu'un s'y intéresse de très près. Là, je crois que nous faisons le bon choix." (directeur de Machinex)

1.2.3. L'information des cadres

Dès que le Comité de Pilotage est formé et le faciliteur désigné - autrement dit dès que l'architecture des responsabilités se trouve définie - les entreprises poursuivent l'opération par des actions d'information et de sensibilisation de l'encadrement. De courte durée (quelques heures) les réunions d'information sont orchestrées par les faciliteurs aidés des consultants et parfois des Directions ; dans tous les cas, les réactions des cadres apparaissent mitigées.

Chez Machinex, en juin et juillet 1982, l'ensemble de la hiérarchie, des chefs de service aux agents de maîtrise, participe à des réunions de 2 heures animées par le coordonnateur et le Directeur de l'établissement qui ouvre et clôture les séances. Cette information est accueillie sans grand enthousiasme par les chefs de service qui, sur demande du Directeur d'établissement fournissent au coordonnateur les noms d'agents de maîtrise susceptibles d'animer les premiers cercles.

"Notre réunion avec les chefs de service a été difficile et parfois houleuse... ... Je me souviens d'un chef de service marmonnant : "il faudrait que mes gens n'aient rien à faire pour construire des histogrammes"" (le faciliteur Machinex)

Chez Technico, le faciliteur étant le seul véritable partisan déclaré des cercles, il décide début 1982 (avec tout de même l'accord tacite de la Direction) de réunir l'ensemble des cadres pour leur présenter les cercles, leurs objectifs et leur mode de fonctionnement en soulignant à plusieurs reprises la notion de volontariat. Lui aussi lance, en fin de séance, un appel aux volontaires pour créer les premiers groupes. Sa tâche est loin d'être facile.

"M. E... (faciliteur) devait expliquer, convaincre des gens qui voyaient les CQ avec beaucoup de méfiance et de réticence." (cadre Technico)

Ici, les antagonismes sont forts - si la moitié environ de l'assistance semble favorable aux cercles - l'autre moitié s'y oppose franchement. Les réunions sont rapides (1 heure) et la Direction singulièrement absente. Le Directeur d'établissement ne donne aucun mot d'ordre clair, ne souhaitant guère soutenir une opération voulue par le groupe.

Chez Opal, compte-tenu du fort engagement de la Direction, la réunion d'information des cadres se déroule dans un climat plus détendu, même si là aussi les réactions restent partagées et assez réservées.

> *"Le diagramme de Pareto, le diagramme Causes/effets m'ont vraiment intéressé. C'est rigoureux, c'est bien !... Quant au reste, on verra !" (cadre Opal)*
>
> *"Oui, bien sûr, j'ai entendu parler de cette réunion des cadres. On m'a dit que tout l'encadrement avait été sensible aux CQ, mais quand j'ai vu la tête de mon encadrement ce matin, je me demande comment ça va se passer." (technicien Opal)*
>
> *"De toute façon, je n'ai pas retenu grand chose de cette réunion - et je ne suis pas le seul dans ce cas là" (cadre Opal)*

Machinex, Technico, Opal, ... toutes les entreprises procèdent suivant le même schéma : elles font part aux cadres de leur intention de lancer des cercles, elles leur délivrent une information rapide sur l'origine des CQ, leur historique, leurs principes de base, les méthodes et outils utilisés. Les cercles de qualité sont présentés comme une *"expérience"* que l'entreprise pense nécessaire de tenter et espère généraliser au vu des premiers résultats obtenus. Si dans ces réunions l'engagement des Directions peut apparaître plus ou moins explicite, il importe de remarquer que, dans tous les cas, les cadres font preuve d'un intérêt mitigé. A la curiosité pour les aspects méthodes et outils de traitement de problèmes se mêle la réserve - parfois des oppositions - quant à l'opportunité immédiate de la mise en place de telles démarches dans les établissements.

1.3. Lancement prudent des CQ tests et premiers résultats

1.3.1. La stratégie des "petits pas"

C'est à l'issue de ce processus que les premiers volontaires se manifestent, prêts à constituer les cercles de qualité tests demandés. Les candidatures apparaissent en fait assez peu nombreuses. Ainsi, chez Machinex où pourtant la Direction incite ouvertement la hiérarchie à s'engager, les réponses sont rares et la tâche du faciliteur s'en trouve compliquée.

> *"Les chefs de service m'avaient donné 6 noms d'agents de maîtrise futurs animateurs, mais il ne voulaient pas me fournir plus de noms, alors que je souhaitais un groupe plus nombreux pour enclencher la formation des animateurs." (faciliteur Machinex)*

On notera également que, dans les 12 entreprises, la notion de volontariat appelle des nuances. En fait, dans tous les cas, c'est une partie de la hiérarchie, celle minoritaire, qui est favorable aux CQ qui incite les agents de maîtrise et les opérateurs à se proposer comme volontaires. Comme le remarquent ces faciliteurs :

> *"Les gens se demandaient ce qui allait se passer. Ils ne voyaient pas l'utilité de faire des CQ. En fait, ils ont pensé qu'on leur demandait encore du travail supplémentaire." (faciliteur)*

> *"Quand j'ai fait la première formation des animateurs, certains semblaient à l'aise, mais beaucoup étaient inquiets, très inquiets, très négatifs, pas volontaires du tout." (faciliteur)*

Le constat vaut pour toutes les entreprises. S'engager à former un cercle et à travailler en groupe de qualité ne va pas de soi pour qui ne l'a jamais fait. Mais malgré cette réserve la conviction de quelques dirigeants porte ses fruits et les entreprises s'engagent prudemment *"dans l'aventure"*. Ainsi Opal lance 2 CQ tests dans les ateliers de Transformation, bien connus dans l'usine pour être les foyers d'une multitude de petits problèmes. Machinex et Technico créent chacune 6 cercles, pour la première dans ses services de fabrication (de moteurs électriques et d'appareillage électrique et électronique) ; pour la seconde dans ses deux secteurs de production (secteur de la micro-électronique intégrée et secteur des éléments discrets).

Pour ces 3 entreprises, comme pour toutes les autres, c'est en production que les cercles démarrent, et plus précisément dans certains secteurs de production. En effet, les premiers CQ test sont introduits dans des ateliers qualifiés par leur responsable de *"privilégiés"* à la fois dans le domaine humain et dans le domaine technique. Opal, de ce point de vue, est bien représentative : elle confie ses 2 CQ tests à des agents de maîtrise - animateurs reconnus de longue date comme des "chefs aimés de leur équipe", "de bons chefs", particulièrement compétents en terme de management des hommes (ils entretiennent de bonnes relations avec leur personnel). Par ailleurs, leur secteur apparaît peu syndiqué et propice à la mise en place de CQ. Signalons enfin, que les ateliers de Transformation chez Opal se prêtent bien, techniquement, à la constitution de petits groupes de résolution de problèmes. Les ateliers de Transformation (production de rouleaux, de mouchoirs et produits d'hygiène féminine et bébé) sont entièrement tournés vers la consommation. Les produits fabriqués y étant extrêmement divers, la Transformation est le lieu d'une multitude de petites machines aux arrêts fréquents : les opérateurs ont ici à faire face à un renouvellement constant de petits problèmes qui sont autant de sujets de travail pour les cercles. En somme, dès le départ les entreprises isolent les secteurs qui leur paraissent les plus réceptifs aux cercles tests. Les deux faciliteurs de Machinex et de Technico le confirment :

> *"Les CQ, il n'y en a pas dans tous les secteurs de l'usine. Là où il y en a, n'est-ce pas, c'est dans les secteurs où il y a une prédisposition à cela, dans des milieux favorables et réceptifs." (coordonnateur de Technico)*

> *"Il est plus facile de faire des CQ dans des petits secteurs isolés géographiquement." (faciliteur de Machinex)*

Par ailleurs, dans toutes les entreprises , une attitude de réserve chargée d'espoirs entoure les travaux des premiers groupes. Tous ceux qui ont favorisé l'introduction des cercles soulignent combien le premier essai qu'en font les personnels doit être concluant : il faut tester la formule avant de l'étendre. D'un côté les Directions restent discrètes, elles attendent de connaître les premiers résultats, le risque existant toujours que ces derniers ne soient pas à la hauteur des espoirs et que cela ait des répercussions d'une étendue disproportionnée auprès du personnel si l'on en parle trop. De leur côté, les membres des cercles, compte-tenu de la nouveauté de la formule et des espoirs des Directions se sentent en quelque sorte mis en observation ; peu sûrs d'eux, ils ne recherchent

pas la publicité. De nombreux cercles tests travailleront ainsi plusieurs mois dans l'ombre.

Toutes les entreprises démarrent ainsi avec précaution, certaines parfois comme c'est le cas pour Technico, dans une quasi-clandestinité (la Direction ne s'étant pas prononcée clairement pour les cercles). Chez Technico, aucune information ne sera donnée sur les cercles pendant près d'un an et demi. Le comité de coordination n'attachant guère d'importance aux groupes qui vivent en quelque sorte incognito, mais soutenus néanmoins par le faciliteur.

> *"Je fais partie du comité de coordination depuis le début. Il y a toujours eu une peur, une crainte de la Direction vis-à-vis des CQ. La Direction disait - "Si les CQ ne marchent pas et qu'on ne fait pas de pub, personne ne le saura"." (cadre Technico)*

> *"La Direction a fait au début une annonce rapide dans tous les services. Mais, quand les CQ ont commencé à travailler, on n'en a plus parlé. On s'est sentis délaissés, seuls parmi d'autres gens qui ne nous regardaient pas ou qui nous regardaient seulement en souriant et en espérant qu'on allait se casser la figure." (animateur Technico)*

1.3.2. Les premiers résultats

C'est seulement au moment où les premiers CQ achèvent leurs travaux et présentent leurs solutions à la hiérarchie qu'ils sortent de l'anonymat et prennent valeur d'exemples.

Si quelques cercles obtiennent des résultats chiffrés spectaculaires, les autres apportent des solutions plus modestes. Partout, les success stories voisinent avec un ensemble de résultats plus moyens. Les 320 kilomètres de cables récupérés par un cercle dans l'usine automobile C... ou la diminution de 20 % de ses rebuts pour un groupe de Technico forcent l'admiration.

Pour d'autres groupes, les résultats quantitatifs ne sont pas aussi probants. Pour certains, comme chez Opal, les problèmes choisis se sont révélés à l'analyse plus vastes que prévus et n'ont pu être traités entièrement.

Pourtant, dans tous les cas, le mode de présentation des travaux est soigné avec un rapport de synthèse et l'utilisation explicite de la méthode et des outils de traitement de problème. Dans tous les cas, également, les membres et les animateurs de cercles expriment leur grande satisfaction. L'unanimité se fait autour des résultats humains. Les membres ne tarissent pas d'éloges :

> *"On travaille un peu mieux du cerveau, avant c'était monotone, les CQ ont remis les "cerveaux en route !"" (membre)*
>
> *"Depuis vingt ans, on n'avait jamais discuté de nos problèmes avec la hiérarchie. Ou bien on les réglait entre nous, ou bien on laissait tomber. C'est la première fois qu'on nous demande de collaborer." (membre Machinex)*
>
> *"Au début, je me suis dit que les cercles c'était démago, paternaliste, j'ai bien changé d'avis et maintenant que j'y ai goûté, je suis le premier à vouloir faire des CQ." (membre)*

Les animateurs, malgré les difficultés qu'ils ont pu rencontrer, déclarent aussi leur enthousiasme. Certains (tout comme certains membres) ont dû, pour participer aux réunions, revenir à contre-poste. Tous soulignent la lourdeur de leur rôle (travail le week-end pour préparer les réunions, anxiété générée par la crainte de ne pas réussir à résoudre les problèmes, longueur des séances de formation destinées aux membres). Difficultés dûes également à l'isolement des cercles, au manque de coopération de certains services, aux remarques narquoises des collègues.

Tout cela est balayé lors des présentations à la hiérarchie - que beaucoup redoutent au départ par crainte de *"ne pas savoir parler en public et devant le directeur"* - mais qui, l'étape franchie, laisse à chacun l'impression de s'être dépassé. Les animateurs peu volontaires à l'origine partagent le sentiment d'avoir remporté une victoire.

> *"La présentation ! Son idée me rendait malade ! J'avais peur de ne pas y arriver, d'être ridicule devant les autres... Mais mon groupe a bien marché, nous nous sommes bien débrouillés - pour notre cercle, ça été un grand moment... Le cercle, il faut y participer pour savoir ce que ça*

représente, c'est une espèce d'aventure humaine, ça m'a apporté beaucoup." (animateur)

Le même écho chaleureux se fait entendre, côté Directions, à l'issue des premières présentations. Là aussi l'aspect qualitatif des résultats retient. Si certains directeurs d'établissement s'enflamment, quelques cadres manifestent aussi leur surprise.

"J'ai assisté aux trois premières présentations de CQ. J'ai constaté le contentement des gens. Je trouve ça extraordinaire ! Ils trouvent des choses surprenantes par rapport à la technique. Et en plus, ils se sont mis à faire des relevés, à suivre une méthode." (directeur de Machinex)

"J'ai été surpris de la qualité de la réflexion. Les opératrices ont assimilé un certain nombre de choses pas évidentes comme le Pareto, le Cause/Effet, la prise de parole en public, le rétroprojecteur, le paper-board... J'ai trouvé ça intéressant. Je ne pensais pas que cette contremaîtresse pourrait monter une présentation de cette qualité." (cadre Technico)

La qualité des résultats humains obtenus et les "success stories" renforcent les iniateurs du mouvement dans leur conviction (souvent, ils ne demandaient qu'à être convaincus) et les décisions de développement des programmes sont prises. Les cercles sortent de l'anonymat. Enthousiaste, le directeur d'Opal décide d'étendre les cercles de qualité à l'ensemble du personnel d'éxécution, à terme 100 % des opérateurs et des employés doivent participer à un cercle de qualité. La Direction de Machinex, elle aussi, souhaite étendre la formule sans pour autant se fixer un programme aussi exhaustif.Chez Technico, l'arrivée d'un nouveau directeur d'établissement se traduit par la volonté de sortir les cercles de la clandestinité et d'encourager la diffusion du mouvement.

"Les résultats des deux premiers cercles de qualité ont confirmé mes attentes. Il ne faut plus tarder. La généralisation des cercles de qualité est décidée." (directeur d'Opal)

"Moi, je m'engage totalement dans les CQ. J'y crois, c'est indispensable pour nous. Je m'engage moralement et je souhaite que les gens ne soient pas déçus ensuite. Nos premiers cercles ont de bons résultats. C'est très encourageant. D'ailleurs, nous souhaitons généraliser les CQ à l'ensemble du personnel de base dans les différents services de l'établissement." (faciliteur

de Machinex)

"Après le départ du faciliteur, tout était difficile pour les CQ. Ils étaient isolés dans un environnement pas forcément accueillant. Ou ils crevaient ou on doublait leur nombre. Il n'y a pas à tergiverser là-dessus : on redémarre !" (nouveau directeur de Technico)

2 - DES MISES EN OEUVRE VARIEES

En somme les entreprises que nous avons étudiées s'accordent au départ pour se référer à un même modèle de base tant pour la définition des CQ que pour l'architecture de responsabilités mise en place (Comité de coordination, faciliteurs, animateurs) et le démarrage des programmes (information des cadres, CQ tests, présentations à la hiérarchie). D'une entreprise à l'autre, les étapes sont sensiblement les mêmes. Toutes aussi décident de poursuivre leur action à l'issue des premiers résultats obtenus.

En revanche les objectifs spécifiques qu'elles assignent aux groupes, l'inscription dans les structures des programmes CQ, les modalités de fonctionnement des cercles et les moyens dont ils disposent varient sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les programmes CQ de Machinex, Technico et Opal illustrent tout à fait cette tendance : ils s'inspirent d'un même modèle mais divergent ensuite dans certaines de leurs applications pratiques.

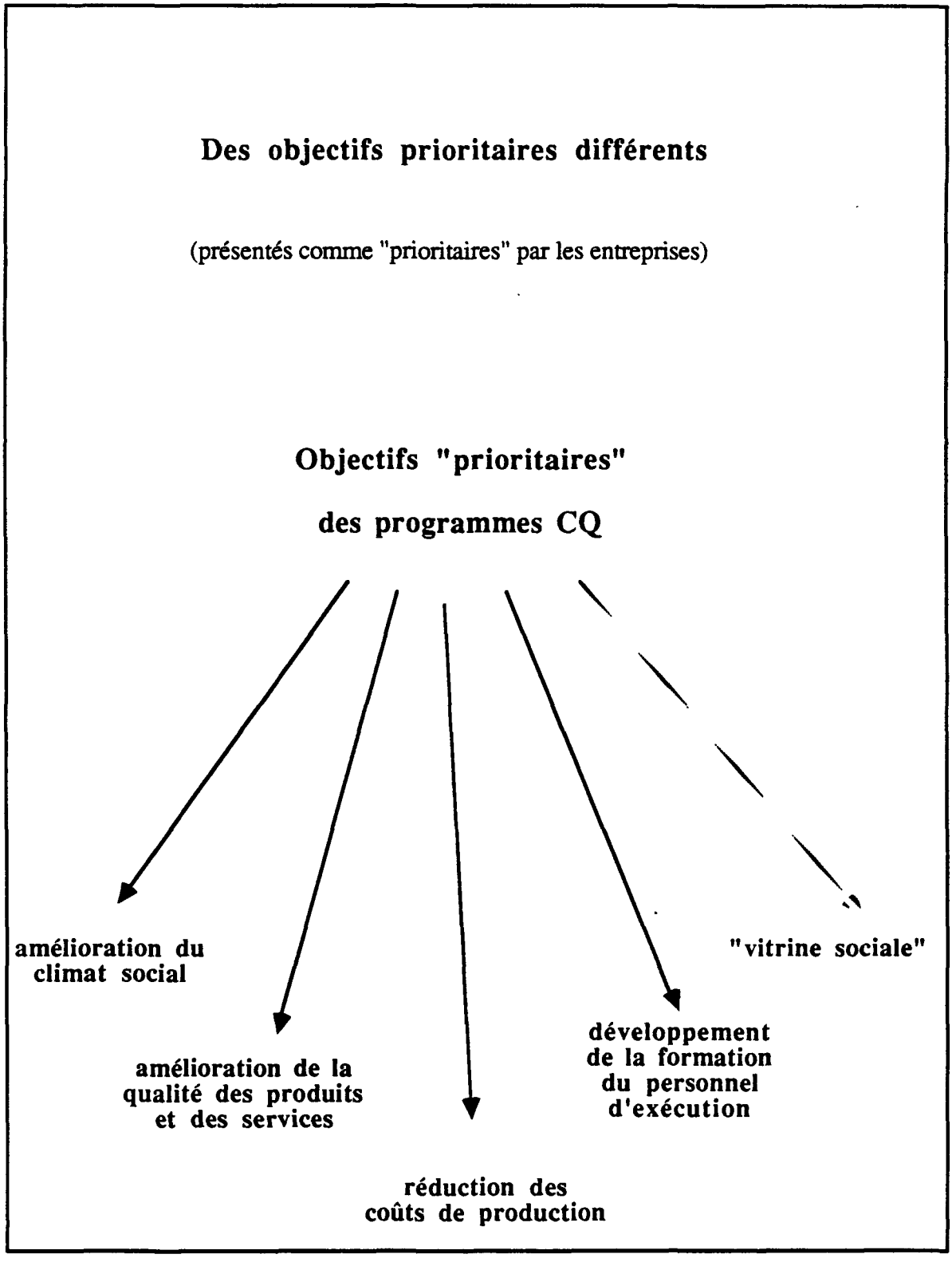
2.1. Des objectifs et des structures de mise en place différents

2.1.1. Cinq types d'objectifs

Cinq grands types d'objectifs sous-tendent inégalement l'action dans les entreprises (cf. tableau n° 3).

Tout d'abord, on trouve **les finalités sociales** : les cercles de qualité peuvent être vus et présentés comme un outil pour développer la communication et la coopération dans les relations de travail. Dans cette perspective les cercles sont destinés à développer l'information montante et descendante dans l'entreprise, à améliorer les relations entre encadrement et collaborateurs, à susciter le développement personnel et l'aptitude au leadership des animateurs. Les cercles visent ici essentiellement l'amélioration des conditions de travail et l'épanouissement des hommes dans leur travail. La grande majorité des directions attend des CQ une amélioration du climat social dans l'entreprise. Il s'agit de susciter un plus grand intérêt du personnel pour son travail et de favoriser son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

TABLEAU N° 3


Des objectifs prioritaires différents
(présentés comme "prioritaires" par les entreprises)
Objectifs "prioritaires"
des programmes CQ
amélioration du climat social
amélioration de la qualité des produits et des services
réduction des coûts de production
développement de la formation du personnel d'exécution
"vitrine sociale"

Machinex est bien dans ce cas. Durant de longues années et jusqu'au début des années 1980, l'usine a connu un climat social tendu, marqué par des grèves nombreuses et violentes et un style de management autoritaire. L'absence quasi totale de formation, la faiblesse de l'information, une forte présence syndicale CGT, avaient contribué à dégrader les relations entre une base nombreuse et une hiérarchie centralisatrice et autoritaire. En 1980, lorsque le directeur prend ses fonctions, l'histoire et ses séquelles restent présentes dans l'esprit des hommes. Frappé par la lourdeur d'un passé conflictuel, il cherche toutes sortes de moyens pour améliorer l'ambiance.

> *"Nous avions des problèmes sociaux, des problèmes de productivité et nous avions essayé par différents moyens techniques d'améliorer le climat social en nous préoccupant des temps, du système de rémunération au rendement. Tout cela avait abouti à des résultats pratiquement nuls. Je me demandais comment sortir de cette impasse." (directeur de Machinex)*

Pendant toute une année, il réunit son encadrement pour réfléchir aux *"problèmes historiques"* des temps, des bonis, de la rémunération, des pointages, du manque de motivation... De volumineux dossiers techniques témoignent des réflexions menées - sans succès au demeurant. Les CQ lui apparaissent comme le dernier recours.

> *"Un jour, je leur ai dit -"on arrête tout ça, ça ne vaut rien." Il fallait se rendre à l'évidence, les solutions techniques ne valaient rien... Sincèrement, je ne voyais plus du tout comment bouger cette usine, comment lui redonner tonus, dynamisme, entrain... Le climat s'était tellement dégradé, c'était à couteaux tirés. Faire travailler les gens pour être compétitif, ici, c'était devenu presque impossible... C'est à ce moment là que j'ai découvert les CQ, c'était presque la dernière chance pour nous !" (directeur Machinex)*

Les préoccupations sociales se retrouvent dans de nombreuses autres entreprises qui sans connaître de situations aussi difficiles que celles de Machinex, mettent l'accent sur l'évolution des qualifications ouvrières et des problèmes que cela risque de générer à terme.

"Pendant des années, à l'embauche, on a refusé des gens qui avaient leur CAP. Maintenant, au contraire, on embauche des gens plus qualifiés : des jeunes filles qui ont un BTS ou un Bac comptable - ou de gestion - elles sont sur chaînes ou au cablage. Pour nous, c'est un pari. Car, si nous ne réussissons pas à les intégrer, nous aurons un sacré problème social sur le dos... Les CQ, pour nous, c'est une nouvelle chance de mieux les intégrer, de les intéresser à leur travail... C'est la chance à saisir." (directeur d'établissement)

Ensuite, il y a **les finalités techniques** qui mettent en avant les cercles de qualité comme outil de gestion et d'amélioration de la qualité des produits fabriqués ou des services rendus par l'entreprise. Dans cette perspective, le travail des cercles doit permettre d'améliorer la qualité des produits, de réduire les erreurs et les dysfonctionnements, somme toute d'améliorer la productivité tant en quantité qu'en qualité(9).

Technico caractérise bien ce type d'entreprise pour qui les cercles sont un instrument essentiellement au service de la qualité. Dès le démarrage de l'action, la Direction a souhaité que les cercles s'occupent exclusivement de qualité des produits et que toutes les études fassent l'objet d'un chiffrage précis et rigoureux.

"Le Cercle de Qualité s'attache à résoudre de façon continue les problèmes de qualité qui peuvent se poser dans l'atelier." (coordonnateur Technico)

Pour d'autres entreprises comme Opal, **les finalités économiques** sont nettement mises en avant. Située sur un marché fortement concurrentiel et où les produits se sont banalisés, Opal met l'accent sur ses prix de revient. Ici c'est essentiellement pour affronter des conditions économiques devenues plus difficiles que les cercles de qualité vont être mis en place. Il s'agit de mobiliser l'ensemble du personnel sur les problèmes de prix de revient. L'accent est mis essentiellement sur la réduction des coûts.

"La situation actuelle appelle les efforts de tous

---

(9)Remarquons que la mobilisation sur le thème de la qualité permet d'aborder des problèmes jugés tabous jusque là, en particulier celui de la productivité.

pour y faire face. Nous sommes tous sur le même bateau, et notre bateau entre dans une zone difficile où les récifs et les turbulences abondent... Dans ce contexte, le prix de revient devient l'obsession, l'objectif du combat de chaque jour et les cercles de qualité doivent assurer à chacun de nous la possibilité de donner le meilleur de lui-même dans ce combat." (directeur Opal)

Les cercles de qualité peuvent quatrièmement être présentés comme **des outils de formation**. Pour certaines entreprises, la mise en place de cercles semble avant tout constituer un outil pédagogique essentiel pour préparer la mise en oeuvre de changements pressentis ou envisagés par l'entreprise. Dans leur cadre, tous les problèmes peuvent être étudiés. D'une certaine façon, leur utilisation principale est de soulever des problèmes pour la résolution desquels des compléments de formation humaine, économique ou technique sont nécessaires. La formation se trouve ainsi directement insérée dans l'action. Cet aspect, présent dans les 3 entreprises Machinex, Technico et Opal, est mis en exergue et affiché comme prioritaire pour d'autres entreprises telles que K.

"Pour nous, les cercles constituent un excellent moyen d'apprendre à parler le même langage, celui de l'analyse et des chiffres pour les ouvriers, et celui des préoccupations quotidiennes de la base pour la Direction. Cet objectif, souvent oublié, est loin d'être négligeable car il est peut-être le "motivateur" principal des membres des cercles, contrairement aux objectifs techniques, économiques ou sociaux qui motivent plus, je crois, la Direction." (Directeur des Affaires Sociales de K)

Enfin, il semble bien que les cercles de qualité - grâce notamment à l'engouement dont ils bénéficient - soient aussi vus comme un outil au service **de l'image de marque de l'entreprise**. En effet, certaines entreprises semblent envisager les cercles pour les résultats qu'ils peuvent apporter tant à l'intérieur de l'entreprise que pour les effets qu'ils risquent d'avoir à l'extérieur de l'entreprise. Lancer des cercles de qualité et le faire savoir à son environnement - notamment à ses clients - c'est se donner l'image d'une entreprise dynamique et active. Arborer les signes de l'entreprise innovante peut rassurer les banquiers et les actionnaires, les fournisseurs et les clients, obtenir des subventions, emporter des marchés... bref, promouvoir son image. La qualité, sous quelque forme que ce soit permet de faire parler de soi, elle devient élément de publicité. Et même si cet objectif n'est pas clairement énoncé, il n'en apparaît pas

moins en filigrane dans de nombreux cas. L'un des exemples les plus caractéristiques de cette optique est celui de la société L. où le développement des CQ cède souvent à une logique de "participation vitrine".

Pour variés qu'ils soient, ces objectifs n'en sont pas pour autant antinomiques en soi. Et de fait, nombreuses sont les entreprises qui affirment poursuivre plusieurs objectifs à la fois tant qualitatifs que quantitatifs, Machinex recherche au départ et en priorité, une amélioration du climat social, un moyen pour permettre aux ouvriers d'exprimer leurs idées, leur créativité, bref, rétablir le dialogue à tous les niveaux dans la vie quotidienne des ateliers, ce qui n'exclut pas aussi des préoccupations économiques même si, précise le Directeur, *"ce n'est pas ce que nous recherchons en premier"*. De même, si Technico et Opal privilégient des objectifs de qualité et de rentabilité, le souci d'offrir de meilleures conditions de travail, de répondre à l'évolution des mentalités et des styles de vie des hommes au travail n'en est pas pour autant absent. Les entreprises comptent aussi sur les cercles de qualité pour progresser dans la voie d'une meilleure prise en compte des besoins humains d'accomplissement dans le travail. Fournir au personnel un travail motivant, lui redonner de plus grandes responsabilités paraît indispensable pour gagner le combat économique et la bataille de la compétitivité qui s'engage[10].

La double filiation économique et sociale des CQ apparaît bien non seulement dans les 3 monographies mais se trouve validée par l'ensemble des 9 entreprises suivies. Le responsable du Département Central Qualité de la société P. souligne que :

> *"Nos meilleures techniques et nos organisations les plus sophistiquées échouent si les hommes sur lesquels nous comptons pour les mettre en oeuvre n'en sont pas porteurs, ne trouvent pas dans l'exercice de leur fonction une motivation convenable pour contribuer, chacun à sa place et au-delà de sa tâche stricte, à la bonne marche du tout. (Directeur Qualité de P.)*

---

[10]On notera également que quelques uns de nos interlocuteurs envisagent aussi les cercles comme compléments des groupes d'expression de la loi Auroux. Pour certains les CQ présentent alors l'avantage de relever de la seule initiative patronale et d'être "mieux adaptés", selon eux, à la réalité des entreprises. Le principe de l'animation hiérarchique notamment retient leur attention.

2.1.2. Trois modes d'introduction des cercles

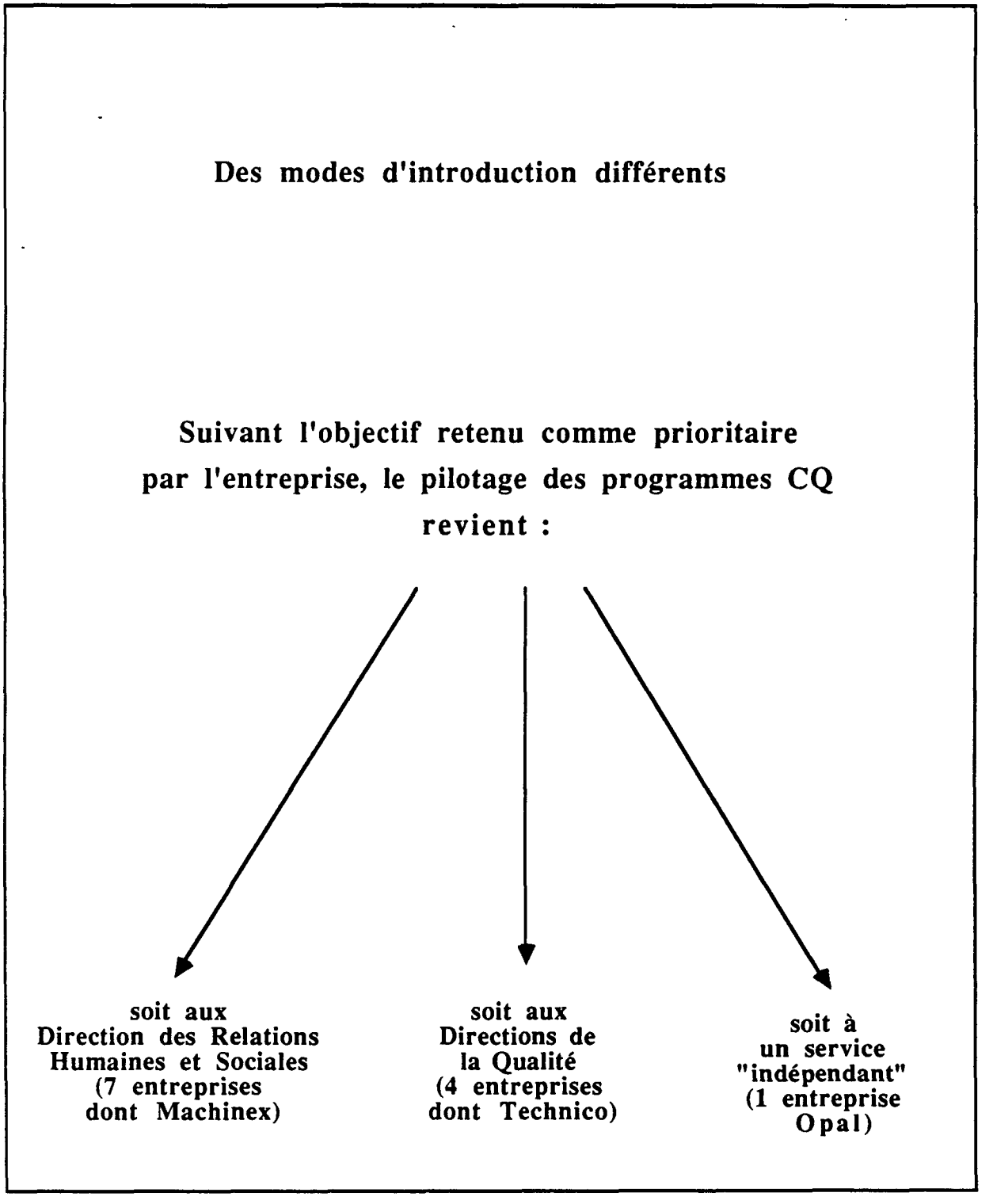
L'ensemble des entreprises que nous avons eu l'occasion d'étudier disent rechercher l'intégration du social et de l'économique en vue de l'amélioration de la qualité à travers une action sur la communication et les relations de travail. Il n'empêche que les modes d'introduction et de mise en oeuvre choisis par les entreprises, notamment en ce qu'ils déterminent les acteurs - leaders du processus - semblent conduire dans les faits à ce qu'un des types d'objectifs finisse par l'emporter sur les autres. A cet égard, nous avons pu relever trois modes de mise en oeuvre des cercles de qualité (cf. tableau n° 4).

Tout d'abord, les programmes CQ peuvent être lancés et pilotés par les Directions des Relations Humaines, auquel cas les objectifs poursuivis sont essentiellement d'ordre social. C'est le cas d'une petite majorité des entreprises que nous avons vues (7 entreprises sur 12). Chez Machinex, le faciliteur est rattaché officiellement au service du personnel. D'ores et déjà on peut remarquer que lorsque le pilotage des opérations est laissé aux services du personnel, les services fonctionnels tels que les bureaux d'étude semblent hésiter dans l'aide qu'ils peuvent apporter aux cercles. De même, dans ce cas, les résultats des cercles ne sont pas toujours chiffrés et manquent souvent de crédibilité aux yeux d'économistes.

> *"Aux Affaires Sociales, nous nous sommes déjà beaucoup occupés d'actions d'amélioration des conditions de travail, et maintenant des cercles... L'essentiel c'est de dire aux gens qu'ils doivent changer de comportement et d'attitudes." (Directeur du personnel Machinex)*

Les cercles peuvent aussi être mis en place par les Directions Qualité. Dans certains secteurs d'Exploitation, la fonction Qualité semble en effet mieux acceptée que la fonction Personnel. Cette fois, les objectifs "qualité" et "réduction des coûts" priment en général les autres. Quatre entreprises - dont Technico - sont dans ce cas. L'accent porte alors souvent sur le chiffrage des résultats, ce qui peut entraîner la mise en place d'un véritable suivi comptable permettant une plus grande transparence des gains et des coûts liés aux réalisations des cercles.

Tableau n° 4


Des modes d'introduction différents
Suivant l'objectif retenu comme prioritaire par l'entreprise, le pilotage des programmes CQ revient :
soit aux Direction des Relations Humaines et Sociales (7 entreprises dont Machinex)
soit aux Directions de la Qualité (4 entreprises dont Technico)
soit à un service "indépendant" (1 entreprise Opal)

"Nous estimons que le cercle de qualité doit faire partie intégrante de notre système de gestion de la qualité. Il ne peut fonctionner séparément." (directeur Technico)

"Le cercle de qualité n'est que l'une des composantes d'un système de contrôle de la qualité qui remet en question les méthodes utilisées dans le passé... Avant de mettre en place les cercles de qualité, nous avons déjà cherché à intégrer l'outil statistique à la production, et nous accompagnons les cercles de la mise en place à l'auto-contrôle." (coordonnateur Méthodes Contrôle de C.)

Il arrive également qu'un service spécial se charge du développement des cercles dans l'entreprise : les objectifs sont alors susceptibles de varier considérablement suivant la composition de cette équipe et suivant le contexte historique, la culture et le système de pouvoir de l'entreprise dans laquelle elle agit. Opal appartient à cette dernière catégorie.

"Chez nous, le lancement et le suivi des cercles est pris en charge par le service "Organisation du Travail et cercles de qualité"." (directeur d'Opal)

2.2. Des modalités de fonctionnement diverses

Les modalités de fonctionnement des cercles offrent elles aussi une grande variété. Certes, là aussi, toutes les entreprises définissent leurs cercles en se référant à un modèle de base analogue. Pourtant, chacune d'entre elles affine son approche et décline différemment le modèle.

La variété se manifeste au premier abord dans les nombreuses appellations des cercles : Groupes Progrès chez L., CIR ou Cercles Initiative et Responsabilité chez O., GE qualité ou Groupe Euréka Qualité chez S., CQFD ou Cercle de Qualité Force Dunkerque chez U., Groupes Geiser chez C. De même, les responsables des programmes CQ sont désignés sour le nom de faciliteurs ou de facilitateurs, de coordonnateurs ou d'arbitres ; les responsables des CQ sont des animateurs, des leaders, voire des entraîneurs. Enfin si beaucoup d'entreprises présentent une Charte de fonctionnement de leur CQ, d'autres n'en ont pas.

Mais plus encore, et au-delà de la variété linguistique, le mode de composition des groupes, leur durée de vie, le processus de décision pour le choix des sujets et le mode de récompense des cercles constituent quatre grands points sur lesquels les entreprises divergent. Machinex, Technico et Opal n'y échappent pas. Néanmoins dans ce domaine on peut distinguer deux grands cas de figure, selon que l'on ait affaire à des entreprises qui s'inspirent largement du modèle CQ véhiculé par les ouvrages normatifs sur ce sujet (cas les plus fréquents), ou à des entreprises qui au contraire s'en éloignent (cas plus atypiques). Machinex apparaît bien représentative des cas les plus fréquents.

2.2.1. Les cas les plus fréquents

Chez Machinex, le cercle est composé d'ouvriers ou d'employés appartenant au même atelier ou au même service : le groupe est **homogène** et **animé systématiquement par son supérieur hiérarchique** (le n+1). Sa durée de vie est illimitée. Après avoir réglé un premier problème, il est censé en traiter un second : le groupe est **permanent.** Sa structure doit être durable, même si d'un sujet à l'autre, les membres peuvent se renouveler. Le groupe a entière **liberté pour choisir et traiter le problème qu'il souhaite** - qualité, diminution des rebuts, sécurité, conditions de travail, organisation du lieu de travail, réduction des délais... - Seules les questions de salaire et de promotion ne peuvent être abordées. C'est à l'issue d'un vote pondéré que les membres du groupe et leur animateur retiennent leur sujet. Les cercles soumettent les résultats de leurs analyses à l'encadrement lors de présentations à la hiérarchie. Ces dernières constituent le mode de reconnaissance privilégié des travaux menés. Aucune autre récompense financière ou institutionnelle n'est prévue. Du point de vue de la récompense, Machinex est tout à fait représentative de la majorité des entreprises qui tiennent pour principe absolu l'absence de récompense financière : l'activité des cercles étant considérée comme partie intégrante du travail des membres.

Ces entreprises soulignent que les présentations à la hiérarchie, la participation à des congrès internes ou externes, les visites d'établissements, les journées d'échanges avec des membres d'autres CQ constituent autant de signes de récompenses possibles. Toutes ces occasions doivent permettre de capitaliser et de valoriser les résultats et les expériences des groupes. Par ailleurs, le principe d'une récompense financière serait contraire à un autre principe auquel ces entreprises tiennent beaucoup, celui du volontariat. Pour ces entreprises, "primer

les CQ" conduirait immanquablement à draîner les "chasseurs de primes".

2.2.2. Les cas plus "atypiques"

D'autres entreprises présentent des principes de fonctionnement très différents répertoriés par exemple dans le cas d'Opal dans une Charte des CQ intitulée *Synthèse sur la notion de cercles de qualité*. Chez Opal, le groupe est **hétérogène** : il comprend non seulement les ouvriers ou employés d'un même secteur, l'animateur hiérarchique, mais encore deux autres personnages : le poète et le coordonnateur. Ces trois pôles, dont la présence est obligatoire, constituent l'originalité de la structure qui doit ainsi, en principe, autoriser créativité et rigueur dans la démarche. Le poète est un membre du personnel qui n'est pas directement concerné par le problème mais était volontaire pour participer à un cercle dans un autre secteur que le sien propre. Il joue le rôle du candide et doit aider le groupe, par ses connaissances et ses questions, à progresser dans la résolution du problème choisi. Sa présence doit également permettre de tenir les autres services au courant des travaux du CQ auquel il participe. Quant au coordonnateur, il est prévu, et ce point est spécifique chez Opal, qu'il assiste, sans toutefois intervenir, à toutes les réunions des cercles. Sa mission est d'aider l'animateur hiérarchique avant et après les réunions, en somme d'être un observateur, conseiller et garant du respect de la méthode.

La durée de vie des cercles chez Opal est limitée à la résolution d'un problème : le groupe est **non-permanent**. La Direction considère, en effet, que l'activité essentielle de l'usine étant de produire, il ne peut y avoir à un instant donné qu'un nombre limité de cercles. Néanmoins, si les cercles sont définis comme non permanents, il est demandé qu'il y ait en permanence un nombre fixe de cercles afin de faire participer le plus grand nombre de personnes. C'est à terme et après que tous les groupes auront traité au moins un problème, que certains pourront fonctionner en permanence.

A la différence de la majorité des entreprises, le cercle n'est pas libre du choix du sujet. Le **sujet à traiter est imposé par la hiérarchie** après que les membres du cercle lui en aient présenté plusieurs. Le cercle propose, la hiérarchie choisit. Cette option traduit l'analyse de la Direction qui considère qu'un cercle nouvellement créé ne peut, faute d'expérience, être en mesure d'évaluer correctement la difficulté et la complexité des problèmes. D'autant plus que les sujets retenus doivent être rentables. Il est prévu que ce mode de fonctionnement ne s'applique qu'au premier sujet, si le cercle plus tard attaque un deuxième sujet, le choix doit normalement lui en revenir. En ce qui concerne le mode de récompense, aucune forme de reconnaissance autre que les présentations à la hiérarchie n'est prévue. Ces principes généraux s'accompagnent chez Opal de règles du jeu - au nombre de 10 - qui précisent en détail les rôles et les relations entre les participants. Elles énoncent en quelque sorte les droits et les devoirs de chacun[11].

Technico offre encore un fonctionnement différent. Aucune charte de fonctionnement n'ayant été diffusée, les modalités de constitution et de fonctionnement des cercles apparaissent relativement larges. Les premiers groupes lancés sont **en majorité homogènes** (ce qui était prévu en théorie) et quelques-uns **hétérogènes** (compte-tenu des contraintes locales). De même, alors que les groupes devaient en principe être animés par les responsables hiérarchiques directs, faute de volontaires de ce côté, peu le seront. La plupart des Agents de maîtrise, étant peu favorables aux CQ et s'imaginant mal en animateurs de groupes, refusent à priori de prendre l'animation des cercles ; ils ne seront d'ailleurs guère encouragés dans cette voie par une Direction inquiète sur les capacités de sa maîtrise.

Les groupes sont animés **par des techniciens** ou encore **des opérateurs aides-techniques**. Ici, la **permanence**, bien que souhaitée au départ, **ne constitue pas une obligation**, si les cercles n'en manifestent pas le désir. **Le choix des sujets, laissé à la libre initiative** des groupes fait néanmoins l'objet de conseils du faciliteur qui aide les groupes à sélectionner - dans la mesure du possible - des sujets relativement simples et plus faciles à traiter. Sujets qui, dans tous les cas, doivent faire l'objet d'un chiffrage précis.

---

[11] Les principes généraux des CQ chez Opal et les règles du jeu des Participants sont présentés en annexes 9 et 10.

On le voit, dans ce domaine, la diversité l'emporte (cf. tableau n° 5). Groupe homogène ou hétérogène, animé ou non par le supérieur hiérarchique, permanent ou non permanent, avec choix des sujets laissé entièrement libre, *"aidé"* ou réellement imposé, avec en général absence de récompense financière au moins dans les 3 monographies. Signalons néanmoins quelques entreprises de notre base de données pratiquent une récompense financière. C'est ainsi que dans une grande entreprise, les cercles peuvent déposer leurs solutions dans la boite à idées, et se voir primés. Dans une autre entreprise, ils peuvent présenter leurs analyses au Comité de Suggestions qui retiendra ou non leurs propositions. La récompense financière dans ce cas varie de 5 à 10 % de la rentabilité annuelle de la solution(12).

(12) Remarquons néanmoins que si le système existe, il reste peu utilisé et semble dès le départ créer un malaise entre les membres des cercles eux-mêmes et par exemple, entre les personnels de Maintenance et d'Exploitation. En effet, les techniciens de Maintenance, moins nombreux que leurs collègues d'Exploitation, possèdent souvent un niveau de formation supérieure ; habitués à résoudre des problèmes, à travailler dans différents services et à rencontrer la hiérarchie, ils semblent avantagés dans leurs travaux en CQ par rapport à des agents dont le niveau de qualification est inférieur et dont les contacts avec le reste de l'organisation demeurent limités. Aussi, les techniciens moins sensibles aux effets qualitatifs du travail en cercle tiennent-ils fermement au principe de la récompense financière. La possibilité d'une récompense financière n'est certes pas étrangère à la motivation des autres cercles, mais elle leur paraît moins accessible et certains se disent "défavorisés" par rapport à leurs collègues de Maintenance.

TABLEAU N° 5

Des modalités de fonctionnement diverses

Modalités	Entreprises			
	Machinex	**Opal**	**Technico**	**Autres**
composition du cercle	homogène avec animateur hiérarchique	hétérogène avec répartition stricte des rôles	mixte	X
durée de vie	permanent	non permanent	libre	X
choix des sujets	libre	imposé par la hiérarchie pour le 1er sujet	libre	X
mode de récompense	présentation à la hiérarchie	présentation à la hiérarchie	présentation à la hiérarchie	en plus : différents systèmes de récompenses financières

Ce kaléidoscope représente bien la multiplicité des pratiques mises en oeuvre dans les différentes entreprises de notre base de données[13].

2.3. Des moyens de formation et d'information différents

Les moyens de formation et d'information mobilisés dès le départ par les entreprises offrent une palette aussi large. Chacune des 12 entreprises présente son propre dispositif.

Chez Machinex, animateurs et membres bénéficient de formations préalables. Un stage de 9 jours sur les cercles de qualité, animé par le coordonnateur, est organisé pour les agents de maîtrise animateurs potentiels. Il est complété par 3 jours de formation destinés aux animateurs déclarés et aux ouvriers, et animés à nouveau par le coordonnateur. A l'issue de ces 3 journées, les ouvriers volontaires constituent le cercle. Ce dernier stage a vocation générale. Il porte sur le fonctionnement de l'entreprise (ses produits, ses marchés, son environnement, les différents services, leurs objectifs) et le rôle que chacun y joue. Les cercles sont présentés en fin de troisième journée. Il convient de remarquer le caractère novateur d'une telle formation dans cette usine ancienne et très marquée par le poids de l'histoire. Côté information, il est conseillé que les groupes rédigent des comptes-rendus de séance, sans que cela soit obligatoire, néanmoins un compte-rendu final doit être présenté à la hiérarchie. Aucun affichage des résultats n'est prévu dans les ateliers. En revanche, un journal de quelques pages *CQ Info* est créé pour présenter les travaux des premiers groupes. L'information donnée, tirée des comptes-rendus des CQ est brève et essentiellement d'ordre technique.

Chez Opal les deux premiers cercles tests lancés sont formés et animés directement par le coordonnateur avec l'aide des animateurs hiérarchiques (non formés encore). Le coordonnateur mettra ensuite très rapidement sur pied une formation de 2 semaines pour les animateurs. Côté information, les CQ doivent

---

[13] De ce point de vue, l'enquête quantitative réalisée par l'Afcerq aboutissait à une conclusion similaire.

obligatoirement rédiger un compte-rendu à l'issue de chaque réunion. En 1981, accompagnant le démarrage de l'opération dans l'usine, un journal est créé : *Les dernières nouvelles des CQ*. Il fournit au départ une information d'ordre général sur les cercles (articles sur le Japon, philosophie...) et plus détaillée sur les groupes-tests.

Chez Technico, les cercles ayant fonctionné de manière quasi "clandestine" pendant près d'un an et demi jusqu'à l'arrivée d'un nouveau Directeur d'établissement, aucune information ne sera donnée durant tout ce temps. Aucun journal et aucun affichage ne sont alors prévus, le compte-rendu de réunion n'est pas obligatoire. En ce qui concerne la formation, les animateurs reçoivent une formation de 6 jours aux méthodes et aux outils, puis sont chargés de démultiplier eux-mêmes cette formation auprès des membres de leur cercle.

On le voit, dès le lancement, les mises en oeuvre des programmes cercles de qualité divergent sensiblement.

3 - L'ORTHODOXIE ET LES PRATIQUES

3.1. Une référence standard et des déclinaisons variées

En définitive, et en prenant un peu de recul, il est frappant de constater qu'un double mouvement marque le lancement des programmes cercles de qualité dans les 3 entreprises que nous avons étudiées en profondeur, mais plus encore dans l'ensemble de notre base de données.

D'un côté, toutes les entreprises ou plus précisément quelques "cadres-dirigeants innovateurs" se lancent a priori plein d'espoirs dans l'aventure des CQ. Ils se réfèrent au départ au modèle proposé par l'Afcerq, les consultants en organisation et les ouvrages normatifs sur ce sujet tant pour la définition des cercles, que pour la réalisation d'un diagnostic organisationnel, la structure de mise en place, et la nécessité d'informer et de former le personnel. Aussi retrouve-t-on dans toutes les entreprises la même démarche d'implantation des cercles avec les mêmes points de passage obligés.

Et cependant, d'un autre côté, lorqu'on s'attache plus en détail aux réalisations, la diversité des situations, des processus et des pratiques retient l'observateur. Les cercles de qualité, au delà de l'orthodoxie qui préside à leur définition, au delà du caractère relativement oecuménique de leur structure, apparaissent comme une formule relativement souple et malléable. Ainsi, le démarrage des opérations CQ est-il marqué à la fois par la référence à un modèle commun et par une appropriation de ce dernier par chaque entreprise. Chacune affine son approche pour qu'elle s'accorde avec ses besoins propres. Les objectifs des CQ, les structures de rattachement des faciliteurs, la composition des groupes, le contenu et la durée des formations... sont autant de facteurs qui varient d'un site à l'autre.

Après s'être référée à la norme et au standard, chaque entreprise a donc tendance à s'approprier la formule et les déclinaisons apparaissent somme toutes assez nombreuses.

3.2. Des dispositifs plus ou moins formalisés

Cette appropriation par chacune des entreprises du modèle de base se concrétise aussi dès le lancement par l'émergence de programmes CQ plus ou moins formalisés. Les modes opératoires des CQ sont définis avec plus ou moins de précision. A titre d'exemple, dès le démarrage, Opal formalise avec beaucoup de soins et de rigueur une Charte des CQ présentant *"les principes généraux des CQ"* et *"les règles du jeu des participants"* énonçant en quelque sorte les droits et les devoirs de chacun. La présentation et la formulation adoptées (numérotation des règles, utilisation fréquente des infinitifs devoir, pouvoir,... affirmations fortes et solennelles) dénotent une certaine rigidité dans l'approche et le souci de prévoir et de formaliser toutes les situations. Non seulement chacun se voit attribué un rôle, mais plus encore, privé de la possibilité d'y déroger (par exemple, le désistement d'un membre de CQ en cours de travaux est impossible)[14].

---

[14] Il nous semble que toutes ces règles révèlent en négatif les craintes des responsables de voir le mouvement leur échapper, et qu'en tout cas, elles participent bien du style de management autoritaire de l'entreprise.

A l'opposé, une entreprise comme Technico enclenche l'opération avec simplement quelques grands principes, et encore sont-ils aménagés dès leurs premières applications. La pratique des 6 premiers cercles-tests montre en effet que les quelques principes posés pour définir les cercles ne sont que partiellement respectés. Aucune charte officielle, aucun principe rigide ne régule les relations entre les membres ; c'est au contraire à chacun des cercles de se donner un code de conduite interne[15]. Le fonctionnement interne des cercles apparaît donc relativement souple. A partir d'un cadre de départ très large, les cercles s'adaptent aux terrains sur lesquels ils s'implantent, à leurs difficultés et à leurs contraintes.

Entre ces deux cas extrêmes : Opal qui plaide pour un dispositif organisationnel très formalisé, avec de nombreuses règles très précises, et l'applique à la lettre, et Technico qui utilise un dispositif organisationnel beaucoup plus informel, avec peu de règles et l'applique de manière "lâche", prennent place tous les autres dispositifs que nous avons eu l'occasion d'observer dans notre enquête. Les 12 entreprises de notre base de données se différencient donc d'une part par leur appropriation du modèle CQ et la spécificité de leur mise en oeuvre, d'autre part par le degré de formalisme et de directivité qu'elles introduisent dans la conception et l'application de leur programme CQ.

On peut dès maintenant noter que cette formalisation plus ou moins grande des dispositifs organisationnels élaborés à l'occasion du lancement des cercles, se retrouve ensuite, lors des phases ultérieures d'évolution des programmes. Les entreprises qui, dès le départ, ont le plus formalisé leur approche et se sont montrées le plus rigide dans leur application continueront en général à le faire par la suite. De même les entreprises qui, dès le départ, ont peu formalisé leur dispositif évolueront par la suite avec plus de souplesse.

---

(15) A titre d'exemple, nous fournissons en annexe le code de conduite du "CQ Cristal 12" de Technico (annexe n° 11).

Chapitre II

Le développement "enthousiaste" des programmes CQ

CHAPITRE II) LE DEVELOPPEMENT "ENTHOUSIASTE" DES PROGRAMMES CQ

Les premières mises en place de cercles réalisées et les premiers résultats obtenus, les 12 entreprises décident d'élargir et de développer largement leur programme CQ.

Cette phase de développement qui, selon les entreprises, couvre de 2 à 3 ans, est marquée par l'enthousiasme. Dans toutes les entreprises, cette période euphorique se caractérise par le réglage des dispositifs initiaux de fonctionnement et la mise en oeuvre de moyens accrus, par les déclarations chaleureuses des acteurs des programmes CQ et, enfin, par des indicateurs chiffrés en croissance. Seule ombre au tableau, l'attitude réservée ou critique d'une grande partie de l'encadrement.

1 - LE REGLAGE DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT ET DES MOYENS ACCRUS

La décision d'étendre les cercles de qualité se concrétise dans toutes les entreprises - et quelles que soient les mises en oeuvre de départ - par le réglage des dispositifs de fonctionnement initiaux et l'utilisation de moyens accrus. D'une part, on assiste à la mise au point de plans de développement et à l'aménagement des structures existantes avec un renforcement du rôle des faciliteurs ; d'autre part on note un élargissement des moyens matériels et logistiques, de formation et d'information alloués aux cercles.

1.1. Projets d'extension et développement des structures existantes

1.1.1. Projets et plans de développement

L'extension rapide des cercles se fait sous la pression des directions. Toutes envisagent de généraliser cette nouvelle forme de travail à l'ensemble du personnel de base dans tous les secteurs, toutes souhaitent que les réunions de CQ fassent à terme partie du fonctionnement quotidien, *"du fonctionnement normal de l'entreprise"* - selon l'expression plusieurs fois employée. Cette volonté se traduit par la définition de projets de développement plus ou moins explicites, relativement lâches pour Machinex et Technico, très formalisé pour Opal.

> *"Le jour où tout le monde sera content de venir travailler le matin, ce sera gagné. Avec les cercles, c'est possible... Maintenant, la phase d'expérimentation est passée. Il faut que les CQ deviennent part entière de la gestion. Nous devons passer du champ de l'expérience à l'application quotidienne." (directeur de Machinex)*
>
> *"Il faut diffuser les cercles, pour moi, c'est la formule de l'avenir... On recrute de plus en plus de jeunes de niveau bac ou BTS, ces jeunes-là ont une bonne culture de départ et ils ne veulent plus travailler comme on le faisait il y a 20 ans. Pour nous, il est indispensable de trouver une organisation qui leur convienne. Ce n'est pas la seule, mais une des clés de notre développement est là." (directeur de Technico)*
>
> *"Si à l'enthousiasme s'ajoute la persévérance indispensable à la réussite de toute action de longue durée, je pense que les cercles de qualité sont une de nos meilleures chances... Tôt ou tard, tout le monde passera par le conformateur CQ." (directeur d'Opal)*

On remarque une pression soutenue des directions de Machinex et de Technico pour encourager les CQ - dans les deux établissements, les directeurs et les comités de pilotage demandent aux responsables des programmes CQ des bilans réguliers de leurs actions - sans toutefois fournir d'objectif chiffré pour l'avenir. Chez Opal, au contraire, toute une stratégie et un plan de développement sont échaffaudés. La phase de développement doit impliquer

progressivement - et selon un calendrier prévu - les opérationnels, les auxiliaires et les fonctionnels[1]. 100 % du personnel d'éxécution doit avoir participé à un cercle de qualité d'ici fin 87, date à laquelle le programme pour Opal, aura atteint sa maturité. Il est alors prévu que tout le personnel fonctionne en CQ, devenus mode de travail habituel.

Dans toutes les entreprises, une même volonté d'extension des cercles des ateliers vers les bureaux, de la production vers l'administratif, des ouvriers vers les employés est affirmée. Les différences tiennent ici à la programmation plus ou moins marquée de cette extension.

1.1.2. Le rôle accru des faciliteurs

Parallèlement, les structures sont aménagées. Souvent les faciliteurs missionnés à tiers de temps ou à mi-temps pour le démarrage des CQ passent progressivement à plein temps. De ce point de vue, les douze entreprises sont dans le cas de Machinex ou d'Opal. Pour l'une, le faciliteur passe à plein temps, pour l'autre le service *CQ et Organisation du Travail* se trouve considérablement renforcé. Chez Opal à l'occasion des travaux des 2 CQ tests, il est en effet apparu que les problèmes d'aide, d'assistance, d'intendance et de suivi engendrés par les cercles de qualité nécessitaient une personne supplémentaire. Un animateur permanent est désigné, il participe à toutes les réunions des cercles comme observateur et conseil méthodologique, et plus généralement apporte son aide aux cercles pour tous les problèmes matériels ou de fond qu'ils peuvent rencontrer. Deux ingénieurs récemment entrés dans la société viennent compléter cette structure. Leur mission : s'occuper de la réalisation technique des suggestions émises par les groupes (prise en charge des avants projets techniques, contact avec les fournisseurs suivant les cas...). Eux aussi assistent aux différentes réunions des cercles. Finalement chez Opal, le service CQ regroupe 7 personnes (le coordonnateur, l'animateur permanent, deux ingénieurs de suivi, une secrétaire et deux cadres chargés pour une partie de leur temps des études de postes - vocation première du service - et pour l'autre partie, du suivi administratif des cercles et de la mise en page et du graphisme du journal CQ). Chez Technico, faute de pouvoir budgéter un faciliteur à plein

---

[1] Le plan de développement "prévu" pour les cercles de qualité chez Opal est présenté en annexe n° 12.

temps, l'usine étant engagée dans la chasse aux "indirects", le rôle du faciliteur est réparti entre 3 personnes - 1 coordonnateur et 2 faciliteurs. Le coordonnateur est attaché au service Qualité central de l'usine, les deux autres faciliteurs relèvent respectivement de l'unité micro-électronique et de l'unité éléments discrets. Ce partage des rôles traduit aussi la volonté de faire coller la mission de suivi des cercles à la structure en place. Par ailleurs, à la même époque, chez Technico, le comité de coordination s'élargit au chef du personnel.

On assiste ainsi à l'émergence d'une véritable nouvelle fonction dans l'entreprise. Une fonction dont les contours théoriques déjà bien dessinés dans le modèle normatif de base, se précisent et s'enrichissent dans la pratique. Avec le développement des cercles la mission des faciliteurs prend, en effet, toute son ampleur. Quatre rôles importants se dégagent dans leur activité : un rôle d'information, de formation, un rôle de conseiller et un rôle de gestionnaire.

C'est au faciliteur que revient la charge de **tenir l'ensemble du personnel informé** des programmes CQ. Si le lancement des CQ a été, dans toutes les entreprises, précédé de réunions "d'information - sensibilisation" du personnel animées, pour tout ou pour partie, par les faciliteurs, le développement des programmes les confirme dans cette action d'information. Par exemple, de nombreux faciliteurs ont dû renouveler ces réunions d'information auprès d'un encadrement réservé ; tous veillent à ce que l'encadrement soit tenu au courant des travaux des CQ .

> *"Je veille toujours à ce que les notes sur les CQ passent par les chefs de service pour qu'ils n'oublient pas les CQ." (faciliteur Machinex)*

Les faciliteurs détectent les animateurs volontaires, leur donnent des compléments d'information, poursuivent en les aidant à "recruter" les participants volontaires. Ils centralisent les comptes-rendus des réunions des cercles : chaque cercle fait parvenir au faciliteur (et au chef de service concerné) un exemplaire du compte-rendu de sa réunion. Les comptes-rendus servent aux faciliteurs à faire des rapports à leur Direction sur les résultats de l'action en cours, à suivre l'évolution de chaque groupe et à préparer éventuellement des bulletins ou des notes d'information sur l'activité des cercles dans l'entreprise.

Les faciliteurs réunissent aussi régulièrement les animateurs :

> *"Vendredi prochain, je réunis tous les AM animateurs. Je l'avais déjà fait 1/2 journée. Ca va leur faire plaisir. Le matin : travail en sous groupes des 25 animateurs. Synthèse l'après-midi. Tout cela tourne sur le souci de faire vivre et d'alimenter l'expérience." (faciliteur Machinex)*

Par ailleurs, **ils organisent la formation** - soit en la réalisant eux-mêmes, soit en la sous-traitant et assistent les cercles dans leurs premiers pas puis dans leurs travaux. Aider les animateurs dans la préparation de leur réunion, veiller, dans la mesure du possible, à ce que les groupes retiennent pour premier sujet un problème limité ou peu urgent, et par conséquent plus accessible pour un cercle nouvellement constitué, veiller au respect de la méthode et des outils, recentrer les groupes sur les objectifs... sont autant de tâches quotidiennes pour les faciliteurs "hommes de terrain".

> *"Je contrôle la périodicité des réunions en allant voir les CQ ou en leur téléphonant. Quand un CQ patauge depuis 3 ou 4 semaines, je le sais à un moment ou à un autre. Je suis très souvent dans l'atelier, sur le terrain... Oui, j'occupe le terrain !" (faciliteur Machinex)*

> *"Les cercles mélangent souvent ce qu'est un problème et ce qu'est une solution. Je les aide à bien distinguer les deux, je leur fais des piqûres de rappel sur la méthode et les outils." (faciliteur)*

> *"Je veille à ce que l'animateur ne fasse pas tout le travail lui-même. Préparer seul les réunions, faire tout le travail de relevé de données, c'est un danger pour lui. Il faut qu'il fasse travailler son équipe pendant la réunion mais aussi entre les réunions.". (animateur permanent Opal)*

> *"Quand je rencontre un animateur, je vais le voir dans sa salle de réunion, je regarde avec lui ses paper-board pour voir où il en est réellement. Il faut accompagner les animateurs car leur tâche est loin d'être facile." (faciliteur Technico)*

Les faciliteurs "conseillers" aident aussi les cercles dans leurs relations avec l'environnement, ils les aident à communiquer leurs efforts et leurs résultats à l'encadrement ainsi qu'aux autres cercles de qualité. Ils s'assurent que les présentations des résultats sont faites comme il se doit et sauront convaincre la

hiérarchie d'adopter les propositions qui lui sont soumises.

> *"Nous préparons beaucoup les présentations à la hiérarchie. C'est un moment extrêmement difficile pour les groupes. Je les aide à faire la synthèse de leurs travaux, à construire une présentation orale, à fabriquer des transparents, à utiliser un rétroprojecteur, à parler en public. Vous ne pouvez pas imaginer le travail que cela nous demande !" (faciliteur)*

Intervenir avec tact et doigté dans la vie des cercles et dans leurs interactions avec l'environnement constitue un volet important des activités multiples des faciliteurs. Pour résoudre les problèmes qu'ils ont retenus, les CQ bien souvent sont conduits à rechercher de l'information auprès d'autres services. Par exemple tel CQ cherchant à diminuer le taux de déchets sur un produit s'interrogera sur les coûts de ces déchets et devra dès lors entrer en contact avec les services achats ou contrôle de gestion qui jusqu'alors demeuraient lointains pour lui. Les faciliteurs "médiateurs" assistent les CQ dans leurs démarches auprès des autres services de l'entreprise - souvent mal connus, voire inconnus des membres des cercles. Ils servent ainsi d'instruments de liaison entre toutes les personnes qui participent à l'action.

> *"Je veille aux liaisons entre les cercles eux-mêmes et entre les cercles et les services avec lesquels ils sont en contact. Je répercute l'expérience de tel cercle dans tel atelier, dans les autres cercles et dans les autres services... J'incite les CQ à inviter l'ingénieur ou le contrôleur de gestion si c'est nécessaire. Je leur dis comment faire pour que ça se passe bien. Sans arrêt, il faut que je négocie et que je leur apprenne à eux aussi (les CQ) à négocier." (faciliteur)*

Les animateurs ont recours à eux dès qu'une difficulté surgit. Les cercles vivent, en quelque sorte, sous la protection bienveillante de leurs faciliteurs.

> *"M. L... (faciliteur) vient nous voir de temps en temps. Dès qu'on a un problème, on le contacte, c'est lui que l'on va voir. Et ça marche après !" (animateur Machinex)*

> *"Quand avec les autres services, ça ne va pas, on téléphone à M. S... (faciliteur) et ça marche." (animateur Opal)*

Enfin, les faciliteurs ont **un rôle de gestionnaire** ou plus précisemment de suivi et d'évaluation de l'action. Ils recensent régulièrement le nombre de cercles, le nombre de réunions effectuées, dressent le bilan des problèmes traités, des résultats obtenus tant qualitatifs que quantitatifs et tiennent les Directions informées de l'évolution et du développement de l'action.

En somme et à la lumière des activités énumérées et décrites ci-dessus, il ressort nettement que les faciliteurs jouent un rôle de tout premier plan dans le développement des programmes CQ. Rôle soutenu, encouragé et étayé par les projets d'extension des cercles formulés par les Directions. Ces dernières réaffirment le rôle moteur des faciliteurs.

> *"Nous avons pris beaucoup de précautions pour les cercles. J'ai désigné un faciliteur et je m'y tiens... Si j'avais délégué les CQ à 25 personnes, ça se serait perdu dans les sables. Il est absolument nécessaire de déléguer tout ça à une personne spécifique qui assure la maintenance." (directeur entreprise M...)*

D'ailleurs, et quelle que soit leur structure de rattachement, les faciliteurs ont en général directement accès aux directeurs d'établissements et bénéficient de leur appui. Ils jouissent en quelque sorte d'un "statut d'extra-territorialité".

1.2. Des moyens accrus

Dans toutes les entreprises l'accent mis sur le développement des cercles s'accompagne aussi de l'utilisation de moyens accrus. Les modalités de fonctionnement des cercles évoluent, les dispositifs de formation s'affirment et les dispositifs d'information s'élargissent[(2)].

---

(2) A titre d'illustrations les moyens mis en oeuvre par Machinex, Technico et Opal dans la phase de développement des CQ font l'objet de tableaux détaillés présentés respectivement dans les annexes n° 13, 14 et 15.

1.2.1. Les modalités de fonctionnement des cercles

On note fréquemment durant cette période des modifications dans le mode de composition des cercles et dans les moyens matériels mis à leur disposition. Les groupes s'ouvrent à des membres nouveaux et différents (ouverture des CQ aux contrôleurs qualité chez Machinex, hétérogénéité confirmée des groupes chez Technico). Durée et fréquence des réunions sont réaménagées en fonction des contraintes de production certes, mais aussi dans le sens d'une allocation de temps plus importante que prévue initialement. Par exemple, chez Machinex et Technico, les réunions de 1 heure sont portées à 1 h 30. Autre indice du développement : toutes les entreprises qui jusqu'alors ne l'avaient pas déjà fait, attribuent aux cercles une ou des salles de réunions spécifiques dans lesquelles les groupes peuvent entreposer leur matériel. Affiches, tableaux de papier, matériel audio-visuel équipent souvent les salles véritables territoires des cercles.

A cette époque également toutes les entreprises convient leurs animateurs à des journées de synthèse destinées non seulement à faire le bilan des réalisations, mais également à encourager de nouveaux projets. Bien souvent ces journées s'accompagnent de déjeuners pris à l'extérieur ou l'intérieur, dans le restaurant de la Direction, avec présence du Directeur, champagne,... bref, autant de mesures "exceptionnelles" qui marquent les esprits.

1.2.2. Le renforcement des dispositifs de formation

Plus frappante encore est l'ampleur des moyens de formation mobilisés à cette époque. Dans toutes les entreprises, le rythme des stages de formation destinés aux animateurs ou aux membres s'accélère. Dans le même temps, le contenu des formations se précise et s'enrichit d'exercices, de cas, de réflexions et d'expériences nouvelles. Le stage de Machinex initialement centré sur le fonctionnement global de l'entreprise, fait une place de plus en plus large au fonctionnement des cercles de qualité et au partage d'expériences propres à l'entreprise elle-même et aux entreprises appartenant au même secteur ou à des secteurs d'activités différents.

A cette époque, la majorité des entreprises crée ou développe son propre matériel pédagogique : audio-visuels, livrets pour animateurs, guides de la méthode et des outils pour les participants. L'exemple d'Opal est de ce point de vue révélateur. Opal déploie de gros efforts pour la formation de ses animateurs. Ils bénéficient d'un stage résidentiel de deux semaines complètes (non consécutives) animées par des psychologues extérieurs et le coordonnateur(3). Si les exercices de dynamique de groupes occupent une place particulièrement importante, les outils d'analyse, de chiffrage et de décision constituent le deuxième pôle de l'apprentissage. Jeux de rôles, simulations, exercices magnétoscopés sont largement utilisés. Les animateurs ayant suivi le stage forment ensuite les membres de leur cercle à travers une formation-action prise sur le temps des premières réunions. Le contenu de ce stage est présenté dans une "boites à outils CQ" créée par le coordonnateur et constituée de plus de 160 fiches (sur les techniques de créativité, la psychologie, les outils statistiques, la communication, l'animation, la pédagogie, la dynamique de groupe, les outils des cercles de qualité) ; boîte remise aux stagiaires. Dans tous les cas aussi, la formation constitue un temps fort pour le personnel qui y participe.

1.2.3. L'élargissement des dispositifs d'information

Enfin, les moyens d'information augmentent et se diversifient considérablement par rapport aux moyens adoptés des le départ. Les publications internes consacrées aux études des cercles se multiplient. Les journaux se font plus importants, plus volumineux : des 2 ou 3 feuillets du départ on passe à une dizaine de pages illustrées de nombreux graphiques, dessins et photographies. Leur facture se fait plus luxueuse : couleurs et papiers glacés sont souvent utilisés. Beaucoup de ces journaux ouvrent leurs colonnes à des articles écrits par les CQ eux-mêmes, ou par des cadres. Les témoignages se multiplient et rendent ce type de presse interne particulièrement riche, vivante et attrayante. Le journal d'Opal est un modèle du genre. On ne peut également manquer d'être frappé par la touche humoristique présente dans tous les supports que nous avons pu consulter dans les 12 entreprises.

---

(3) A titre d'exemple, le programme détaillé des 2 semaines de formation des animateurs CQ chez Opal est fourni en annexe 16.

Aux journaux vient souvent s'ajouter pour de nombreuses entreprises l'affichage des comptes-rendus de cercles dans les ateliers. Opal dispose de supports d'affichage spécialement réservés aux cercles dans tous les ateliers. Technico organise fin 1984 dans le hall d'entrée de la caféréria de l'entreprise une exposition de 15 jours sur les résultats de ses CQ, cette manifestation prend des allures de campagne publicitaire. Les réalisations sont présentées sur de grands panneaux de couleur, des affiches sur la qualité, éditées par l'Afciq, sont épinglées sur les murs de toute l'usine. Une tombola réservée aux membres des cercles est organisée : le 21 décembre au soir, le Directeur de l'usine tire au sort l'heureux gagnant d'une télévision couleur. On assiste ici à un véritable redémarrage "en fanfarre" des cercles, cette fois nettement valorisés par la Direction.

Badges CQ, crayons CQ, auto-collant CQ, affiches CQ, classeur CQ... tout un matériel édité notamment par l'Afcerq apparait dans les usines. Les cercles ont leurs emblèmes qui sont autant de signes extérieurs de ralliement ![4]

De la même manière, et là aussi dans toutes les usines, les présentations à la hiérarchie deviennent de véritables évènements médiatiques. C'est à qui fera la plus belle présentation. Des assemblées nombreuses, des cadres essentiellement et quelques non cadres, y assistent. Ainsi chez Technico, les CQ présentent leurs travaux une voire deux fois devant des assemblées de plus de 40 personnes. Les exposés perdent en simplicité et parfois même se gadgétisent. Partout les CQ recourent aux rétroprojecteurs, aux tableaux de papier, aux montages diapos ou encore à la vidéo pour exposer leur démarche et formuler leurs propositions. Dialogue avec l'auditoire, félicitations de la Direction et applaudissements viennent clore les présentations. Plus encore, les entreprises mettent en scène les meilleures réalisations de leurs cercles dans des congrès internes d'entreprise d'une journée complète et qui peuvent rassembler jusqu'à 200 ou 300 cadres des différents établissements vivement encouragés par la Direction à apporter leur soutien à l'opération. Par exemple, chez Opal, l'ensemble des 200 membres des cercles de qualité de l'usine accueillent le 22 décembre 1983, les 300 personnes de la force de vente du groupe. Au préalable, les membres des cercles ont reçu une lettre et un carton d'invitation personnel pour cette

---

[4] A titre d'illustration, nous fournissons en annexe quelques uns de ces "emblèmes médiatiques" (cf. annexe n° 17).

rencontre, signé de la main même du directeur de l'usine. Au cours de cette journée mémorable, et par groupe d'une vingtaine de personnes, les vendeurs se sont succédés dans l'usine, accompagnés d'un membre de l'encadrement chargé de la visite du site, et de 3 membres de CQ chargés de présenter leurs expériences. Un repas avec orchestre est offert aux heureux élus (visiteurs et CQ). La journée se clôture par une allocution du directeur d'usine qui exprime à tous ses remerciements et félicite chaudement les CQ. Quelques semaines plus tard, l'événement fait la une d'un numéro spécial des *"Dernières Nouvelles des CQ"* tout en couleurs et en photos. L'euphorie est à son comble ! Le programme cercles de qualité à son zénith ! La rencontre CQ-force de vente en est la parfaite illustration.

Il est fréquent aussi que les faciliteurs filment les meilleures présentations de cercles, des collections de cassettes vidéo se constituent dans les entreprises, beaucoup les utiliseront comme moyens d'information interne mais aussi externe.

> *"Pour moi, les présentations sont très importantes. C'est l'occasion pour la hiérarchie de mieux s'informer sur les cercles et de la faire entrer dans le mouvement." (faciliteur Machinex)*

Si les entreprises informent leur personnel, beaucoup cherchent aussi à diffuser leurs expériences à l'extérieur et envoient leurs cercles participer à diverses manifestations locales ou nationales, à des congrès professionnels, soit comme simples participants,soit pour venir "témoigner sur scène" de leur réussites. Technico présente tout un stand CQ dans *Le Train Qualité*(5), Opal délègue un cercle au congrès national de l'USFO(6). Le groupe - une contrôleuse, un contremaître et deux conducteurs de machines - présente son expérience et celle de l'usine à plus de 160 congressistes. Quelque temps plus tard, l'événement est relaté avec enthousiasme dans deux pages pleines du journal CQ sous le titre *"Les CQ Opal à Paris : un beau carton !"*. Les entreprises K..., M..., I..., S... envoient des groupes présenter leurs travaux aux Congrès parisiens et régionaux de l'Afcerq... L'information de l'environnement se poursuit par des

---

(5) Train Qualité : initiative prise par le Ministère de l'Industrie.

(6) USFO : Union Syndicale Française du carton Ondulé.

interviews et des articles que faciliteurs et directions accordent à la presse, grand public ou professionnelle, locale et nationale.

Dans tous les cas, les cercles sont mis en valeur mais aussi l'entreprise elle-même et son image de marque. Dès lors, l'entreprise fait publiquement partie des "battants de la qualité"(7). Dans ces manifestations, il n'est pas rare, on le voit, que la dimension publicitaire l'emporte sur l'information.

2 - L'ENTHOUSIASME DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ

Interviewés, les acteurs des programmes CQ - la Direction, les faciliteurs, les animateurs et les membres - manifestent leur satisfaction même s'ils remarquent au passage quelques difficultés et péripéties de fonctionnement.

2.1. Directions et faciliteurs

Durant cette période, Direction et faciliteurs expriment leur contentement et leur volonté de poursuivre l'action entreprise.

2.1.1. Les Directions

Les programmes CQ reçoivent officiellement l'aval des Directeurs d'établissement. Les moyens dégagés, les dépenses consenties tant en frais d'investissement qu'en frais de fonctionnement le montrent bien. Manifestement, nous l'avons vu, les programmes CQ sont à l'honneur :

> *"J'ai trouvé les présentations auxquelles j'ai assisté extraordinaires. Avant d'y assister, jamais je n'aurais pu croire que les gens puissent être aussi à l'aise sur leur projet devant moi... Il y a en eux un sentiment d'étonnement mêlé de fierté.*

---

(7) Expression déposée par l'Afcerq.

Ils ont conscience d'avoir trouvé des solutions véritablement intéressantes... Tout cela est vraiment nouveau. Avant, c'était "le je m'en foutisme"." (directeur de Machinex)

"Les CQ sont partis du commandant pour aller aux moussaillons. Nous sommes tous contaminés." (directeur d'Opal)

Nombreuses sont les directions qui, durant cette période, expriment leur soutien en signant les éditoriaux des publications internes CQ. Beaucoup assistent aux présentations à la hiérarchie et renouvellent à cette occasion leurs encouragements.

Leur engouement pour les cercles les conduit parfois à des déclarations chaleureuses pour les CQ, mais qui heurtent l'encadrement. L'incitation est telle à cette époque que beaucoup de cadres estiment qu'ils n'ont guère le choix. Beaucoup se trouvent contraints d'accepter - au moins officiellement - les cercles.

"Mr. S... (directeur de l'établissement) nous a dit il n'y a pas longtemps - "Voyez, même les CQ arrivent à travailler, vous, les cadres, vous n'arrivez pas à travailler en groupe" - ça n'a pas toujours été bien pris par mes collègues." (cadre Machinex)

"Les "pas encore CQ" n'ont pas vraiment le choix, ils risquent d'être mis de côté s'ils ne se rallient pas." (cadre d'Opal)

Dans toutes les entreprises, les cadres partagent le même sentiment, même s'il est exprimé de façon plus ou moins forte, plus ou moins virulente suivant les sites.

2.1.2. Les faciliteurs "missionnaires"

La pression des Directions se trouve relayée sur le terrain par les faciliteurs, fervents prosélytes du mouvement. Les faciliteurs se caractérisent par un fort engagement personnel qui touche parfois au zèle du missionnaire. Quels que soient leur fonction précédente et leur rattachement hiérarchique, tous dénoncent l'organisation taylorienne du travail et déclarent leur foi dans une organisation plus humaine favorisant l'expression du personnel

d'exécution. Beaucoup s'identifient aux programmes CQ, encouragés dans cette voie par les Directions et les membres des cercles. Tous ont à coeur de développer leur rôle de faciliteur, qu'ils considèrent comme une nouvelle fonction dans l'entreprise. Leur motivation procède ainsi de convictions personnelles sur la place des hommes dans l'organisation et de projet professionnel ou de carrière. Ils déploient sur le terrain, comme nous l'avons constaté, une activité intense, moyennant quoi ils deviennent les véritables confidents des animateurs. Ils acquièrent de cette façon une "connaissance intime" du fonctionnement des services, des enjeux et des relations informelles qui s'y jouent.

> *"Etre faciliteur, c'est fantastiquement intéressant et fantastiquement épuisant". (faciliteur)*
>
> *"Les gens me parlent de leurs problèmes, je deviens une espèce de confesseur". (faciliteur Machinex)*
>
> *"L'essentiel est que les animateurs sentent qu'il y a quelqu'un avec eux pour se confier". "Faciliteurs et animateurs, nous sommes un peu de la même confrérie. Ils me disent bonjour. Ils me racontent des choses qu'ils ne disent pas aux hiérarchiques, on en profite aussi pour régler d'autres choses extra-CQ. Il n'y a pas de barrière artificielle entre eux et moi." (faciliteur Technico)*

2.2. Les animateurs et les membres

Les réactions des animateurs et des membres, malgré quelques anicroches de départ, font écho à celles des directions et des faciliteurs[8].

Certes, les nouveaux rapports qu'implique l'organisation de cercles n'a pas été sans surprendre les agents de maîtrise - animateurs de CQ. Néanmoins, ceux qui ont accepté de se lancer dans l'opération, ceux qui ont réuni des volontaires, constitué des cercles, suivi une formation se montrent en général satisfaits - même s'ils soulignent la charge de travail occasionnée par l'animation de CQ.

---

[8]Nous présentons dans un même paragraphe les réactions des animateurs et des membres estimant que celles-ci sont de nature comparable

> *"Quand on m'a parlé pour la première fois de l'animation d'un CQ, j'ai eu peur. Je suis contremaître depuis 9 ans, mais je n'avais jamais été affronté à 10 personnes à la fois comme animateur de réunion, maintenant, je me sens beaucoup mieux avec mon groupe." (animateur Opal)*

Les facteurs de motivation sont semblables d'une entreprise à l'autre. Les uns viennent aux cercles aiguillonnés par la curiosité, d'autres poussés par la hiérarchie ou les faciliteurs : tous ont à coeur de "faire leurs preuves" et de démontrer leurs compétences, mais voient aussi dans les cercles un moyen d'améliorer leur position future dans l'entreprise. Animateurs et membres sont fiers des résultats qu'ils obtiennent et présentent à la hiérarchie.

> *"Présenter à la hiérarchie, c'est parler devant 40 personnes et pas n'importe lesquelles. C'est dur ! Mais là, on leur prouve qu'on arrive à faire quelque chose malgré notre petit niveau. Et ils en sont conscients maintenant." (animatrice Technico)*

> *"On veut prouver à la Direction et aux autres chefs de service qu'on n'est pas des imbéciles. On veut leur montrer ce qu'on est capable de faire." (animateur Technico)*

Les aspects positifs des cercles de qualité sont maintes fois soulignés par les animateurs et les membres. Travailler en cercles c'est bénéficier d'une formation intéressante, c'est aussi l'occasion de mieux se connaître, mais également de mieux connaître l'entreprise dans laquelle on travaille, c'est enfin la possibilité de contribuer à l'amélioration des produits ou des services fournis.

2.2.1. Une formation-action efficace

Tous ceux qui ont suivi une formation CQ, et cela quel que soit le dispositif de formation retenu, se montrent particulièrement satisfaits. Le double apprentissage des techniques d'animation de groupe et des techniques de résolution de problèmes est unanimement plébiscité. D'autant plus que cet apprentissage se concrétise ensuite dans la conduite d'un cercle et une application immédiate. La pratique du travail en cercles de qualité offre en effet des occasions de formation en prise directe avec les situations de travail. Les

animateurs apprennent à organiser et piloter une réunion en situation réelle, à utiliser méthodes et outils de résolution de problèmes sur des sujets concrets qui les concernent directement

> *"Avec les CQ, j'ai réappris la règle de 3 et les pourcentages, ça fait du bien." (membre Opal)*

> *"La méthode nous protège de la tendance à aller trop vite à la solution, à nous accuser les uns les autres des problèmes. Elle nous permet aussi d'apprécier la vraie valeur des problèmes." (animateur Machinex)*

> *"Moi, en tant qu'animateur, j'ai appris quelque chose, c'est que si je veux que les autres parlent, prennent leurs responsabilités, il ne faut pas que je parle le premier... sinon les autres se reposent sur moi et ne font plus rien. Le cercle m'apprend à diriger une équipe en définitive." (animateur)*

Le CQ génère aussi chez certains la demande de formations complémentaires. Ainsi une véritable dynamique se dessine où la formation n'est plus perçue par le personnel comme une sanction ou une récompense, mais comme une nécessité.

> *"Pour que mon CQ tourne mieux, par exemple, pour mes relevés de données, j'ai besoin d'informatique... Je viens de demander une formation." (animatrice)*

2.2.2. De meilleures relations de travail

Dans toutes les entreprises, les participants aux cercles notent le développement d'un meilleur climat de groupe. Certains s'affirment, d'autres apprennent à travailler plus étroitement ensemble : tous évoquent les changements de rôles et de comportements qu'ils vivent avec les CQ. Des changements qui touchent aussi bien les individus que les groupes.

> *"Il y a des gens qui sont allés en CQ et qui n'avaient jamais osé aller en groupe. Ils ont pris une sorte de maturité. Je connais 2 ou 3 personnes qui arrivent à parler. Avant, il fallait leur poser des questions, maintenant ça va tout seul." (membre Opal)*

"Les gens avant travaillaient individuellement et ne se connaissaient pas bien. Avec les CQ, les gens ont pu s'apprécier, on ne mésestime plus le travail du voisin." (animateur Machinex)

"Le CQ m'a permis de mieux me faire connaître comme collègue et non seulement en tant que mandrineur... Il m'a redonné l'envie de réfléchir à différents problèmes, de prendre le temps d'écouter les autres et surtout de me maîtriser... Les CQ n'ont pas seulement une influence dans le monde du travail, mais aussi dans la vie extérieure à l'entreprise." (animateur d'Opal, relatant son expérience dans le journal CQ de l'usine)

"Notre CQ est fait de 2 équipes différentes, l'une de jour, l'autre de nuit... Les deux équipes ne se connaissaient pas bien, et il y avait une rivalité un peu malsaine. Maintenant, avec le CQ, il y a une sorte de climat de confiance entre les gens des deux équipes. On ose leur dire "Fais attention à ce travail là, quand tu le reprendras après moi..."... Si le CQ améliore ça, c'est déjà énorme... On n'osera plus dire "Celle-la bâcle son travail"." (membre Technico)

2.2.3. Une meilleure connaissance de l'entreprise

L'étude des sujets amène fréquemment les cercles de qualité à rechercher des données techniques et économiques et à prendre contact avec différents services dans l'entreprise. Les membres des CQ acquièrent ainsi une meilleure connaissance des grandes fonctions de l'entreprise, mais aussi des valeurs, des objectifs et des façons de raisonner. Les opérateurs comprennent mieux les exigences du planning, la production se familiarise avec les contraintes du marketing et vice-versa.

"Il y en a qui sont dans l'usine depuis 15 ans et qui ne connaissent pas les autres secteurs, qui ne connaissent pas tel ou tel responsable... A la présentation à la direction générale, il y en a même qui découvrent le directeur." (animateur)

"Le CQ, nous permet de connaître d'autres secteurs de l'usine, des secteurs où nous n'avions pas le droit d'aller auparavant." (membre)

"Les opérateurs qui font partie des cercles comprennent beaucoup mieux maintenant les

contraintes financières du service." (chef de production)

Dans la plupart des entreprises et lorsque les sujets traités le permettent, les cercles chiffrent leurs résultats et calculent la rentabilité de la solution qu'ils proposent. Peu à peu les membres des cercles passent ainsi d'un langage des choses ancré dans le court terme, à un langage et à un raisonnement économiques s'inscrivant dans le moyen terme. Ils ne parlent plus uniquement de taux de rebuts, mais de coûts des rebuts, d'investissements, d'amortissements et de rentabilité. Tous se déclarent satisfaits de mieux connaître le monde économique dans lequel ils vivent et dont ils n'ont souvent qu'une perception vague. Leur participation aux cercles de qualité se traduit pour les membres par une modificiation des représentations qu'ils ont de l'entreprise.

"J'ai été effarée par les chiffres de casse, je ne pensais pas que la casse coûtait si cher... Et pourtant, c'est essentiel de le savoir." (animatrice Technico)

"Les gens apprennent à faire des calculs économiques. Ils cherchent à réaliser des économies". (directeur d'usine)

2.2.4. L'amélioration des produits et des services

Enfin, animateurs et membres estiment que les cercles leur donnent les moyens d'aborder certains problèmes quotidiens et le temps d'y trouver des réponses. Aussi ont-ils le sentiment de contribuer à l'amélioration des produits et des services fournis par l'entreprise.

Beaucoup apprécient cette prise en charge des difficultés gênant la bonne marche de leur service. Autant de difficultés que la hiérarchie, les autres services, Bureau d'Etudes, Méthodes, Entretien... connaissent souvent sans prendre toujours le temps de les résoudre. Il est vrai que les services Etudes, Méthodes et la hiérarchie elle-même ne sont généralement pas en mesure de traiter tous les problèmes de réalisation d'autant plus que ces problèmes leur paraissent souvent mineurs alors qu'ils revêtent pour le personnel d'exécution une grande importance. Ils paraissent mineurs notamment aux techniciens parce que leurs références pour les apprécier ne sont pas les mêmes que celles des producteurs. En effet, pour les techniciens, un problème techniquement difficile

à résoudre apporte plus de satisfaction à celui qui le résoud qu'un problème simple. En ce sens, les cercles sont efficaces par les réflexions qui sont menées et les solutions proposées en ce qui concerne les multiples problèmes de réalisation. Ils apportent de réelles solutions aux problèmes de réalisation.

En somme durant cette période, animateurs et membres expriment clairement et longuement leurs motifs de satisfaction sans trop s'appesantir sur les difficultés rencontrées. De même qu'ils ne s'attardent pas sur leurs souhaits et leurs attentes plus personnels : désirs d'évolution, souhaits de promotion bien que présents ne sont guère developpés et n'apparaissent d'ailleurs pas toujours clairement dans les discours.

2.3. "L'élitisme"

2.3.1 Le régime de faveur des cercles

Les cercles bénéficient durant la phase de développement des programmes de moyens importants tant en heures et en salles de réunion, qu'en moyens de formation, d'information et de communication ; par ailleurs, et à l'issue des présentations à la hiérarchie, leurs propositions sont pratiquement toutes acceptées - avec éventuellement demande de précisions. Les groupes jouissent alors d'un véritable régime de faveur : les directions insistent souvent pour que leurs propositions soient traitées en priorité. Bien conscients de cette faveur, les cercles et tout particulièrement les animateurs s'en félicitent et cherchent à en tirer profit. Participer à un cercle c'est en quelque sorte disposer d'un moyen de pression nouveau sur l'environnement.

> *"Il faut voir les moyens qu'on a maintenant avec les CQ ! On n'a jamais vu ça. C'est une structure importante pour nous." (animateur Opal)*
>
> *"Présenter et dire les choses en CQ, c'est moins dangereux que de le dire seul." (animateur Technico)*
>
> *"Pour la mise en place des solutions, ça va vite. Quand on fait une commande, c'est spécifié sur le bon de commande. Ca va plus vite de demander quelque chose comme une machine*

par exemple au nom du cercle que de demander tout seul. Parce que là, c'est un ensemble qui demande." (membre Machinex)

Tel jeune agent de maîtrise, féru d'informatique, se décide à constituer et animer un cercle pour obtenir la console informatique qu'il réclame depuis longtemps pour gérer son atelier. Tel autre animateur demande, au nom de son groupe, une modification de la gamme opératoire jamais obtenue jusqu'alors.

"On a obtenu pour certains points plus en 6 mois de CQ que tout ce qu'on demandait depuis plusieurs années. Les membres ont le sentiment de contribuer à quelque chose et pour la première fois on les écoute." (animatrice Technico)

Les CQ constituent également un vecteur d'information privilégié. Des informations économiques telles que les coûts respectifs de la main-d'oeuvre directe et des matières premières entrant dans la fabrication des produits, des éléments de prix de revient, non diffusés auparavant aux non-cadres, sont communiqués aux cercles.

2.3.2. La notion de "club"

Mieux informés, bénéficiant d'un régime de faveur, les participants forment alors un groupe à part. La notion de club se développe. Ainsi les animateurs apparaissent extrêmement soudés entre eux, ils se rencontrent fréquemment, déjeunent ensemble, échangent des informations utiles aux cercles et plus largement à leur travail quotidien. De véritables réseaux de communication et d'entraide se créent qui, d'ailleurs, ne sont pas toujours bien perçus par les non-membres. Parmi ces derniers, certains se sentent incompétents pour faire partie d'un CQ, d'autres en raison de convenances personnelles ne peuvent pas participer aux réunions (les opératrices en équipe et avec enfants ne peuvent pas toujours revenir à contre-poste...), beaucoup estiment que les membres cherchent à "se faire remarquer" de la Direction, certains les taxent "d'arrivistes" qui se désolidarisent du personnel d'exécution. On enregistre ainsi dans les ateliers quelques remarques ironiques et certains opérateurs refusent leur aide aux CQ, ils refusent par exemple de s'associer aux relevés de données nécessaires aux groupes.

Tout n'est donc pas toujours facile pour les animateurs. Animer un cercle est souvent synonyme d'un surcroît de travail et de mésaventures de toutes sortes. Difficultés pour se procurer certaines informations, pour mettre en place les solutions proposées... Néanmoins, la satisfaction et l'optimisme l'emportent alors largement sur les incidents de parcours. Les cercles sont en effet aussi le lieu d'une forte implication affective, le cadre de relations chaleureuses liées à la richesse de l'expérience vécue en commun et à l'affirmation par les membres de leur solidarité vis-à-vis de l'extérieur, dans des circonstances très gratifiantes par ailleurs.

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES EN CROISSANCE

Le suivi chiffré témoigne de la vitalité des programmes dans les entreprises. Le nombre des CQ augmente et leurs résultats sont nombreux et encourageants.

3.1. Augmentation du nombre de cercles

Toutes les entreprises voient leur nombre de cercles augmenter et les groupes s'implanter dans différents secteurs. De 6 cercles au départ, Machinex passe à 15 CQ en 1983, 26 en 1984 et 32 en 1985. Technico recense 11 cercles en 1985 et 16 en 1986. Opal dénombre 14 cercles en activité fin 1983 dont 10 pour les ateliers de transformation, 3 en fabrication et 1 dans le service entretien. En général, les cercles essaiment largement en production, nettement moins dans les services périphériques comme l'entretien et encore moins dans les services administratifs.

Compte-tenu du nombre moyen de participants par cercle, plusieurs centaines de personnes sont touchées dans les entreprises.

3.2. Des "success stories"

3.2.1. Des réussites exemplaires

Quel que soit l'objectif privilégié des programmes CQ, les sujets traités présentent une grande variété : problèmes de conditions de travail (nettoyage de machines, organisation du travail au sein des équipes, niveau de bruit ou de poussières dans certains ateliers, rangement de l'outillage collectif...), problèmes de sécurité (postures, vêtements ou dispositifs de protection, éclairage...), problèmes de productivité[9] (réduction des temps d'arrêt machine et rendement, consommation d'énergie, consommation de matières premières, déchets, casse...), problèmes de qualité des produits ou des services rendus (défauts du produit, emballage des produits, service à la clientèle, délais...), problèmes d'organisation (relations dans les équipes -répartition et enchaînement des tâches, relations inter-équipes, procédures de travail, moyens de contrôle, gammes opératoires, circulation des documents, relations avec l'informatique...) constituent autant d'aspects de l'activité des cercles.

Toutes les entreprises mettent en avant les résultats tout à fait exceptionnels de quelques cercles particulièrement brillants. La phase de développement des cercles est aussi celle des "success stories". Machinex, Technico, Opal s'enflamment pour leurs réussites exemplaires. L'une annonce des gains de 863 KF par an (CQ N° 2 Opal) et de 280 KF/an (CQ N° 9 d'Opal) ; l'autre réalise des économies estimées à plus de 400 KF sur un seul cercle.

> *"C'est incroyable, inespéré, jamais nous ne nous étions attendus à de tels résultats." (faciliteur)*
>
> *"Avec un seul cercle, nous avons gagné plus d'un million de francs !" (Directeur du personnel entreprise K...)*

3.2.2. Les effets induits

Si les effets des CQ sont ici manifestes, leurs travaux ont aussi des effets

---

(9) "Productivité" au sens étroit de quantités produites.

indirects sensibles. Les pratiques réelles observées montrent en effet que les groupes parviennent à résoudre en parallèle des problèmes avec l'étude du sujet essentiel choisi.

Les sujets traités ont de multiples retombées. Aussi la ventilation de l'ensemble des groupes selon le thème dominant du sujet traité est-il difficile à effectuer, aux dires mêmes des faciliteurs, car souvent plusieurs aspects sont présents dans la réflexion d'un groupe. C'est ainsi par exemple, qu'un cercle de qualité cherchant au départ à supprimer des conditions de travail pénibles a non seulement réussi à résoudre son problème, mais a pu également grâce à sa solution réaliser une augmentation de la production considérable et des économies d'entretien évaluées à plus de 27 KF par an[10]. De même, la nouvelle organisation du parc de machines à photocopies mise en oeuvre par un cercle de qualité a débouché sur une économie de plus de 200 KF [11]. Les cas sont nombreux où les cercles partant d'un problème restreint obtiennent des résultats variés portant sur les conditions de travail, la qualité, la productivité...

Les cercles apportent de véritables solutions à des problèmes qui, pour certains, existaient de longue date. Aussi l'évaluation que l'on peut faire de leurs réalisations doit-elle être souvent multidimensionnelle et enregistrer non seulement les résultats effectivement présentés mais aussi les résultats induits - sans compter la satisfaction des participants. La pluralité de cette évaluation - le quantitatif et le qualitatif - est nécessaire pour qui veut disposer d'un bilan réel de l'opération.

---

[10] Témoignage du Groupe Progrès "Déclaration-Filtration" de l'entreprise L présenté en annexe (annexe n° 18).

[11] Témoignage du groupe Progrès "Photocopieuses" de l'entreprise L présenté en annexe (annexe n° 19).

4 - CRITIQUES ET FREINAGE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE

4.1. Un double langage

4.1.1. Un accord de principe

Quelques cadres remarquent les effets bénéfiques des cercles, les réussites exemplaires retiennent leur attention tout comme l'amélioration de l'ambiance dans les équipes et l'approche plus raisonnée et plus économique des problèmes.

> *"C'est vrai, il y a des cercles qui donnent plus d'assurance et plus d'initiative aux animateurs. Les membres connaissent mieux leur chef, ils prennent de l'assurance à parler dans les présentations. Les membres apprennent aussi à comprendre les contraintes financières." (cadre Machinex)*

> *"Les CQ jouent surtout sur le plan humain. Les gens apprennent à se connaître, ils se comprennent mieux et cela a des prolongements dans la vie de tous les jours." (Cadre Opal)*

> *"Je constate qu'un certain nombre d'animateurs de CQ ont des discussions plus constructives. Ils viennent nous voir avec des problèmes, des embryons d'analyse et de solutions." (Cadre Opal)*

> *"Il y a une chose que je voudrais garder des CQ, c'est la méthodologie." (cadre Technico)*

Pour certains cadres, notamment ceux dont les établissements connaissent alors des situations de chômage partiel, les cercles apparaissent comme des pis-aller.

> *"Je vais vous dire, en ce moment, le CQ c'est plutôt bien, ça occupe les gens. C'est mieux que de les voir inactifs. ...Certes il y a bien une petite atteinte à l'autorité de l'encadrement. Cette perturbation serait plus forte s'il y avait une surcharge d'activité." (cadre)*

> *"En ce moment, je suis content des CQ, je n'ai rien à donner comme travail, je suis content qu'il y ait des formations CQ, ça occupe le temps." (cadre)*

4.1.2. Des critiques

Mais au-delà de ces quelques remarques, dans toutes les entreprises, la plupart des cadres ont le sentiment que les cercles leur sont imposés et ils ressentent mal ce nouveau mode d'organisation qui, par ailleurs, ne leur semble pas nécessaire.

> *"En ce moment, vis-à-vis de la Direction, il faudrait avoir le maximum de CQ dans son service : ça donne un bon point." (cadre Machinex)*
>
> *"Moi, je crois qu'il était possible d'évoluer vers une plus grande concertation avec les gens sans passer nécessairement par les CQ. Et c'est l'avis de beaucoup de gens." (cadre Opal)*

Un double langage se développe chez les cadres. Officiellement, beaucoup se déclarent "*intéressés*" par la méthode et les outils ; en fait, dans les entretiens, la grande majorité dénigrent les cercles. Beaucoup regrettent de ne pas être suffisamment informés, critiquent le processus de choix des sujets, les temps de réunion et dénoncent les perturbations entraînées par les cercles.

> *"Au début, on ne savait pas de quoi parlaient les CQ... On se sentait tenus à l'écart... on avait été informés... Ce que l'on n'a pas, c'est ce qui se passe dans les CQ... Je pense que les CQ vont s'éteindre à petit feu. Mais on ne sait pas trop." (cadre Machinex)*

Le processus de décision - libre choix des sujets par les participants ou cas plus rare utilisation par la hiérarchie d'une grille de sélection des sujets (comme chez Opal) - ne satisfait pas les cadres.

> *"Le CQ de la Mécanique a choisi l'étude d'implantation des postes dans l'atelier. C'est très flou. Ce n'est pas un très bon choix. Je pense qu'ils sont à côté de la plaque. Pour moi, ce n'est pas un bon sujet, mais comme je n'ai pas à choisir, je subis." (cadre)*
>
> *"Actuellement, on se fait un devoir pour ne rien dire dans le choix des problèmes. Il y a un CQ qui a choisi la maintenance du parc. Le CQ n'y*

arrivera pas ! Les CQ choisissent des problèmes d'organisation qui ne dépendent pas d'eux : ça me gêne beaucoup. On prend des problèmes qui viennent du service d'à côté." (cadre)

"Les CQ peuvent parler un peu de n'importe quoi, et si l'animateur, sans le dire, ne canalise pas leur activité vers des sujets pratiques, ça se dilue vers des problèmes socio-économiques qui ne sont pas de la responsabilité des CQ et qui n'apportent rien." (cadre)

Par ailleurs, le fait de voir plusieurs ouvriers quitter leur poste, pour aller en réunion est mal accepté par les chefs d'atelier surtout en période d'intense activité. Les heures de réunion leur apparaissent comme autant d'heures de production perdues.

"Toutes les deux semaines, le CQ se réunit 1 h 30. Il y a un côté négatif : 2 vendredis par mois, je suis démuni d'électriciens pendant 1 h 30. Je suis à découvert pendant 1 h 30." (cadre)

"J'avais besoin de gens de La Mécanique, pour un travail, j'ai dû attendre parce qu'ils étaient en CQ. Les CQ introduisent une perturbation. Si ils perturbent un chef de service pour sa fabrication, ces perturbations sont d'autant plus importantes que l'activité est importante." (cadre)

"Les CQ, c'est du temps perdu, c'est trop philosophique !" (cadre)

"Il ne faut pas que ça nous bouffe trop de temps ces cercles de qualité !" (cadre)

Les cadres, pour la plupart, ressentent les principes de fonctionnement des cercles comme autant de perturbations de leurs activités et d'entraves à l'exercice de leurs responsabilités. Les règles de fonctionnement existent en dehors d'eux : elles leur sont imposées.

"Ce nouveau mode de pouvoir avec les CQ perturbe le fonctionnement, ce n'est pas celui qui est utilisé tous les jours. On ne peut pas nier que ce soit intéressant pour la maîtrise d'animer un groupe, d'aller chercher des informations... Mais attention, les membres ne sont pas métamorphosés par 3 heures de CQ dans un mois. Entre nous et la direction, les CQ font intrusion." (cadre)

"Le faciliteur dit "il ne faut pas être directif. Or,

nous, les cadres, on a tendance à être directifs. Tout cela n'est pas cohérent !" (cadre)

Enfin, les présentations à la hiérarchie et plus généralement la diffusion massive des résultats des cercles (journaux, affiches...) sont mal perçues par la hiérarchie peu habituée au déploiement de tels moyens.

"Je suis pour l'expression du personnel, mais je n'aime pas toute cette pommade qu'on met autour des CQ. " (cadre Opal)

"Le mauvais côté des CQ, c'est le côté intoxication. Dans chaque coin de l'usine, il y a des panneaux CQ. Ca ne me plaît pas." (cadre Opal)

"Ce n'est pas les tréteaux de France ici, tout de même !." (cadre de Technico à propos des présentations à la hiérarchie)

4.2. Des freins dans l'action

Dans les entreprises que nous avons analysées, la hiérarchie intermédiaire apparaît peu convaincue de l'efficacité des cercles et plutôt réticente face à leur développement. Cette attitude au delà du verbe se manifeste par de multiples freinages dans les actions. Bien souvent, les cadres tardent à communiquer les informations demandées par les cercles et entravent ainsi leur progression. Les variantes de la non-réponse sont multiples : il y a soit absence pure et simple de réponse, soit réponses évasives... et parfois bien que plus rarement, refus explicite de répondre. D'où de multiples mésaventures, comme celle-ci, relatée par le coordonnateur du programme CQ. :

"Il y a un CQ qui a terminé son sujet il y a un an et les modifications sur les machines n'ont pas été faites car l'ingénieur n'était pas intéressé... Et on vient de remplacer les machines hier, rien de tel pour démotiver un groupe." (coordonnateur)

D'autres encore cherchent à proposer des mesures avant même que les cercles n'aient terminé leurs travaux. Dans telle entreprise, l'Engineering s'empare d'un problème choisi par un CQ, le traite et le résoud bien avant que le groupe n'ait pu achever son étude. C'est le cas de Technico - où le fait s'est produit par deux

fois - mais aussi de bien d'autres sociétés. Avec parfois des conséquences douloureuses.

> *"Une de nos animatrices a été doublée par l'Engineering. Elle en a fait une dépression nerveuse."(faciliteur Technico)*

De telles situations peuvent entraîner, de la part des CQ, des attitudes de repli sur eux-mêmes, et développer un goût du secret.

> *"Quelquefois on me reproche d'être secret et de ne pas parler de mon cercle... Je voudrais bien parler de mon CQ et des idées qu'on trouve, mais si le lendemain je les vois revenir sous forme de fiches de fabrication, ce n'est pas agréable." (animateur)*

Dans l'enthousiasme qui accompagne le développement des cercles, ces attitudes sont en général relativement bien supportées par les membres. En revanche, si, comme cela est fréquent, elles viennent à persister, les cercles confrontés par ailleurs au dur apprentissage de la résolution des sujets qu'ils ont choisis, les supporteront nettement moins bien.

5 - UN ENTHOUSIASME A NUANCER

5.1. Des degrés dans l'enthousiasme suivant les entreprises

Il importe de remarquer que ce climat d'enthousiasme que nous venons de décrire et qui est bien caractéristique de la phase de développement s'avère plus ou moins prononcé suivant les entreprises. D'un côté on trouve des entreprises où les résultats des cercles sont largement diffusés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, l'information délivrée à leur sujet est abondante et souvent dithyrambique. A l'opposé, d'autres entreprises restent plus réservées : l'information donnée apparaît moins importante et si les résultats des cercles sont tout aussi spectaculaires, ils suscitent moins de commentaires.

Opal d'une part, Technico et Machinex d'autre part illustrent bien ces deux courants opposés. Chez Opal, les déclarations optimistes du Directeur

d'établissement dans le journal CQ - mais aussi celles des cercles - les moyens humains et financiers mobilisés dans le service CQ, le plan de développement du programme CQ, les déclarations faites à la presse témoignent d'un degré d'enthousiasme particulièrement fort. Le même constat vaut par exemple pour l'entreprise L... dont à l'époque toute la presse parle.

Chez Technico et chez Machinex, on retrouve toutes les caractéristiques de la phase de développement des cercles, mais à un degré moindre. Les acteurs disent leur satisfaction mais celle-ci n'atteint pas l'euphorie d'autres entreprises, les plans de développement sont moins formalisés et plus nuancés, les moyens utilisés même s'ils s'enrichissent restent moins importants, de même si ces entreprises font parler d'elles à l'extérieur (presse, TV...) leurs déclarations sont moins spectaculaires.

5.2. Enthousiasme et difficultés sous-jacentes

Bref, on en arrive fréquemment à cette situation où directeurs, faciliteurs, membres des cercles et animateurs sont motivés et enthousiastes, même s'ils le déclarent plus ou moins haut et fort suivant les entreprises, mais où l'encadrement intermédiaire au-delà d'un accord de principe marque désintérêt, apathie voire méfiance à l'égard d'un nouveau mode d'organisation auquel il ne se rallie pas réellement. La majorité des cadres à cette époque n'est en fait pas solidaire de l'opération et n'envisage guère de l'encourager, d'où quelques anicroches et mésaventures avec les cercles. Néanmoins la plupart du temps, celles-ci n'entament pas encore la motivation des CQ. Au-delà des résultats et des premières difficultés rencontrées par les groupes, membres et animateurs investissent en effet dans les cercles des attentes et des espoirs moins explicites et plus personnels. Ainsi, s'il existe des difficultés durant cette période, elles ne sont pas suffisamment fortes pour entraver le développement des programmes et l'obtention de résultats. Les groupes les plus anciens développent d'autres projets et de nouvelles générations de CQ se forment. Toutefois, et nous le verrons plus loin, le fait d'arriver à ce stade n'est pas une garantie pour la suite des programmes.

Chapitre III

"L'essoufflement" des programmes CQ

CHAPITRE III) L'ESSOUFFLEMENT DES PROGRAMMES CQ

L'extension des programmes CQ n'est, malgré tout, pas un processus qui va de soi, des problèmes de toutes sortes peuvent surgir et mettre en péril l'existence des cercles. Ainsi, à la phase de développement euphorique succède une période d'essoufflement caractéristique et dont les symptômes sont là aussi comparables d'une entreprise à l'autre. A l'issue de 3 ou 4 années de fonctionnement et avec l'augmentation du nombre de cercles, les difficultés rencontrées dans les phases précédentes se multiplient, elles se font plus nombreuses et plus ouvertes, et l'emportent sur les réussites. A l'enthousiasme des acteurs des programmes CQ succèdent la lassitude et le désintérêt. L'attitude réservée et critique de l'environnement et principalement de l'encadrement intermédiaire fait place à une opposition exprimée ouvertement. De même, les indicateurs chiffrés jusqu'alors en croissance enregistrent peu à peu une dégradation sensible. Enfin, les nombreuses péripéties des dispositifs de fonctionnement constituent un dernier indice de la crise.

1 - LASSITUDE ET DESINTERET DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ

Premier signe de la crise : les perceptions des acteurs. Dans les 12 entreprises directeurs, faciliteurs, animateurs et membres des CQ nous font part de leur déception, de leur désintérêt voire de leur désaffection.

1.1. L'intérêt moins exclusif des Directions

L'heure n'est plus aux professions de foi inspirées. Les Directions modèrent leurs déclarations et d'ailleurs celles-ci se font en général moins nombreuses. Trois ans après le démarrage de l'opération, le directeur de Machinex, perplexe, reconnaît :

> *"Il y a plusieurs phases dans les CQ :*
> *- la naissance,*

- le développement,
- et il y a l'essoufflement.
Nous connaissons aujourd'hui, trois ans après le démarrage, une crise."

Dans les 12 entreprises, ses homologues lui font écho.

"Les cercles, c'est un acte de foi au départ. Et on continue avec cet acte de foi, avec, c'est sûr, beaucoup de difficultés." (directeur d'établissement)

"Tout n'est pas bien stable, c'est vrai. Les cercles ont du mal à pénétrer dans le fonctionnement de l'entreprise. Le formalisme lourd et un peu infantile des CQ en est bien la preuve... Mais à mon avis les cercles disposent d'une méthode et d'outils tout à fait irremplaçables... Cette simplicité biblique de la méthode, il faut absolument la garder !" (directeur Technico)

"Ici, Monsieur P... (Directeur d'Opal) c'est Dieu Le Père. Nous sommes dans une entreprise de type autocratique avec un seigneur et une structure médiévale. Si P... dit "les CQ c'est bien", tout le monde le dit et c'est l'escalade. Si P... ne dit plus rien, les gens commencent à interpréter son silence et pensent que ce n'est plus la peine de faire des CQ, c'est la désescalade." (cadre Opal)

"J'estime qu'il faut que nous soyons très vigilants... Les cercles seront fragiles tant que la hiérarchie ne leur apportera pas plus de soutien... Il faudrait que les gens sentent que ça peut leur être utile" (Directeur d'établissement)

Certes, les Directions marquent toujours leur préoccupation pour les cercles, notamment en s'intéressant au bilan des opérations, mais leur souci est loin d'être aussi exclusif qu'au démarrage. C'est ainsi que les Comités de Pilotage ne se réunissent plus régulièrement. Et par ailleurs, d'autres actions, d'autres programmes sont lancés tels que des actions de formation à l'économie d'entreprise pour tout le personnel chez Machinex, des actions de qualification des postes chez Opal, des actions d'individualisation des rémunérations et d'appréciation des performances, des programmes Qualité totale, des actions de mobilisation "Horizon 92"[1], ... Autant d'opérations qui, dans l'esprit de

---

[1]Nom d'une campagne de motivation du personnel (affiches, presse...) dans l'une des entreprises de notre base de données.

certains, concurrencent les cercles de qualité. On assiste alors à une véritable maintenance des cercles, un entretien sans lequel les cercles ne survivraient pas.

> *"Si les CQ, ça ne s'est pas éteint, c'est parce qu'on n'a pas confié ça à un chef de service, mais à quelqu'un qui s'en occupe spécialement" (Directeur).*
>
> *"Tant qu'il y a un cadre coordinateur qui veille à ce que tout le monde vive avec les CQ, ça marche" (Directeur du Personnel).*

Si l'attention du coordonnateur faiblit, le système se détériore.

> *"J'assiste toujours aux présentations à la hiérarchie. J'essaie de faire parler les gens. Une fois je n'y suis pas allé, c'est dommage parce que la présentation s'est faite en une demi-heure, elle a été bâclée" (Faciliteur Machinex).*

Plus marquante encore est la désaffection des directeurs d'établissement pour les présentations à la hiérarchie. Dans la plupart des entreprises (à quelques exceptions près) leur présence se fait plus rare. La disparité des travaux et les résultats économiques présentés déçoivent en effet les directions en attente de "success stories" toujours renouvelées, et rapidement reprises par des problèmes industriels, financiers et stratégiques d'un tout autre ordre.

> *"Ok, pour venir aux présentations à la hiérarchie si à chaque fois on m'annonce 50 à 100 000 francs d'économie par groupe." (directeur Technico)*

1.2. Le découragement des faciliteurs

Le temps passant, les faciliteurs parlent de plus en plus d'un désintérêt des personnels, d'un *"engagement en dents de scie"* de la Direction Générale qui tantôt se veut le fer de lance d'un management participatif, tantôt revient à des pratiques plus traditionnelles et plus autoritaires ; les autres évoquent un *"essoufflement du mouvement, une retombée des enthousiasmes, l'usure du programme"*, une difficulté grandissante pour les responsables qu'ils sont de *"faire vivre les cercles dans l'organisation"*. Ce changement d'attitude chez les faciliteurs est remarquable.

La gestion et le développement des cercles de qualité leur posent de nouveaux problèmes, mais plus encore ils nous font part de leur isolement. L'indifférence de l'encadrement leur paraît alors particulièrement lourde à supporter. Chez les faciliteurs, le découragement est grand et touche souvent au désarroi[2]. Leurs réflexions dénotent toute leur inquiétude sur l'avenir même des programmes CQ. Les réflexions suivantes recueillies chez Machinex, Technico et Opal, illustrent bien ce phénomène :

> *"Les CQ, on n'a jamais gagné. C'est toujours fragile. Je finis par m'épuiser à force de vouloir convaincre les gens... C'est difficile que la flamme continue dans tout ça, avec les AM qui se posent des questions et les cadres qui ne sont pas vraiment coopératifs. Je suis déçu... Si la direction ne continue pas à soutenir le mouvement et si je m'en vais, six mois après, tout s'arrête. Le mouvement perpétuel n'existe pas... En fait, on s'est aperçu que le développement des cercles est beaucoup plus difficile que leur mise en place. Aujourd'hui, les cercles s'essoufflent ; c'est un gros problème. Nous sommes en pleine période de réflexion." (faciliteur Machinex)*
>
> *"Les cercles, il faut toujours les relancer, c'est quand même moins facile qu'au début... Le problème c'est la routine, la routine qui envahit tout... J'ai l'impression qu'en ce moment on a fait le parcours le plus facile. Et après, je me demande... Il ne faut pas faire trop de pressions. Il faudra à nouveau reprendre et faire évoluer les choses..." (coordonnateur de Technico)*
>
> *"On a vécu une période euphorique, maintenant on est en phase difficile (Coordonnateur d'Opal)*

Confrontés à cette situation, les faciliteurs semblent être placés en face d'un dilemme. Côté Charybde, se battre pour le projet peut favoriser l'apparition de nouveaux opposants, côté Sylla, le refus de se battre risque de sonner le glas des programmes.

---

[2] A ce propos il est intéressant de signaler la situation de certains faciliteurs rattachés aux services du Personnel des entreprises. Dans ce cas il est fréquent que l'organisation CQ vive à ce moment en dehors ou à côté du service Personnel classique. Une scission semble s'être opérée alors entre d'une part les tenants de la gestion sociale classique, celle qui a trait à la gestion individuelle du contrat de travail, à la tenue des statistiques, celle qui est encadrée par l'appareil juridique, et d'autre part les tenants d'une gestion qui se développe hors des contraintes législatives, qui vise le développement conjoint des personnes, des groupes et de l'entreprise par la recherche de formules nouvelles et adaptées au terrain. Administratifs de la fonction et "innovateurs" cheminent côte à côte sans réellement coopérer.

1.3. La lassitude des membres et des animateurs

Des différences comparables affectent l'attitude des animateurs et des membres qui, s'ils attachaient beaucoup d'importance à leurs premiers travaux semblent ensuite modérer leur jugement et même pour certains se désintéresser des cercles. A l'issue de leurs premières études, animateurs et membres soulignaient combien ce nouveau mode de travail leur apportait. Plus tard, la tonalité des propos change et la motivation faiblit.

> *"Au départ les CQ c'était tout feu, tout flamme. Et puis ensuite, de plus en plus les cadres, mais aussi les opérateurs, et les non-membres, ont commencé à dire que les CQ c'était une perte de temps, des bêtises..." (animateur Opal)*

1.3.1 La désaffection des membres

Les membres se lassent, les uns se montrent moins actifs en cours de réunion, les autres ne participent pas aux travaux inter-réunions, faute de temps, faute d'intérêt aussi, les relevés de données par exemple leur paraissent fastidieux.

> *"Au début, les gens font attention et après les gens se laissent aller et on dérive. Je ne sais pas pourquoi, par manque de rigueur et d'attention." (animateur Technico)*
>
> *"Les anciens CQ fonctionnent toujours mais il y a une certaine démotivation d'une partie des membres. Il y a des membres qui ne participent pas : ils viennent, ils sont là et une fois la réunion finie, c'est terminé." (animateur Machinex)*
>
> *"Dites à des gens, de 3 à 4 h on va se réunir dans la salle de réunion. Il y a des gens qui y vont - ils arrêtent de travailler 1 heure et ils sommeillent. Je suis assez sceptique quant à l'évolution..." (Animateur Machinex)*

Les propos des membres mettent bien en évidence aussi le risque né de la longueur des délais, du temps excessif à leur gré qui s'écoule entre le moment où une proposition est retenue et le moment où elle est appliquée. Le contraste est net entre la satisfaction de ceux dont les projets sont entrés au moins dans

une première phase d'application et le découragement de ceux qui n'ont pas eu ce privilège. Parmi ces derniers, certains tendent parfois à critiquer les cercles en dehors des réunions.

> *"Ca dure des mois et des mois. On ressent une lassitude des personnels. Ca les passionne les 10 premières séances, mais après ça les barbe !" (animateur)*
>
> *"Le problème, c'est que nous n'avons pas encore vu le résultat de ce que nous discutons" (animateur Machinex)*
>
> *"C'est très bien, ces réunions, c'est une très bonne chose que de pouvoir discuter entre nous, en sachant qu'on sera écouté. Mais, maintenant il faut des résultats !" (membre)*
>
> *"On trouve des idées, on fait des propositions, elles sont acceptées par la Direction... et on ne voit rien venir. On attend." (membre)*
>
> *"On se sent démobilisé... les copains d'atelier nous demandent à quoi nous passons notre temps dans nos réunions ! Pourquoi les services techniques tardent-ils ainsi à faire le nécessaire, alors que la Direction a donné son accord ?" (membre)*

Les non membres critiquent de plus en plus ouvertement les CQ. Ce qui bien sûr, n'est pas pour encourager leurs collègues membres.

> *"Quelques uns disent que nous allons à l'université des CQ." (membre Opal)*
>
> *"Ceux qui ne sont pas dans les CQ nous critiquent beaucoup, c'est dur." (animateur Opal)*

1.3.2 La démotivation des animateurs

Les animateurs ressentent vivement l'hostilité plus ouverte de l'environnement, la désaffection des membres qui vient se doubler de clivages entre membres et non-membres mais plus encore l'opposition des cadres.

"On arrive à être sceptiques. On a peur que les CQ se trouvent enterrés. La Direction a beau faire de la publicité, mais l'encadrement ne change pas. Nos chefs restent pareils" (animateur Technico)

"Toutes les relations avec l'extérieur, c'est affreux !... Je me sens responsable de mon travail et de celui de mon cercle. Nous avons besoin de discuter des problèmes du cercle avec les supérieurs... mais ça ne se fait jamais... Je n'en dors plus, je suis complètement seul dans cette histoire de CQ. Ca devient affreux !" (animateur Opal)

Les anciennes habitudes de priorité à la productivité et le style de management traditionnel ressurgissent souvent mettant les animateurs des CQ en porte-à-faux avec leur environnement. Beaucoup se sentent pris en tenaille entre leurs impératifs quotidiens et le travail en cercles, tiraillés entre deux systèmes contradictoires.

"J'en ai marre des CQ. A chaque fois que je m'absente pour animer mes réunions, les rendements chutent, mon chef d'atelier se fait tirer les oreilles par P... (directeur d'usine)... et moi, je prends le savon final. C'est en cascade et je n'en peux plus." (animateur Opal)

"Une fois, j'ai arrêté le palettiseur pour faire la réunion CQ. Le personnel extérieur, les services périphériques l'ont mal compris, et même le personnel du CQ, car jamais nous ne l'avions fait dans l'usine. Arrêter le palettiseur pour se réunir, ça paraissait inconcevable (animateur)

"Tout devient contradictoire. Nous arrêtons les machines 4 heures pour nos réunions de CQ, mais si les machines tombent en panne pendant une 1/2 heure, la Direction nous engueule" (animateur)

Confrontés à un environnement de plus en plus hostile, il devient plus urgent pour certains faciliteurs de démontrer encore plus fortement l'intérêt et l'efficacité des cercles. Ce qui parfois va se traduire par le choix de sujets relativement importants et difficiles. Les membres des cercles se démotivent alors de plus en plus devant des sujets trop complexes, trop longs et pour lesquels ils avouent manquer de compétences. Ces sujets peuvent aussi se traduire par la constitution de groupes mêlant des personnes appartenant à des services différents, d'où les difficultés grandissantes des animateurs. La gestion

de tels groupes demande en effet une expertise que beaucoup ne possèdent pas.

> *"Techniquement, on n'est pas toujours OK. Il faut courir longtemps pour obtenir quelque chose... Il y a des sujets trop vastes, on va discuter une éternité et les gars se démoralisent à la fin" (animateur Opal)*

Les difficultés viennent aussi de l'intérieur même des cercles, lorsque les groupes en s'attaquant à leur problème sont conduits à mettre en cause l'un de leurs membres.

> *"Dans notre CQ, nous avons mis en cause la gestion par informatique du magasinier. Il a démissionné du cercle" (animateur Opal).*

> *"Le groupe CQ formé, il y a toujours des tiraillements. Si le sujet choisi intéresse l'un des membres et pas l'autre, l'un dit "toi, tu n'as pas à mettre le nez dans mes affaires". Ca fait des tiraillements" (animateur Machinex)*

Enfin, les animateurs supportent de moins en moins bien le surcroît de travail occasionné par l'animation des CQ.

> *"Presque tous les travaux ont été faits chez nous, sur notre temps personnel à la maison. Je croyais que ça prendrait 1/2 heure à la maison, en fait, ça m'a pris 2 heures à la maison. Je crois qu'on s'est fait arnaquer là-dessus. On n'aurait pas dû à chaque fois passer autant de temps à la maison. Ca nous a pris beaucoup de temps. Ce n'est pas normal que les animateurs aient pratiquement tout fait chez eux. On va marquer le temps qu'on passe chez nous" (animateur Technico)*

Pour les cercles définis comme permanents, les animateurs notent également combien il est difficile après avoir étudié un sujet d'en reprendre un deuxième, un troisième et de maintenir l'implication des membres. Plusieurs animateurs expérimentés, qui ont traité deux ou trois problèmes et présenté leurs solutions, estiment avoir fait leurs preuves et font part de leur désir de transmettre l'animation à leurs collègues. Il apparaît aussi de plus en plus difficile de trouver des animateurs volontaires.

> *"Les gens s'essoufflent et ne trouvent plus de sujets. Ne faudrait-il pas des CQ ponctuels ? Ici*

> *on est dans une structure où le CQ doit vivre perpétuellement"... Il faudrait former des CQ ponctuellement" (animateur Machinex).*

Les animateurs des cercles que nous avons interviewés signalent les aspects positifs des cercles, mais aussi les difficultés qu'ils rencontrent.

Tout comme l'encadrement, certains animateurs en arrivent à mettre en question les principes de base sur lesquels reposent les cercles tels que le volontariat des membres, le choix des sujets et la permanence. Les réflexions qui suivent en témoignent bien :

> *"C'est dommage aussi de ne pas pouvoir choisir les membres de son CQ. Par exemple, en ce moment, j'en ai un qui ne comprend rien à rien... heureusement qu'ils ne sont pas tous comme ça". (Animateur).*
>
> *"Moi je pense que les CQ ont trop de liberté. Il faudrait les guider un peu plus dans le choix des problèmes. Si on ne fait pas preuve d'un peu de directivité, on touche des problèmes qui touchent l'usine entière". (Animateur).*
>
> *"Le point sensible pour le deuxième sujet, c'est de maintenir la motivation des membres, ce pouvoir créateur qu'on a su dégager à travers les CQ. A la longue, ça tombe dans une routine et ça perd de son efficacité. Ca intéresse et puis petit à petit on se laisse aller. C'est pour ça qu'il serait bien que je quitte ma place d'animateur, qu'il y ait une permutation." (animateur Technico)*

1.3.3 La mise en question du "contrat contribution-rétribution"

Au fil du temps, et dans la plupart des entreprises de notre base de données, beaucoup d'animateurs estiment aussi que le surcroît de travail entraîné par les cercles n'est pas pris en compte à sa juste valeur. Ils notent que la participation aux CQ ne leur procure pas nécessairement des avantages supérieurs à ceux de leurs collègues non impliqués dans la démarche CQ. Ainsi, les présentations à la hiérarchie - même si elles paraissent toujours appréciées - ne semblent pourtant plus suffisantes pour maintenir la motivation des cercles. L'équilibre "contributions-rétributions" est mis en question. Plusieurs animateurs expriment

clairement des attentes de récompenses plus tangibles : désir de promotion, d'augmentation, d'évolution de carrière... sont énoncés.

> *"Au moment des augmentations individuelles, les membres des CQ disent : "ce n'est pas la peine qu'on se donne de la peine pour les CQ, on n'est pas augmenté." C'est repris par les non-membres : "Pourquoi voulez-vous qu'on se casse la tête ?" (animateur Machinex)*
>
> *"Je pense que si on arrive à augmenter sa formation personnelle, on doit pouvoir en ressentir des effets professionnels." (animateur Opal)*
>
> *"Si un problème résolu apporte des économies, il faut qu'il y ait une certaine reconnaissance. Je crois qu'il serait bon qu'une fois dans l'année, il y ait une récompense pécuniaire... Bien sûr, il ne faudrait quand même pas que les gens participent aux CQ rien que pour ça" (animateur Technico)*
>
> *"Je veux continuer à faire de la maintenance et avoir une promotion importante. J'ai une formation de base moyenne - un bac - les nouveaux embauchés ont des B.T.S... j'ai du chemin à faire pour les rattraper et être au-dessus d'eux... Un CQ je pensais que ça pourrait m'aider pour que la compétition soit un peu plus égale avec eux... Mais j'attends toujours" (animateur technico)*

Dès le départ, nous l'avons vu, la grande majorité des entreprises ont affirmé que les cercles devaient faire partie de l'activité quotidienne et ne pouvaient par conséquent donner droit à aucune récompense financière ou promotionnelle... En fait, à cet égard, dans toutes les entreprises des systèmes correctifs officieux s'installent peu à peu. Ainsi, nous avons relevé plusieurs fois le cas de membres ou d'animateurs particulièrement brillants qui se sont vus promus plus rapidement que leurs collègues. Certains ont également bénéficié d'augmentations individuelles de salaires plus rapides que celles de leur entourage. Des corrections existent donc mais l'ambiguïté qui entoure souvent ces pratiques ne contribue pas à assainir le climat ni à rasséréner les volontés défaillantes. D'autant plus que les cercles plus nombreux se heurtent alors à l'hostilité non dissimulée - cette fois - de l'encadrement.

Dans ces conditions, les animateurs - même les plus convaincus - perdent la foi. Ils se heurtent de plein fouet à l'hostilité de l'environnement et retirent moins de satisfaction de leurs travaux en CQ. Désabusé, cet animateur d'Opal l'est, lorsqu'il déclare :

> *"Je finis par me demander pourquoi je me casse la tête comme ça... Moi, en définitive, je n'ai que des ennuis... Aucun avantage pécuniaire, pas un centime... ça encore, je ne le regrette pas trop, mais enfin, je serai content si quelqu'un me disait "P..., vous faites du bon boulot avec votre équipe." Personne ne me le dit sincèrement. C'est décourageant." (animateur Opal)*

2 - DES OPPOSITIONS PLUS VIGOUREUSES

Les critiques croissent avec l'extension des cercles et les oppositions sont plus manifestes. Dans le sillage de la désaffection des Directions, de voilées qu'elles étaient au début de la phase de développement les oppositions se font plus ouvertes, de souterraines elles se font plus manifestes, voire éclatent au grand jour. Pour les quelques cadres intéressés par les cercles, n'y étant plus autant encouragés par les Directions, ils s'en désintéressent. Tous mettent en question les règles du jeu des programmes CQ. Plus précisément opérationnels et fonctionnels expriment leurs griefs respectifs. Enfin, l'encadrement, mais aussi les non-membres, dénonçent la constitution d'une "organisation dans l'organisation".

2.1. L'opposition de l'encadrement intermédiaire

Les réflexions des cadres se font plus acerbes et toutes mettent en question les programmes CQ et leur dispositif de fonctionnement. Si le fonds commun de leurs critiques est le même, néanmoins chaque catégorie de cadre appuie plus sur tel aspect que sur tel autre.

2.1.1 Dans les services opérationnels

Les opérationnels mettent en cause les principes clés des CQ, leurs règles de fonctionnement et tout particulièrement :

- le volontariat. Certains volontaires cherchent disent-ils, plus à échapper à leur travail qu'à s'investir réellement dans les cercles.

> *"Dans le CQ de M. ..., il y a un manutentionnaire qui ne dit rien et qui vient se reposer. Avant, je voulais choisir les gens pour les CQ. On m'a dit non, OK. Mais c'est idiot !" (cadre)*

- le type de problèmes traités. Les sujets retenus par les cercles ne sont pas nécessairement ceux qui leur paraissent prioritaires et par ailleurs le temps de résolution de ces problèmes leur semble excessivement lourd.

> *"Nous ne pouvons rien dire pour le choix des problèmes, les cercles prennent leurs heures de réunion, ils organisent des présentations, ils sont permanents, c'est anti naturel !" (cadre)*

> *"Le CQ de mon atelier ne résoud pas le problème de fond du manque de place. Je vais reprendre le problème moi-même et ne pas perdre mon temps avec ça. Malgré tout je crois qu'ils vont continuer à se réunir quand même !". (Cadre)*

> *"Tenir une réunion une fois tous les 15 jours par exemple, c'est trop rigide, ça ne nous permet pas de régler vite les problèmes. Les CQ, c'est trop long. Je préfererais qu'il y ait des réunions plus rapides sur des problèmes précis, urgents". (Cadre)*

- La permanence des groupes (les CQ deviennent une institution)

> *"J'ai peur que les CQ ne deviennent une sorte d'avantage acquis, une institution. En ce moment, il faudrait entrer en CQ comme en religion, à vie. Je souhaiterais plus de souplesse. Le jour où un CQ me dira "On arrête : on n'a plus rien à se dire", je trouverai ça bien". (Cadre).*

- Le coût, trop élevé, à leur gré, des programmes et une rentabilité pas toujours bien établie. Dans un monde où l'efficacité économique prime, la rentabilité des cercles n'est alors pas toujours démontrée. En fait, à cette époque, si toutes les entreprises où nous sommes allé présentent leurs "réussites exemplaires", la majorité ne sont pas encore en mesure de fournir un bilan économique de l'ensemble de leur programme CQ.

> *"Nous, tous les jours, on nous demande de faire des efforts, de diminuer les coûts... Vous, vous faites du social, vous dépensez pour améliorer on ne sait pas trop quoi..." (cadre)*

> *"On nous dit qu'il ne faut pas dépasser les temps, être compétitifs et à côté de cela, il y a les CQ qui dépensent... C'est complètement contradictoire." (cadre)*

2.2.2 Dans les services fonctionnels

Côté des fonctionnels, les Bureaux d'Etude et les Méthodes contestent l'expertise des groupes pour traiter de tel ou tel problème.

> *"Il n'y a pas que les ouvriers qui trouvent des problèmes et les règlent... Les Méthodes le font aussi. On a l'air de l'oublier ici !" (cadre Méthodes)*

> *"Les CQ, à vrai dire, vus des Méthodes, c'est une petite goutte d'eau. L'idée première consistait à dire que les gens ont un potentiel d'idées qui a une valeur. Finalement, on s'aperçoit à l'usage que les gens n'ont pas grand chose à dire. Ou ceux qui pourraient dire quelque chose ne le veulent pas. Ou tout au moins, j'ai une idée, mais elle n'est pas à la mode. Je pense que, pour que les gens soient efficaces, il faut qu'ils soient motivés financièrement. Ils veulent bien donner leurs idées à condition qu'il y ait une récompense. Or, avec les CQ, il n'y a pas de carotte..." (Cadre Méthodes)*

Quant aux services d'Entretien, ils dénonçent particulièrement la lenteur des études et les pertes de temps. Habitués à travailler dans l'urgence et à intervenir rapidement pour régler telle panne ou effectuer la remise en route de telle machine, ils supportent mal le rythme des cercles de qualité. Aussi refusent-ils souvent de constituer des cercles.

"Les CQ, ça ne convient absolument pas à l'Entretien. Le personnel d'Entretien est formé à réagir vite. Une conduite de gaz fuit, il faut réparer dans les plus brefs délais. Chez nous, l'initiative existe à tous les échelons. Nous avons des règles très souples qui nous permettent de travailler sans passer par les services administratifs. Nous travaillons sans arrêt par dérogation. Nous travaillons dans l'urgence, c'est très vite que nous devons trouver les solutions. Alors pourquoi voulez-vous que nos gars fassent des CQ ? ou participent à des CQ ? Les CQ mettent des mois et des mois à résoudre un problème, ce n'est pas du tout l'esprit de l'Entretien." (Cadre)

"Les CQ de l'usine font appel à nous. Les CQ lancent des idées et nous les réalisons. En lisant le CQ Info, nous sommes un peu mortifiés de voir que les CQ ont résolu les problèmes, alors que c'est l'Entretien qui l'a fait". (Cadre)

"Quand quelqu'un est blessé, on n'a pas le temps de faire une arrête de poisson, on l'envoie à l'hôpital. La rentabilité c'est de répondre vite, la rentabilité ce n'est pas les CQ !" (Cadre)

Les services Qualité mettent en cause le *déviationnisme* des groupes et de la notion de Qualité. Ils constatent qu'en dépit de leur appellation les cercles traitent de toutes sortes de sujets éloignés des problèmes de qualité. D'une certaine manière et pour reprendre l'expression parfois entendue, la notion de qualité leur semble ainsi *pervertie* . Dans certaines entreprises aussi, où la mise en place de CQ s'accompagne du développement de l'auto-contrôle sur les postes de travail, les contrôleurs qualité redoutent une diminution de leurs effectifs. Il arrive par conséquent qu'ils voient parfois fort mal le développement des cercles.

"Chez Machinex, des retombées techniques, je n'en vois pas trop... Reste à savoir si les CQ ce n'est pas une mode... Je ne suis pas aveugle : beaucoup de problèmes de qualité doivent être résolus sans les CQ." (Cadre)

"Si les CQ, c'était pour améliorer le produit, je serais d'accord ; mais ce n'est pas ce qui se passe." (Cadre)

"Si les cercles font la qualité, nous à quoi on sert ? Chacun son métier ! On ne peut pas être juge et parti !" (Contrôleur qualité)

"Je n'envisage pas du tout de faire un CQ avec mes contrôleurs. Leurs problèmes sont trop différents et ils sont trop dispersés" (Responsable Service Qualité).

D'autres fonctionnels, comme les Achats ou la Comptabilité, ou ignorent complètement l'activité des CQ, ou lorsqu'ils sont concernés vivent mal l'intrusion des cercles dans leur zone de responsabilité. En effet, les cercles de qualité vont jusqu'à interférer dans les relations de l'entreprise avec son environnement. Il n'est pas rare de voir des cercles nouer des relations avec les fournisseurs voire avec les clients de l'entreprise. Tel cercle de qualité composé de secrétaires dans une grande entreprise alimentaire a minutieusement comparé les performances du matériel de reproduction d'IBM et de Rank Xérox avant de préconiser l'achat de photocopieurs les mieux adaptés à ses besoins.

Tous récusent fortement le développement d'une pratique qu'ils considèrent comme faussement nouvelle et beaucoup trop envahissante.

"Moi, depuis 20 ans, je fais du CQ tous les jours ! Dire que j'ai besoin d'un cercle pour mieux travailler, c'est absurde !" (Cadre)

"Pourquoi cette prolifération de CQ ? C'est dire qu'avant nous travaillions mal . Moi, je dis non à cela, à cette formulation du problème." (Cadre)

Au delà du discours les signes sont nombreux qui marquent ouvertement le manque d'intérêt de l'encadrement pour les cercles. Ainsi par exemple, chez Machinex, ce désintérêt s'est exprimé très clairement à l'occasion d'une journée réunissant les 65 ingénieurs et cadres de l'usine et destinée à faire le bilan des actions de progrès organisées dans l'entreprise. Si de nombreux volontaires se sont manifestés pour participer aux groupes de réflexion portant respectivement sur l'auto-contrôle, les groupes d'amélioration de la qualité et les groupes d'expression, seules trois personnes se sont déclarées intéressées par les cercles. Il a fallu toute la persuasion du Directeur de l'établissement et du Chef de Personnel pour que, finalement, un groupe puisse fonctionner sur ce thème. De même, on constate que dans la plupart des cas les présentations à la hiérarchie ne mobilisent plus autant : les auditoires sont nettement moins nombreux.

Enfin, les faciliteurs déplorent la baisse, voire l'absence de demandes pour les formations CQ à la différence des formations techniques par exemple.

2.2. Une "organisation dans l'organisation"

2.2.1 Les cercles : une structure parallèle

Dans les 12 entreprises, la hiérarchie met en accusation le caractère formel des programmes CQ, la lourdeur des règles de fonctionnement peu adaptées ou même en contradiction complète avec les exigences de la production. Tel chef de fabrication se plaint d'avoir des difficultés pour changer d'ateliers les opérateurs, membres de cercles. La vie des ateliers faite de changements, de produits ou de gammes, de surcharges de production ou de sous-charges nécessite en effet de fréquentes redistributions de la main d'oeuvre (changements de postes, de lignes ou d'ateliers) or, les CQ, par leur permanence peuvent parfois aller à l'encontre de la flexibilité recherchée. Soit les opérateurs membres de CQ refusent de changer au nom du cercle dont ils font partie, soit ils acceptent leur changement et des préoccupations nouvelles les conduisent alors souvent à quitter le groupe - ce qui, bien sûr, va à l'encontre des objectifs des faciliteurs. La difficulté est encore plus marquée lorsqu'il s'agit de déplacer un agent de maîtrise ou un contremaître, animateur de CQ. Le cercle "*orphelin*" a alors tendance à se défaire, situation que les responsables des programmes cherchent bien sûr à éviter ce qui ne va pas sans provoquer certains conflits avec la hiérarchie.

> *"Est-ce que ce caractère formel du CQ est bien utile ? Je pense que non, le formel est voué à disparaître" (cadre)*
>
> *"Ici on veut que les cercles marchent de façon intangible. M. L... (faciliteur) a ses outils, ses canons... c'est trop lourd ! Ca ne nous convient pas !" (Cadre Machinex)*
>
> *"Les CQ deviennent un moule ! Une organisation dans l'organisation" (cadre)*

Le cercle de qualité tourne parfois même au règlement de compte ! Par exemple, chez Opal, les dissensions apparaissent au grand jour dans deux articles du journal des CQ. Le premier, signé par les membres du CQ 2, s'intitule "La brèche se referme", le second écrit par le chef d'atelier où le CQ

travaille, se présente comme un "Droit de réponse". Le ton virulent et polémique de ces articles, tout à fait exceptionnel pour un journal d'entreprise, traduit bien la dégradation du climat dans l'atelier. D'un côté le cercle de qualité fait part de son ressentiment vis à vis de sa propre hiérarchie, mais aussi de l'encadrement fonctionnel et même vis à vis de ses collègues de travail non-membres. L'expression est vive.

> *"On a l'impression de travailler dans le vide... Tout allait bien dans le CQ jusqu'à la présentation à la Direction... Tout le monde se donnait de la peine, on commençait par avoir des résultats... Depuis, tellement de choses ont traîné qu'on ressent une lassitude de certains au niveau du groupe. Pourquoi ?... On attend toujours la généralisation des modifications testées sur l'autre chaîne... Le Bureau d'Etudes s'acharne à tout essayer, sauf cela ; et pourtant, on n'a pas eu besoin d'entretenir notre système depuis le début et il fonctionne correctement, alors pourquoi ?... Les délais de réalisation sont trop longs...".*

Et plus loin :

> *"On parle toujours du même groupe dans l'atelier. Il faudrait qu'il y ait une participation générale. Ceux qui n'ont pas fait de CQ critiquent et ce sont les mêmes qui supportent les critiques sur les réalisations".*

Le chef d'atelier use de son droit de réponse et s'il prend acte de l'existence des cercles de qualité, il subordonne très nettement ces derniers à la vie de son atelier - les cercles de qualité ne peuvent en aucun cas être prioritaires.

> *"La réimplantation complète de l'atelier au premier étage a mobilisé un certain nombre de moyens techniques et on s'est trouvé devant le choix suivant : ou retarder le démarrage correct de cet atelier après les transformations, ou retarder les réalisations en cours sur 2 cercles de qualité... Bien sûr, il n'est jamais agréable, lorsqu'on a proposé des modifications de les attendre plusieurs mois, mais il est des raisons acceptables et d'autres qui ne le sont pas. Le démarrage d'un atelier après une réimplantation complète est-il une raison acceptable ou non ? A chacun d'en juger..."*

Dans les 12 entreprises, les cadres s'interrogent sur la longévité des programmes CQ et beaucoup prédisent leur déclin, leur disparition ou encore leur *transformation vers d'autres formules* (incertaines dans bien des esprits).

> *"Chez Machinex, je ferais frémir des gens, mais je ne pense pas que les CQ vont se développer. Je n'attends pas de miracles des CQ, et ça coûte cher ; sans savoir exactement combien ça rapporte." (Cadre Machinex)*

2.2.2 Les clivages entre membre et non-membres

Le sentiment que les cercles constituent une "organisation dans l'organisation" apparaît partagé par la plupart des non-membres, ouvriers ou employés, et les clivages se creusent entre les uns et les autres. Les non-membres reprochent à leurs collègues de perturber la production par leur réunion, de vouloir "*se faire remarquer par le patron*" dans les présentations à la hiérarchie...

> *"Les CQ, ils prennent le café pendant les réunions et pendant ce temps là, les machines sont arrêtées, je ne trouve pas ça normal" (non membre Opal)*

> *"C'est au Chef de trouver les défauts des machines et pas aux ouvriers, même s'ils sont membres de cercles !" (non membre)*

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES QUI SE DEGRADENT

Au delà des perceptions des acteurs, de nombreux indicateurs chiffrés permettent également de caractériser la crise que traverse les entreprises.On enregistre une participation inégale aux cercles ainsi que l'obtention de résultats moins spectaculaires.

3.1 Une participation inégale

3.1.1 Cercles actifs, cercles en sommeil et cercles arrêtés

L'extension des cercles ne se fait pas comme prévu. D'une part, la gestion de l'acquis - celui de la période précédente de développement euphorique - se révèle difficile, et d'autre part l'extension des cercles à l'ensemble des secteurs dans les établissements marque le pas. Tous les témoignages ici concordent.

> *"J'ai fait le point des CQ avec S... (directeur de l'usine). Les CQ, on a vraiment beaucoup de mal à les faire marcher. Nous avons aujourd'hui bien moins de cercles que prévu, alors que les années précédentes, nous étions optimistes ; nous le sommes maintenant nettement moins. Il y a des problèmes et il faut être très vigilants." (faciliteur)*

Il y a ralentissement de la création de nouveaux cercles, arrêt de certains groupes et sommeil des autres.

Après environ trois ans de fonctionnement, il n'est pas rare de voir le nombre de cercles diminuer : il naît alors moins de groupes qu'il n'en meurt, et certains secteurs, tels que les services administratifs, apparaissent peu touchés par le mouvement. Ainsi, Machinex, après avoir eu 6 cercles fin 1982, 15 fin 1983, 26 fin 1984 et atteint 32 cercles fin 1985, ne compte plus que 26 groupes en 1986. De même, Opal crée 2 cercles fin 1981, 6 en 1982, 6 en 1983, et seulement 3 en 1984 et 2 en 1985. Une autre entreprise appartenant au secteur informatique (effectif 800 personnes) ne compte plus en 1985, trois ans après le démarrage de son programme, que 34 cercles alors qu'elle en dénombrait 43 un an auparavant.

Par ailleurs, lorsque l'entreprise a défini ses cercles comme permanents, il est fréquent qu'une partie d'entre eux disparaissent. L'exemple de Machinex est, de ce point de vue, tout à fait représentatif. Chez Machinex, sur l'ensemble des cercles dits permanents et créés depuis fin 1982, 40 % ont disparu - soit 17 groupes - à la fin de l'année 1986. Parmi les 17 groupes qui ne se réunissent plus et qui on fait part de leur décision au faciliteur, 3 se sont défaits après la mutation de leurs animateurs, 9 se sont disloqués à la suite de réorganisations

internes dans les services et 5 se sont arrêtés par abandon des animateurs et (ou) des membres. Or, les cercles reposent pour beaucoup sur leur animateur : que celui-ci vienne à manquer et les groupes se disloquent.

> *"Chaque fois qu'on mute un animateur, le CQ devient orphelin." (faciliteur)*

D'autre part, sur les cercles dits en activité, les faciliteurs déclarent en général qu'un certain nombre de groupes qui ne respectent pas la périodicité des réunions sont *en sommeil.* Sur les 11 cercles en activité chez Technico fin 1985, 5 sont déclarés *en sommeil* par les faciliteurs. Chez Machinex, sur les 26 cercles en activité mi 1986, 7 sont *en sommeil.* Dans ce cas, les animateurs ne suivent pas leur planning et reportent à plus tard leur réunion (si celle-ci devait avoir lieu un jour férié ou chômé, ou encore si leur salle habituelle n'est pas libre, ou si plusieurs membres sont absents...). La réunion du CQ n'apparaît plus aux participants comme une action prioritaire.

> *"Il y a des moments où j'ai peur. Il faut sans cesse repartir à l'attaque, contrôler la périodicité des réunions. Si vous passez 2 mois sans réunion, il n'y a plus de CQ." (faciliteur)*

Certains cercles interrompent ainsi leurs travaux pendant un ou deux mois, avec pour conséquence un allongement sensible de la durée de résolution de problèmes. Le non-respect des calendriers de réunion peut toucher aussi, bien que de manière moins systématique, les cercles dits en activité. D'où les réflexions des responsables qui ont le sentiment que les sujets *traînent en longueur* , bref n'avancent pas normalement !

3.1.2 Les secteurs réfractaires aux CQ

Enfin, l'importance globale de la participation aux cercles recouvre de grandes inégalités selon les services et une certaine diversité selon les catégories de personnel. Des pans entiers des entreprises restent réfractaires aux CQ, voire totalement étrangers. Ainsi, alors que la majorité des directions souhaitait au démarrage que l'ensemble du personnel non cadre soit touché par les cercles, après 4 ans de fonctionnement les cercles essaiment difficilement dans certains services comme les services administratifs. Interviewés, les employés déclarent que les cercles constituent un mode de travail mieux adapté à la Production qu'aux secteurs administratifs où il n'est pas aisé d'une part de former des

groupes homogènes - chacun tenant un poste différent -, d'autre part de mesurer l'activité effectuée[3]. L'extension s'avère également difficile dans certains ateliers de production : il arrive que les ouvriers eux-mêmes refusent de travailler en CQ. C'est le cas par exemple chez Machinex, d'un atelier occupé par une trentaine d'ouvriers P_3 qui réalisent les finitions de pièces électriques particulièrement coûteuses. Cet atelier, malgré les multiples tentatives du faciliteur reste farouchement à l'écart du mouvement CQ dans lequel les ouvriers estiment n'avoir rien à gagner.

> *"Il y a des gens qui ne participeront jamais à un CQ, ils ne veulent pas dévoiler leurs petits secrets, s'il n'y a pas de récompenses financières. C'est le cas des P3 qui ont leur bâton de maréchal. Ils estiment ne rien avoir à gagner avec les CQ." (animateur Machinex)*

Même refus de cet autre atelier de brasage où les ouvriers effectuent des travaux minutieux et requérant une grande habileté manuelle. Les groupes protègent leurs *trucs* et leurs *astuces*, leurs secrets et leurs *petits outillages* vis-à-vis de l'extérieur, et notamment des Méthodes. La débrouillardise individuelle joue ici un grand rôle.

> *"Ici on réalise des liaisons de cuivre par brasage ; après, on met un ruban isolant pour recouvrir le cuivre. Vous voyez, nous le faisons là... Pas facile... On le fait à la main car cet endroit est difficilement accessible. On a tous trouvé des trucs, des astuces pour que ce soit plus vite fait et mieux fait... Il y en a qui ont fabriqué des petits outillages, tout ça pour faire les opérations plus facilement. Mais ça, on ne le dit à personne, ça reste entre nous dans l'atelier... Nos outillages restent dans les tiroirs, les Méthodes ne le savent pas.... On ne leur a pas dit non plus qu'on avait trouvé des parades. Avec ces 2 petits outils-là, vous voyez ici on peut gagner du temps. On ne le dit pas aux Méthodes. Comme ça, on y gagne sur les temps de fabrication. On va bien plus vite que ce qui est prévu... oui, c'est sûr... on se donne de la marge. Si on le disait aux CQ, les Méthodes le sauraient et ils raccourciraient les temps. Ce n'est vraiment pas la peine ! On ne le dit pas, ce*

---

[3]Quelques uns de nos interlocuteurs ont aussi exprimé la crainte, plus ou moins diffuse, que les cercles n'aboutissent à la suppression de certains postes de travail administratif.

n'est pas notre intérêt. Nous ne sommes pas fous quand même !" (ouvrier de Machinex)

Dans les 12 entreprises la généralisation des cercles pose à coup sûr problème.

3.2. Des résultats moins spectaculaires

Les indicateurs chiffrés concernant le fonctionnement interne des cercles (nombre de réunions, temps de résolution des problèmes, gains...) constituent une autre source d'inquiétude pour les faciliteurs.

3.2.1 L'importance de la durée de résolution des problèmes

Il est vrai que, malgré les dispositifs mis en place pour suivre et aider les groupes et contrairement à l'attente des faciliteurs, les temps de résolution de problèmes et de mise en place des solutions restent souvent élevés. Par exemple, chez Opal, le temps moyen de résolution de problème du démarrage à la présentation est de plus de 10 mois et le temps moyen du démarrage au bilan final (solution mise en oeuvre) est de plus de 20 mois. Ainsi, pour les cas les plus difficiles, la durée d'étude d'un problème peut s'étendre sur plus de 2 ans, avec tous les phénomènes de découragement qui accompagnent cette longue période. Quelques faciliteurs constatent même avec amertume que :

"Les temps de résolution ont même tendance à s'allonger. Les CQ traînent dans les relevés de données, ils sautent facilement une, deux ou trois réunions" (faciliteur)

Une partie des cercles déplore la longueur des études, les membres ne s'investissent plus, les animateurs sont effrayés par la lourdeur de la tâche qui leur revient. De moins en moins de personnes acceptent d'animer, de s'absenter 2 ou 3 heures de l'atelier - ce qui en fin de compte leur semble excessif pour des résultats économiques qui peuvent être jugés décevants par les Directions.

3.2.2 Moins de "success stories"

Par ailleurs, alors même que le nombre de cercles reste important, les "success stories" ne sont plus aussi nombreuses. L'observation montre en effet que si certains groupes s'attaquent à des problèmes importants, d'autres travaillent sur

des aspects plus mineurs. Dans le premier cas, les solutions tardent à venir et les groupes peuvent avoir le sentiment d'avoir atteint leurs limites techniques ; dans le second cas les résultats obtenus, même s'ils sont plus rapides, ne sont pas nécessairement très spectaculaires. D'où les réflexions désabusées de nombreux acteurs.

> *"Le problème maintenant, c'est le choix des sujets. Il y a moins de sujets. Ou bien, on a des problèmes trop compliqués, comme l'approvisionnement de pièces qui est un sujet de Direction, ou bien on a des problèmes trop simples, comme le courant d'air d'une porte" (faciliteur)*
>
> *"Les gens prennent des sujets d'organisation, des sujets diffus, qui deviennent diffus. On manque de concret parfois" (coordonnateur)*

Dans ce contexte, si les présentations à la hiérarchie se font toujours, c'est sur insistance des faciliteurs car, d'une part les cadres qui participent à ces présentations ne sont en général pas demandeurs, et, d'autre part, les cercles, s'ils n'y sont pas encouragés par les faciliteurs ont tendance à accorder moins de soins à leur présentation.

4 - LES PERIPETIES DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT

Les modifications successives des structures de fonctionnement constituent un dernier symptôme révélateur des difficultés rencontrées par les entreprises que nous avons suivies.

Dans les 12 entreprises, les Directions ont délégué le suivi des opérations à des faciliteurs ou coordonnateurs qui, en général, traitent avec les directions - au moins dans les premiers temps - pour tout ce qui concerne leur mission. Leur action se révèle multiple et demande souvent une persévérance et un dynamisme peu communs. Une telle architecture a suscité des réactions diverses. Ainsi chez les cadres, c'est sans aucun doute l'ambiguïté qui domine. Leurs commentaires sont équivoques : d'une part ils reconnaissent l'utilité de la fonction de faciliteur, mais d'autre part ils se sentent mis à l'écart, comme lésés, privés d'une responsabilité. A cet égard, la réflexion de ce cadre est tout à fait représentative de la tonalité des propos tenus.

"Je n'ai pas le temps de suivre le CQ... C'est B... (le faciliteur) qui s'en charge. Et d'ailleurs, à moi, on ne me l'a jamais demandé... Les gens d'en haut doivent penser que je n'ai pas le profil."

D'un autre côté directions et faciliteurs se sont tout d'abord félicités des structures mises en oeuvre à l'occasion du lancement des cercles. Mais là encore, la satisfaction ne dure pas. Les cercles de qualité rencontrant de difficultés pour collecter les données nécessaires à l'analyse de leurs problèmes et le faciliteur n'y suffisant pas, de nombreuses entreprises ont cherché à mettre en place des structures relais pour leurs faciliteurs. Dès la fin 1983, Machinex met en place 17 *correspondants CQ*, ingénieurs, cadres ou le plus souvent techniciens désignés par la hiérarchie locale et auxquels les cercles peuvent s'adresser pour obtenir les informations dont ils ont besoin. Les correspondants s'engagent à fournir les éléments de réponse dans un délai de 15 jours maximum. Comme le remarque le Directeur de Machinex :

"Avec les correspondants, on veut forcer la hiérarchie à répondre aux CQ."

En fait, les correspondants ne manifestent guère d'intérêt pour les cercles et sont peu sollicités par les animateurs, eux-mêmes peu habitués à ce type de démarche. Il est plus facile pour les animateurs d'exposer leurs difficultés de parcours aux faciliteurs qui viennent les voir plutôt que de prendre la décision d'aller trouver un correspondant souvent peu disponible. C'est pourquoi chez Machinex 4 cadres coordonnateurs, chefs de service viennent compléter la structure en 1984. Ils reçoivent mission d'aider sur le terrain un certain nombre de cercles tout comme le fait le faciliteur en titre. Là encore, les difficultés apparaissent somme toute assez nombreuses. C'est ainsi que le faciliteur a dû, à plusieurs reprises, rappeler aux coordinateurs qu'il leur était nécessaire de rencontrer les animateurs de cercles régulièrement, au moins une fois par mois, pour assurer un suivi efficace. Et même Monsieur D..., reconnu comme l'un des cadres les plus engagés dans la démarche CQ, depuis la première heure (il s'est lui-même proposé comme coordonnateur) *même D... ne parvient pas à suivre les cercles* au grand désarroi du faciliteur. En fait les cadres coordonnateurs ne s'impliquent pas réellement dans le suivi des actions. Ils s'en expliquent en alléguant leur manque de temps et de disponibilité ; certains reconnaissent que ce type d'activité ne les passionne pas.

"Franchement, j'ai un peu l'impression de perdre mon temps, le CQ ne va pas aussi vite que je voudrais" (cadre-coordonnateur)

"Je suis tiraillé par de multiples fonctions. Je fais de la polyculture... Au bout d'un certain moment, je vais devoir donner une partie des CQ à un autre cadre." (cadre-coordonnateur)

Les anicroches entre les cadres-coordonnateurs et le faciliteur se multiplient à tel point que la Direction décide de les remplacer début 1986 par des *cadres-faciliteurs* qui, plus nombreux (18 cadres-faciliteurs sont nommés) devraient disposer de plus de temps pour suivre les groupes. Les résultats encore une fois ne semblent pas convaincants. S'ils ne sont pas hostiles aux cercles, les cadres faciliteurs ne s'engagent cependant pas suffisamment dans l'action à un moment où, nous l'avons vu, les cercles manifestent des signes de découragement. Les cadres faciliteurs, en fait, ont tendance à se décharger sur le faciliteur en titre "*père de l'opération*". Quelques uns envisagent même la disparition progressive des cercles dans l'usine.

"On a toujours été demandeurs vis-à-vis de L... (faciliteur), on se décharge plutôt sur lui. C'est lui qui fait marcher les CQ, nous, on suit plutôt. Je ne pense pas qu'il y ait des cadres qui veuillent le remplacer. C'est bien le signe qu'il n'y a pas de pro-CQ parmi les cadres" (cadre-faciliteur)

"Je n'oserais pas trop le dire, mais j'ai l'impression que les CQ vont disparaître. Je suis moins sollicité par les animateurs qu'il y a quelques temps. Au début, il y avait de l'enthousiasme, ce n'est plus du tout pareil maintenant' (cadre-faciliteur)

Conscient de la situation, le faciliteur ressent de plus en plus amèrement son isolement, et vit comme un conflit de valeurs et de rôles le fait d'être d'une part *non directif avec les CQ* et *directif avec les cadres* . Son désarroi transparaît bien dans les réflexions suivantes :

"On essaie de démultiplier mon rôle de faciliteur car je ne peux pas tout faire, et je ne le souhaite pas. Mais c'est très difficile à réaliser... C'est décevant, c'est difficile, je me sens de plus en plus seul et j'ai parfois l'impression que je ne vais pas y arriver... En plus, j'essaie de ne pas être directif au niveau des CQ, de l'état d'esprit, et j'ai l'impression qu'au niveau de la prise en charge des CQ par l'encadrement, il faut être

directif. Ca me gêne, ça me paraît contradictoire"
(faciliteur)

Le même constat s'applique aux autres entreprises même si, suivant les cas, il se décline différemment. A la suite de nombreux retards enregistrés pour la réalisation des solutions proposées par les cercles, retards tenant au désintérêt ou à l'opposition des cadres, des ingénieurs et des techniciens, la structure du programme d'Opal est modifiée. Un plus grand nombre d'ingénieurs (8) est affecté au suivi des cercles. Des réunions périodiques de point sont prévues dans chaque atelier pour examiner l'avancement des travaux des CQ, le chef d'atelier, l'ingénieur, l'animateur du groupe, un membre du cercle et l'animateur général doivent y participer ; il est également décidé qu'une deuxième présentation à la hiérarchie (plus simple que la première) soit organisée pour que chaque cercle puisse exposer le bilan définitif "prévu-réalisé" de son action après mise en place des solutions retenues. Enfin, une nouvelle formule, les mini-CQ, est instituée. En effet, les premières années de fonctionnement des cercles ont montré que l'étude d'un premier problème est longue : à cette occasion, les membres des cercles se familiarisent avec les règles du travail en groupe, assimilent la méthode et les outils... aussi est-il difficile dans ces conditions de prendre en compte des problèmes urgents. Par rapport à ce dispositif lourd, le *mini-CQ* est présenté comme une formule plus simple, plus rapide, moins solennelle et convenant à un personnel déjà formé dans un CQ long. Le mini-CQ ne devant nécessiter que quelques jours à un ou deux mois de travail [(4)]. L'enjeu des mini-CQ est celui d'une plus grande adaptabilité des groupes aux contraintes de l'organisation. Dès lors, le programme d'extension des cercles est modifié, il prévoit qu'au fur et à mesure que les différentes personnes seront formées dans les ateliers, les mini-CQ se multiplient. Dans ce nouveau dispositif, le CQ long constitue une phase d'apprentissage et de rodage indispensable pour tous : cet apprentissage terminé, les mini-CQ doivent leur succéder.

Par ailleurs, et pour répondre aux objections des cadres qui s'estiment mis à l'écart, Opal crée des cercles de pilotage définis comme des groupes de cadres volontaires pour traiter un sujet intéressant l'avenir de l'entreprise. En fait, ni l'une, ni l'autre de ces formules ne rencontrent le succès espéré. Les mini-CQ ne parviennent pas à fonctionner correctement faute de participants et les 2

[(4)]"CQ longs et mini CQ : le nouveau réglage du programme CQ chez Opal" est présenté en annexe n° 20.

cercles de pilotage végètent sans réussir à finaliser leurs travaux.

L'entreprise S se heurtant aux mêmes difficultés a réuni ses cadres par session de deux jours, et avec l'aide d'un consultant extérieur, les a faits réfléchir à leur rôle dans le développement des CQ. Les réunions ont débouché sur la rédaction, par les cadres eux-mêmes, de *chartes de parrainage*. Ces dernières précisent pour chacun des grands départements de l'entreprise le rôle de la hiérarchie dans la gestion des cercles. Aider les animateurs, tenir le planning des réunions, contrôler l'application et l'efficacité des solutions réalisées, diffuser à l'extérieur du secteur les résultats des groupes, bref, promouvoir et valoriser les cercles constituent les missions du *cadre-parrain*. Là encore, le processus ne va pas de soi et les réflexions sont désabusées.

> *"Le rôle de faciliteur n'est pas facile. Tant que la hiérarchie ne sera pas convaincue, ça ne fonctionnera pas. Les gens m'ont longtemps appelé médiateur. Il faut se battre. Si la participation était naturelle, jamais on aurait eu besoin de faciliteur." (faciliteur)*
>
> *"Mr C... (faciliteur) a joué le rôle de tuteur, de nourrice, de parrain des cercles. Maintenant, on essaie de faire prendre le relais par la hiérarchie directe, mais c'est très difficile." (directeur usine)*
>
> *"Au début on a pensé qu'il était nécessaire qu'une personne comme M. L... soit à plein temps pour tenir la main des CQ, pour parler aux chefs de services. Ce n'est qu'à partir de maintenant que quelques uns acceptent la paternité des CQ... et encore ! Et ça on l'a découvert en marchant" (Directeur du Personnel de Machinex)*

En fait, toutes ces modifications de structure apparaissent comme autant de tentatives pour pallier l'inertie de l'environnement face aux cercles. Les structures se complexifient mais les résistances demeurent.

5 - UN "ESSOUFFLEMENT" A NUANCER

5.1. Des degrés dans l'essoufflement suivant les entreprises

A l'issue des 3 ou 4 premières années de fonctionnement l'ensemble des programmes cercles de qualité que nous avons suivis, connaissent un phénomène d'essoufflement caractérisé par un faisceau de symptômes aussi bien qualitatifs (déclarations des acteurs) que quantitatifs (indicateurs chiffrés). Partout les règles de fonctionnement des CQ sont mises en cause par les cadres. A ce stade et en prenant un peu de distance, il est intéressant de noter que cet essoufflement au-delà de ses symptômes communs dans les 12 entreprises, se manifeste de façon plus ou moins marquée selon les sites. Ainsi certaines entreprises comme Opal rencontrent des difficultés aigües (l'expression des acteurs notamment est plus vive qu'ailleurs), alors que pour d'autres, telle Technico, les difficultés, bien que présentes, sont moins accusées (le mécontentement des acteurs existe mais il est sensiblement moins vif).

L'observation montre ici que l'intensité de l'essoufflement est en fait à la mesure de l'enthousiasme de la période précédente. Les difficultés des programmes sont d'autant plus marquées que les réussites l'étaient, elles aussi. Il en va ainsi du caractère formel des programmes CQ, qui, s'il est unanimement dénoncé, l'est avec d'autant plus de vigueur que les faciliteurs insistent sur ces règles. Autrement dit, plus les dispositifs organisationnels sont formalisés, et plus le développement du programme s'est accompli dans un climat d'enthousiasme fort, plus les contestations et les réactions de rejet sont grandes ensuite.

5.2. Une incertitude majeure

En définitive il apparaît clairement et pour toutes les entreprises de notre base de données, que les cercles en restent, à ce moment-là, au stade de la greffe et que la logique de fonctionnement dont ils sont porteurs n'a pas encore pénétré en profondeur les systèmes de pouvoir et de gestion des entreprises. D'où les réflexions désabusées des faciliteurs qui tantôt envisagent la reprise du mouvement, tantôt craignent la disparition des cercles, ou encore leur transformation ou leur remplacement par une autre technique. Tous, bien conscients de la fragilité des programmes CQ, s'interrogent sur l'avenir.

Chapitre IV

Des points d'aboutissement différents

CHAPITRE IV) DES POINTS D'ABOUTISSEMENT DIFFERENTS

A l'issue des 5 années d'observation, les entreprises présentent pour leur programme CQ des points d'aboutissement très différents. La majorité des programmes survivent et recherchent un second souffle, d'autres ont disparu, d'autres encore font maintenant partie du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Sur les 12 entreprises que nous avons suivies, on enregistre six cas de recherche de second souffle, deux cas de disparition des programmes CQ et quatre cas d'intégration[1] (cf. tableau n° 6).

Nous reprendrons chacun de ces cas et les illustrerons plus particulièrement par Machinex, Opal et Technico puisque chacune de ces entreprises correspond à un cas de figure particulier.

---

[1]Ces chiffres sont bien sûr indicatifs, et ne peuvent donner lieu à aucune extrapolation statistique.

TABLEAU N° 6

DES POINTS D'ABOUTISSEMENT TRES DIFFERENTS

(date d'observation : été 87
nombre d'observations : 12 entreprises)

- La recherche du second souffle	6 entreprises dont Machinex
- La disparition des CQ	2 entreprises dont Opal
- L'intégration des CQ	4 entreprises dont Technico

1. LA RECHERCHE DU SECOND SOUFFLE

Le cas de figure le plus fréquent au moment où nous avons arrêté notre recueil d'informations sur le terrain est celui de la recherche du second souffle. Mi 87, six entreprises sur douze ou plus précisément six responsables de programmes CQ sur douze cherchent à gérer et consolider l'acquis. Machinex s'inscrit dans cette problématique et les problèmes continus qu'elle rencontre sont bien représentatifs de ce cas de figure.

1.1 Des problèmes continus

Dans ces entreprises le phénomène de l'essoufflement se prolonge, il y a maintien et gestion difficiles de l'acquis et peu, voire aucun développement nouveau. C'est en quelque sorte le statut-quo qui l'emporte avec sa cohorte de difficultés et de problèmes.

> *"Nous sommes capables de faire des efforts ponctuels mais c'est une vague. Le plus dur c'est la permanence dans l'action" déclare le Directeur de Machinex*

Néanmoins, si les programmes n'ont pas atteint les objectifs de généralisation et de perennité posés dès le départ, les cercles existants n'en continuent pas moins de travailler et leur pratique tend à irriguer le travail quotidien. Des effets d'apprentissage jouent peu à peu.

> *"Pour certaines personnes, j'ai noté un changement de comportement net. Avant, lorsqu'il y avait un problème sur la ligne, elles m'appelaient et elles attendaient. Maintenant, elles regardent d'abord si elles peuvent trouver une solution et une fois sur deux, elles ont localisé l'ennui" (chef d'atelier fabrication).*

1.2 Un avenir incertain

Dans toutes ces entreprises, soit le nombre de cercles reste le même, soit il diminue (Machinex ne compte plus que 24 cercles en activité mi 87), soit encore il ne progresse que faiblement. L'avenir des cercles semble incertain. Les faciliteurs reconnaissent que les programmes existent en plus des systèmes de gestion traditionnels des entreprises et n'innervent pas encore la structure.

> *"Si les CQ n'avaient pas toute la structure de soutien qui les entoure, s'ils n'avaient plus d'oxygène, ils s'effondreraient complètement". (faciliteur)*
>
> *"Les CQ ne sont pas encore intégrés dans le travail. C'est encore la 5ème roue du chariot. Si on ne les relance pas sans arrêt, 70 % des CQ peuvent retomber". (faciliteur)*
>
> *"Il ne faut surtout pas pendant un mois ou deux ne plus se préoccuper des CQ. Il est nécessaire de les alimenter, de les nourrir, de les suivre au sens médical du terme". (faciliteur)*
>
> *"On est en train de plaquer des petites innovations. On est en train de repeindre une structure. J'ai l'impression que dans beaucoup de cas les gens repeignent l'entreprise, comme la Tour Eiffel, mais ne reconstruisent pas la Tour Eiffel... On ne s'attaque pas à l'institution en tant que telle. On ne bénéficie que de la bonne volonté d'un patron". (faciliteur)*

Chez Machinex bien que le programme existe toujours, avec un nombre identique de cercles, des cercles qui poursuivent leurs études et apportent des résultats, l'avenir apparaît en grande partie fonction des efforts continus du faciliteur. Ce dernier doute toujours de la perennité des groupes. Survivraient-ils à son départ ? Dans quelle mesure ?

> *"Je pense que les CQ vont continuer chez nous, car M. S... (directeur établissement) nous apporte encore son soutien - même si parfois il n'est plus aussi fort qu'au démarrage... Mais les cercles n'ont pas encore gagné tout le monde... (faciliteur de Machinex)*

Directeurs d'établissement, faciliteurs et quelques cadres se disent à la recherche d'un second souffle. Ils cherchent à réorienter le programme avec

comme objectif le maintien des cercles.

> *"Nous souhaitons toujours garder des cercles en fonctionnement, les cercles sont utiles, même si, bien sûr, ils ne peuvent pas résoudre tous les problèmes". (Directeur Machinex)*

Les derniers entretiens effectués dans les entreprises montrent une évolution des réflexions. De nombreux directeurs s'interrogent et se posent la question de leur projet d'entreprise, de la manière de le formuler et de le diffuser en impliquant les cadres. Chez Machinex le Directeur du personnel et le faciliteur sont chargés de rassembler toute la documentation sur le sujet et de préparer des réunions sur le thème.

Ces entreprises en sont encore au stade de la réflexion et cherchent des moyens pour relancer le mouvement.

2) LA DISPARITION DES PROGRAMMES CQ

Dans deux entreprises dont Opal, le nombre des CQ a progressivement diminué jusqu'à disparaître. Aussi étudierons nous, essentiellement à travers le cas d'Opal, la faillite d'un programme CQ, le bilan qu'on peut en dresser mais aussi, dans la mesure du possible, les effets d'apprentissage qui en ont été retirés.

2.1 La faillite des programmes CQ

Confrontés à des difficultés toujours grandissantes, les programmes déclinent de plus en plus. Les oppositions et la désaffection ne cessent de croître, les moyens sont réduits à la portion congrue et bientôt on ne parle plus de programmes CQ, plus personne n'y fait référence si ce n'est pour évoquer une période révolue. Une telle évolution transparait bien dans la presse CQ de l'entreprise L... mais aussi au travers des titres des journaux CQ d'Opal. Chez Opal, après un démarrage prudent (n° 1 et 2 en Mars et Avril 81), vient le développement euphorique (n° 3, 4 en 82, n° 5 et 6 en 83 et le n° 7 en 84), puis le déclin s'amorce et se creuse (le seul n° 8 pour 85 ne concerne pas l'usine mais la

caisserie et les n° 9 et 10 annoncent clairement la fin de l'opération)[2]. Non seulement les titres traduisent bien ce mouvement mais la forme elle-même en témoigne. Alors que les premiers numéros n'étaient que de simples photocopies - en noir et blanc - de quelques pages agrafées, les numéros suivants se présentaient comme de véritables journaux - sur papier glacé, avec couleurs - de plusieurs pages ; il n'est plus question de cette présentation luxueuse dans les derniers numéros.

Les structures CQ sont démantelées. Chez Opal les deux derniers cercles crées au début de l'année 86 remettent leurs conclusions au printemps 87. L'opération CQ est définitivement terminée. Le service Organisation du travail et Cercles de Qualité est dissout, le coordonnateur quitte l'usine ; chez L... le faciliteur muté à un autre poste n'est pas remplacé. Les programmes CQ sont définitivement clos : plus aucun CQ ne fonctionne dans les usines, et pour le personnel non-cadre, aucune réunion nouvelle n'est venue remplacer celles des cercles.

2.2 Le bilan

Le bilan que l'on peut tirer de nos investigations, mi 87, présente à la fois des aspects quantitatifs et des aspects qualitatifs.

2.2.1 Les aspects quantitatifs

Dans les deux cas la généralisation des CQ ne s'est pas faite. La répartition des CQ par atelier manifeste un véritable enkystement. Ainsi après cinq années de CQ Opal totalise 19 cercles principalement dans les ateliers et surtout dans les services de Transformation, lieu d'implantation des premiers CQ tests[3]. Près d'un tiers de l'effectif total a participé à un cercle. De même l'observation montre que les services administratifs (comptabilité, achats, personnel, contrôle de gestion, informatique...) sont peu touchés, ainsi que les services techniques, les services de recherche et de développement, les laboratoires qui restent

---

[2]"Les phases du programme CQ vues à travers les titres du journal d'Opal" sont présentées en annexe n° 21

[3]Cf. "La répartition des CQ chez Opal : le bilan", annexe n° 22.

autant de foyers d'opposition vivaces.

Par ailleurs, les bilans économiques des deux programmes depuis leur création font apparaître des soldes positifs. Le bilan chez Opal montre un coût de 5.240.000 francs, un gain brut de 6.171.000 francs soit un gain net de 931.000 francs. Le même constat de rentabilité strictement financière vaut aussi pour l'entreprise L... Ainsi, malgré leur rentabilité, les deux opérations prennent fin.

2.2.2 Les aspects qualitatifs

Dans les deux entreprises, les réflexions du personnel sur la période CQ apparaissent partagées. Ainsi les observations des acteurs eux-mêmes sont lourdes d'ambiguïté. Chez Opal la Direction rappelle brièvement les apports des CQ pour, immédiatement après, en montrer toutes les limites et tous les inconvénients. Nous sommes très loin de l'euphorie du départ. A ce moment la Direction fait siennes les critiques des cadres - effet de mode, longueur des études, pertes de temps et lourdeur des structures sont évoquées. Quant aux faciliteurs, ils se disent à la fois enrichis *sur le plan personnel* par l'expérience qu'ils ont vécue mais tout de même déçus de la voir s'achever. Pour le faciliteur resté sur le site mais occupant un nouveau poste, ses dernières remarques sur son avenir professionnel chez L... traduisent son inquiétude.

> *"Vous savez je me suis tellement engagé dans les cercles que ça ne va pas être facile de gérer la suite pour moi... Je me demande si ça ne vas pas avoir des conséquences sur ma carrière".*

Les cadres et parmi eux, les opposants les plus notoires, voient dans ces résultats leurs prédictions réalisées.

> *"Vous voyez, on vous l'avait dit, les CQ ça ne marche plus".*

Aucun ne regrette l'abandon des cercles. Tous invoquent le phénomène de "mode" : les modes passent et disparaissent, leur destin quasi inéluctable serait là. Les esprits restent sceptiques.

> *"Les cercles, c'est comme la marée. Nous avons eu le flux, maintenant c'est le reflux. Question de volonté, question de mode...Vous reviendrez*

nous voir à la prochaine mode...". (cadre)

"Il était temps, les choses rentrent dans l'ordre. La révolution culturelle est finie". (cadre)

Au niveau du personnel non cadre, si aucune réunion nouvelle n'est venue remplacer les réunions des cercles de qualité, un système de suggestions est cependant institué fin 87. Système qui reprend l'ancienne formule de la boite idées utilisée 10 ans auparavant dans l'usine et remise au goût du jour. Les opérateurs sont aujourd'hui invités à faire part de leurs suggestions, les meilleurs sont primées. Enfin la mise en place d'un programme Qualité Totale est également envisagée - "*mais sans cercles*" - précise le Directeur. Qualité Totale et Horizon 92 constituent désormais les deux bannières de ralliement proposées officiellement par la Direction.

Enfin les remarques des membres et des animateurs sont elles aussi marquées du sceau de l'ambiguïté. On y trouve tour à tour de la déception - celles de voir le programme abandonné, certaines de leurs attentes non satisfaites, de constater la disparition des cercles alors même que beaucoup s'y étaient largement investis - mais, en même temps un certain soulagement - celui de voir s'achever une expérience devenue pesante au fil du temps et dans laquelle peu à peu les difficultés rencontrées l'emportaient sur la satisfaction retirée.

"Réfléchir ou produire, il faut choisir. On a produit, après on nous a demandé de réfléchir, on revient maintenant à la production... ça aura quand même un peu changé les choses tout ça... Les gens se sont exprimés, avant ils ne l'avaient jamais fait" (Animateur).

"Sur les gens qui ont fait des CQ, 60 % restent convaincus que c'était pas mal, sauf pour la forme qui devenait vraiment trop folklo !... Il y a eu un tel excès de formalisme et de chiffrage que ce n'était plus possible". (animateur)

2.3 Les effets d'apprentissage

Si dans ces deux entreprises plus aucun CQ ne se réunit un point reste néanmoins fortement ancré dans les mémoires : les stages de formation. Ainsi chez Opal, la dynamique de groupe enclenchée à cette occasion porte toujours ses effets. Certains agents de maîtrise - anciens animateurs - utilisent encore les

outils des cercles comme par exemple le brainstorming ou le diagramme causes/effet. Quelques participants déclarent aussi mieux se connaître et plutôt que de chercher à résoudre seuls certains problèmes, ils en parlent plus volontiers à leur entourage. C'est le cas de cet animateur qui déclare :

> *"On n'a plus peur de se réunir... Et même quand il y a un problème au niveau du travail quotidien, je réunis mes gars... avant ils n'auraient pas compris, maintenant c'est entré dans les moeurs." (animateur)*

On enregistre également certains changements de comportements des opérateurs, anciens membres des CQ. De ce point de vue les attitudes en cas de panne, sont révélatrices. Plutôt que de laisser les techniciens - mécaniciens ou électriciens - se débrouiller seuls, certains opérateurs leur livrent un début de diagnostic de pannes, aiguillant et facilitant ainsi leur travail. Très concrètement on passe, pour les opérateurs, de remarques telles que : "*ça ne marche pas, c'est ton boulot !*" à des observations plus proches de celle-ci : "*une fois sur trois la machine fait une ratée, qu'est-ce que tu en penses ?*". De même chez L... deux conducteurs de machines (anciens membres de CQ aussi) ont demandé a être équipés de compteurs-enregistreurs de produits leur permettant de mieux apprécier la vitesse effective de leur équipement par rapport aux données théoriques.

En somme, s'il y a dans ces deux cas, abandon des cercles de qualité, on ne peut néanmoins pas assimiler cet état de fait à un retour en arrière complet ou, à un retour en l'état tel que l'expérience puisse être simplement gommée. Des effets d'apprentissage existent. L'expérience des cercles de qualité a malgré tout tissé des liens informels dans et entre certaines équipes et contribue à une fluidité plus grande dans le fonctionnement de certains services. Cependant, il convient de noter que le recul dans le temps nous manque ici pour que l'on puisse réellement se prononcer sur l'importance de ces effets. En fait il semblerait qu'il n'y ait pas échec total mais plutôt que la transformation obtenue soit nettement moins poussée que ce qui était prévu à l'origine.

3. L'INTEGRATION

Un troisième et dernier cas de figure concerne les entreprises qui sont parvenues à intégrer les cercles de qualité dans leur fonctionnement quotidien. Au nombre de 4 - Technico en faisant partie - elles présentent un ensemble de traits communs. Conscientes des difficultés rencontrées mais convaincues que la capacité à mobiliser les ressources humaines demeure décisive, ces entreprises se sont engagées dans la recherche de leviers d'action nouveaux et complémentaires.

Dans ces entreprises, les programmes CQ existent toujours et continuent à se développer, le nombre de CQ augmente même si ce n'est que modérément, les groupes obtiennent des résultats et les programmes, d'un strict point de vue économique, restent rentables (en tout cas pour les 3 entreprises où l'on peut disposer d'un bilan chiffré). Quant aux déclarations du personnel, si elles étaient dans la période précédente teintées d'incertitudes, de doutes et pour certaines franchement critiques, elles expriment cette fois des perceptions et des sentiments bien différents. Les cercles semblent alors en général acceptés et reconnus par l'ensemble du personnel : cadres et non-cadres, membres de cercles et non-membres.

Actuellement nos observations nous conduisent à dégager trois grands aspects pour ces entreprises. Ils tiennent au changement d'attitude d'une grande partie des cadres qui s'impliquent dans la mise en oeuvre de programmes Qualité Totale et par contre-coup acceptent mieux et encouragent les cercles de qualité. Le deuxième aspect frappant tient à un regain d'intérêt du personnel non-cadre pour les CQ, les animateurs et les membres trouvent de nouvelles satisfactions et une motivation renouvelée pour faire vivre et développer les cercles, les clivages entre les membres de CQ et les non-membres tendent aussi à s'effacer. Ces changements se traduisent par une nouvelle dynamique pour les programmes CQ.

3.1 L'implication des cadres et la mise en oeuvre de programmes Qualité Totale

Après s'être heurtées au problème de l'essoufflement tel que nous l'avons exposé, il est frappant de constater que les Directions des quatre entreprises, estiment que l'engagement des cadres constitue une condition indispensable au

succès des actions d'amélioration de la qualité.

> *"Ce n'est pas le service Qualité seul qui peut faire la qualité, c'est paradoxal, mais c'est comme pour le service Personnel, ce n'est pas lui seul qui peut faire le bon climat social - et pour la sécurité, c'est exactement la même chose. Il en va de même pour les cercles de qualité, ce ne sont pas les faciliteurs seuls qui peuvent faire vivre les cercles de qualité, c'est à l'encadrement aussi de s'engager" (directeur de Technico).*

Aussi ces quatre entreprises décident-elles de mettre en oeuvre des programmes plus globaux d'amélioration de la qualité.

C'est ainsi que Technico s'engage dans un programme TQC (Total Quality Control). Après avoir lancé des cercles en 1983, le Directeur de Technico déclare dès le début de l'année 86, son intention de poursuivre et d'élargir les efforts engagés. Un programme Qualité Totale, inspiré de l'approche Crosby[4], est élaboré par la Direction Qualité du Siège et diffusé chez Technico. Plus spécialement destiné aux cadres et aux ingénieurs, il doit leur permettre de se former aux nouvelles méthodes de gestion de la qualité. Le programme comporte 14 étapes.

1. Engagement de la Direction
2. Création d'équipes d'amélioration de la Qualité
3. Mesure de la qualité
4. Coût de la qualité
5. Prise de conscience de la qualité
6. Actions correctives
7. Planification zéro défaut
8. Formation de la maîtrise
9. Jour zéro défaut
10. Elaboration des objectifs
11. Suppression des causes d'erreur
12. Montrer de la reconnaissance
13. Conseil qualité
14. Poursuite permanente de l'action.

---

[4]Cf. P. Crosby "Quality is free", New York, New American Library, 1980

Ce programme se traduit chez Technico par des déclarations officielles du Directeur d'établissement présentant les principes du programme Qualité Totale. La Direction de Technico (le Directeur d'établissement et ses deux adjoints) énoncent les principes du programme Qualité Totale, après les avoir travaillés au cours de nombreuses réunions du Comité de Direction. La finalité du programme formulé dans une plaquette destinée à l'ensemble du personnel est claire, elle est *"de réduire le coût de non conformité par une participation de chacun à la prévention des défauts ou des erreurs"*. Pour conduire cette amélioration, quatre impératifs sont formulés et rappelés sur tous les supports d'informations (plaquette d'information, affichettes...). Il est impératif tout d'abord que chaque produit, chaque tâche ou prestation, technique ou administrative, se traduise sous forme de spécifications claires. L'objectif à atteindre étant le respect de ces spécifications. Il est demandé ensuite de *"prévenir plutôt que de guérir"*, c'est-à-dire d'adopter un système pour mettre en oeuvre, en temps utile, ce qui est nécessaire à l'accomplissement correct des produits, tâches et des prestations plutôt que d'être contraint de réparer, reprendre ou refaire des travaux après avoir constaté qu'ils n'étaient pas conformes à ce qui était attendu. A cette demande s'ajoute la nécessité de formuler la qualité en coût et de quantifier, en argent, les améliorations à apporter. Enfin, le but ultime visé est celui du "zéro défaut" : *cette norme de performance individuelle doit être prise en compte comme l'objectif à atteindre par chacun d'entre nous* .

Ces quatre principes caractéristiques se retrouvent peu ou prou dans les autres entreprises qui non seulement s'engagent par l'énoncé de leur politique Qualité Totale, mais fixent et suivent aussi des objectifs globaux de qualité et y affectent des moyens nouveaux.

Ainsi, chez Technico le coût global de la qualité estimé pour l'établissement à près de 220 millions de francs (dont 1/4 en coût de prévention, 1/4 en coût d'évaluation et 1/2 en coût de non-qualité) fait l'objet d'un suivi régulier. Il est repris dans chaque département ou service par une Equipe d'Amélioration de la Qualité (E.A.Q) composée des chefs des départements ou des services qui conduisent, à leur niveau, le programme Qualité Totale. Ces équipes mises en place par la Direction se calquent naturellement sur les structures hiérarchiques existantes. Elles sont chargées de planifier, diriger et vérifier le bon déroulement du programme dans chaque département. Au nombre de 22 ces E.A.Q. ont mis en place, plus de 115 indicateurs qualité régulièrement tenus à

jour et affichés, mais aussi des groupes de résolution de problèmes temporaires composés de cadres, d'ingénieurs voire des opérateurs concernés. Plus de 100 groupes ont été recensés. A la différence des CQ, ces groupes sont désignés par la hiérarchie et travaillent sur un problème retenu par elle et reconnu comme prioritaire dans le cadre du chiffrage du coût de la qualité. De cette façon les cadres peu impliqués dans les premières opérations cercles de qualité ont cette fois la mission de définir et de gérer les actions d'améliorations prioritaires pour leur secteur. Dans ce contexte, que deviennent les coordonnateurs faciliteurs ? Chez Technico l'équipe de 3 faciliteurs continue à fonctionner avec tout de même quelques aménagements. L'équipe gère le Programme Qualité Totale mais aussi les cercles, et par ailleurs il est prévu que ses membres missionnés à tiers temps ou à mi-temps soient renouvelables. C'est ainsi que le coordonnateur principal a récemment cédé sa place au directeur du personnel. La fonction de faciliteur apparaît ici comme une fonction de passage, une mission confiée temporairement à quelques cadres en plus de leur activité quotidienne. Le directeur d'établissement définissant le rôle des faciliteurs précise que :

> *"L'expérience de ces dernières années nous a bien montré que le rôle de faciliteur ne devait pas être détenu par une seule personne de manière permanente...Les faciliteurs doivent apporter aux gestionnaires l'appui de leur technique. Ils ne sont pas là pour détenir le monopole d'une compétence... Ils ont à promouvoir leur compétence au sein de la hiérarchie... Tout faciliteur de bonne qualité doit en fait travailler à son "autodestruction"... Bien sûr, celle-ci sera tempérée par la constante évolution du programme qu'il doit avoir le souci d'entretenir. Mais je pense réellement que le retrait de cette fonction demeure globalement vrai... C'est à cette condition que la fonction de faciliteur constitue à mon avis une véritable fonction de progrès".*

S'il est encore trop tôt pour préjuger des résultats à moyen et long terme du programme Qualité Totale chez Technico, les cadres que nous avons eu l'occasion d'interviewer non seulement déclarent leur intérêt pour cette opération sur des objectifs qu'ils ont eux-même définis et qui leur semblent prendre en compte les vrais problèmes de l'établissement, mais plus encore ils s'engagent dans l'animation de groupes. L'encadrement ayant reçu cette fois une formation constitue dans ce nouveau dispositif, la charnière entre les objectifs globaux et les objectifs opérationnels et chacun en principe doit

devenir en quelque sorte un véritable faciliteur.

> *"Avec ce nouveau système, je pense que la qualité peut vraiment devenir un élément de gestion". (cadre Technico)*
>
> *"Les CQ vont être un outil fantastique pour les Equipes Qualité. Leurs remarques, leurs études, toutes leurs observations vont nous permettre d'aller bien plus vite dans nos travaux". (cadre)*
>
> *"Le T.Q.C. et les Cercles chez nous sont deux choses complémentaires. Je ne suis pas sûr - en tout cas pour nous - que nous aurions pu travailler en Groupes de Qualité avec certains opérateurs, comme nous le faisons aujourd'hui, s'ils n'avaient pas, auparavant, travaillé dans les Cercles. Les Cercles leur ont apporté une méthode de réflexion qui est très utile". (cadre, animateur de groupe Qualité)*

L'entreprise S... plus avancée dans la voie de la Qualité Totale est d'ores et déjà en mesure de chiffrer ses résultats. Le P.A.Q. (Plan d'Amélioration de la Qualité) élaboré par l'entreprise a permis en 2 ans (1985-86) de réduire de plus de 50 % son gisement de non-qualité.

3.2 Le regain d'intérêt du personnel non-cadre

S'il est frappant de constater que de nombreux cadres s'engagent dans des groupes de résolution de problèmes (Equipes d'Action Correctives de Technico, Groupe d'Amélioration de la Qualité de l'entreprise I... soit comme participants, soit comme animateurs, utilisent méthode et outils de résolution de problèmes, et donc s'impliquent dans le mouvement qualité, il est également intéressant de noter au niveau du personnel non-cadres, le développement d'attitudes nouvelles. Les clivages entre membres et non membres de cercles tendent à disparaître et les cercles connaissent un regain d'intérêt.

Là aussi les quatre entreprises présentent de nombreux points communs. Plutôt que de chercher toujours à généraliser les Cercles dans tous les services - comme elles l'exprimaient plus ou moins fortement dans la phase euphorique de développement des cercles - toutes développent aujourd'hui une approche

plus large et encouragent les CQ mais relancent aussi leurs systèmes de boites à idées ou encore valorisent les travaux de leurs ERACT quant elles existent, des groupes d'expression lorsqu'ils fonctionnent, des réunions d'atelier... Citons, à titre d'exemple chez Technico, le cas de ce chef d'atelier farouchement opposé aux Cercles de Qualité, mais partisan convaincu des boîtes à idées et qui en a favorisé la relance. De même on assiste dans l'entreprise S, parallèlement à la mise en oeuvre des CQ, au développement d'autres formes de participation telles que des plans de suggestions individuelles et des G.E. de Progrès(5).

> *"Nos deux systèmes Cercles de Qualité et boîtes à idées fonctionnent avec des buts et des démarches différents. L'important c'est que les gens y trouvent leur compte et s'engagent dans nos démarches de progrès... Finalement tous les moyens ont une même finalité : motiver les gens pour que l'entreprise soit plus efficace". (Directeur Technico).*
>
> *"Il n'y avait pas de raison d'arrêter la boite à idées, nous la réutilisons car c'est un moyen d'expression individuelle qui convient bien à certains..." (Chef d'atelier Technico).*

Les différents systèmes coexistent et les tensions entre membres et non-membres, entre partisans déclarés des CQ et opposants s'estompent. La diversité des moyens participatifs utilisés et le fait que les Directions ne privilégient plus les Cercles aux dépens de toute autre formule mais proposent toute une gamme de moyens désamorcent les tensions et réduisent les clivages. Certains congrès inter-établissements présentant les suggestions, initiatives et réalisations de leur personnel illustrent bien ce phénomène.

Alors que les membres et animateurs de cercles, nous l'avions constaté, avaient tendance à se désintéresser de leurs travaux, ils semblent ensuite y retrouver de l'intérêt.

> *"Le travail de notre cercle est vraiment reconnu maintenant. Nous savons pourquoi nous travaillons et nous sommes réellement soutenus*

---

(5)GE de Progrès : Groupes Eureka de Progrès dans l'entreprise S. Ce sont des groupes constitués de plusieurs salariés pouvant appartenir à des secteurs différents et qui sont intéressés par la résolution d'un problème bien spécifié dès le départ et qui a fait l'objet d'un accord préalable de la hiérarchie. Les groupes sont éphémères. Ils bénéficient de récompenses sous forme de points cadeaux.

dans nos efforts". (animateur de cercle-Technico)

En fait il apparait aussi clairement que les entreprises qui ont intégré les CQ à leur fonctionnement quotidien, ont pris en considération les attentes des participants aux cercles et notamment qu'elles ont modifié le contrat contribution-rétribution qui les lie aux groupes. Elles sont passées d'un système de reconnaissance essentiellement symbolique (les présentations à la hiérarchie) à un système de reconnaissance plus tangible prenant mieux en compte les aspirations et les attentes formulées par les participants aux cercles. S'interrogeant sur les liaisons qui peuvent exister entre leur programme Qualité et leur mode de gestion des ressources humaines, elles cherchent à instrumenter ces liaisons notamment dans le cadre de leur système d'appréciation des performances. Technico commence ainsi à prendre en compte officiellement la participation aux CQ et plus largement au programme Qualité Totale dans ses mesures de performance. Fin 86 le Chef du personnel de Technico a modifié les formulaires d'appréciation du personnel pour y inclure à titre de variable l'engagement dans les actions qualité et notamment la participation aux cercles de qualité.

Dans certains accords d'entreprise, la participation aux cercles peut faciliter pour les OS la promotion au niveau professionnel. D'autres récompensent plus largement l'effort de l'ensemble de leur personnel en liant leur système d'intéressement à des objectifs concernant la qualité.

"Pour nous, il est évident que les meilleurs animateurs ou animatrices de CQ seront des agents de maîtrise dans quelque temps - car nous avons là une preuve supplémentaire de leurs compétences. De même pour les membres des CQ qui peuvent bénéficier d'augmentations individuelles. La première récompense pour quelqu'un qui fait un cercle c'est d'avoir un travail plus intéressant, la seconde c'est d'avoir ainsi plus de chances de progresser. Les CQ c'est un outil parmi d'autres, un moyen parmi d'autres pour accéder à une promotion. La liaison est naturelle et nous la mettons en oeuvre maintenant. Nous prenons cela en compte tout à fait normalement maintenant". (Chef du personnel de Technico)

"Madame J... est en train d'éclater complètement comme leader animatrice et source de suggestions... Mme J... qui était encore contrôleuse il y a un an, vient de demander à être formée en

informatique. Ca va me rendre service. Avec elle, nous allons réorganiser tout le processus contrôle de la ligne. Par le biais des CQ, et de Mme J... on va avoir des gens bien formés non seulement sur la technique, mais aussi sur le travail en commun... Et dans la foulée, on va donner une promotion à Mme J... Elle l'aura bien méritée". (Chef de service de Mme J...)

"Etre membre de CQ amène une augmentation de qualification et cela peut bien sûr entrer en ligne de compte dans l'appréciation des membres. De même qu'être animateur est pris en compte dans la classification de la personne... Il est absolument certain que les systèmes de classification et d'appréciation doivent évoluer. C'est un élargissement vers le haut. Vous ne pouvez pas faire les choses indépendamment". (Directeur du Personnel entreprise C)

Remarquons au passage que chez Technico, la Direction, les faciliteurs et le chef du personnel dès le départ du programme CQ, ne se sont jamais refusé à l'idée que la participation aux cercles puisse constituer, à terme, un facteur supplémentaire dans la carrière d'un individu. Il en va de même pour les trois autres entreprises, même si toutes n'ont pas immédiatement instrumenté l'idée. Toujours est-il que peu à peu elles en prennent acte et officialisent le processus.

Cette flexibilité dans les moyens se retrouve aussi dans les quatre entreprises, dans la conception même des cercles. Ainsi si la notion de permanence demeure, ce n'est plus tant au niveau des membres des groupes qu'elle est envisagée (membres permanents) mais essentiellement au niveau du fonctionnement - en permanence - d'un certain nombre de cercles, les cercles constituant des structures ouvertes. De même, le temps s'écoulant, bien des cercles d'homogènes deviennent de plus en plus hétérogènes dans leur composition. Il apparaît, en effet, de plus en plus difficile de former des groupes homogènes dans l'usine.

3.3 Une nouvelle dynamique pour les CQ

Les aménagements mis en place progressivement par les entreprises créent une nouvelle dynamique pour les cercles de qualité que traduisent non seulement les réflexions des personnes interrogées, mais aussi les bilans chiffrés de l'activité des groupes.

Chez Technico, Mi 87, les cercles fonctionnent et se développent - sans toutefois mobiliser exagérément l'attention. Alors que les cercles seuls occupaient les esprits dans les phases précédentes - chacun se prononçait sur leur existence et avait son opinion, ils n'occupent plus aujourd'hui le devant de la scène comme en témoignent ces réflexions.

> *"Aujourd'hui ici, on ne parle pas que des CQ, on parle aussi des CQ... C'est très différent !". (cadre de Technico)*

Les foyers d'opposition qui se cristallisaient lors du développement des cercles, tendent à se dissoudre. Les cadres mais aussi les non-cadres acceptent les cercles comme un moyen, une technique d'organisation parmi d'autres.

Intégrés au TQC comme un des moyens à sa disposition, les CQ continuent ainsi à travailler, choisir et traiter de nouveaux problèmes, en liaison plus étroite avec la hiérarchie. Concrètement on assiste à une collaboration entre certains Cercles de Qualité composés d'opérateurs et certains groupes Qualité formés de cadres. C'est ainsi que Monsieur A... animateur de CQ chez Technico, a pu, à l'occasion de relevés de données effectués par son groupe, détecter un problème d'équipement dépassant son propre secteur. Suite à ce relevé, un groupe qualité s'est constitué et a pu rapidement régler le problème. Dans cet exemple l'expérience cercles de qualité a jeté les bases permettant de démarrer un processus plus large et plus intégré. Les animateurs se sentent partie prenante de programmes plus vastes où la hiérarchie est impliquée.

> *"Avec le TQC, il y a relance de cercles de qualité... Nous sommes davantage reconnus !". (animateur de CQ)*

> *"Avec le TQC, ça se passe mieux maintenant avec l'encadrement de mon service. De mitigés les gens se sont engagés. On a leur bénédiction et leur aide". (animatrice CQ)*

> *"Maintenant on est partie prenante dans l'usine. Lorsque la casse augmente dans le service, le groupe qualité demande à notre cercle ce qui se passe. C'est bien le signe que notre cercle ne travaille pas pour se faire plaisir mais qu'il est réellement utile". (animateur CQ)*

> *"Les cercles sont davantage pris au sérieux par la hiérarchie, le programme TQC les a relancés, leur a redonné un souffle". (animateur CQ)*

Lorsqu'ils sont intégrés dans des dispositifs plus vastes, les cercles reprennent leur souffle, comme en témoignent Technico mais aussi les 3 autres entreprises de notre base de données[6]. Concrètement, le bilan des CQ chez Technico, en Juillet 87, montre une progression des groupes. 126 personnes ont participé aux cercles - comme membres ou comme animateurs - soit 15 % de l'effectif. Technico compte alors 21 cercles en activité : 3 dans les services généraux, 9 en semi-conducteurs et 9 aux circuits intégrés. 25 sujets ont été traités, dont 21 techniques et 4 en administratif.

---

[6]A ce propos on peut aussi signaler le cas de l'entreprise C... où les cercles continuent de fonctionner efficacement. Dans cette entreprise la mise en place de CQ s'est accompagnée en plus du développement de procédures d'auto-contrôle permettant aux agents de fabrication de suivre d'une manière permanente la qualité des produits et de rétroagir directement sur cette dernière.

4. AU-DELA DES DIFFERENCES...

En définitive, les cas étudiés montrent la complexité du phénomène cercles de qualité aussi bien dans ses transformations successives que dans ses résultats et combien le processus ainsi engagé depuis plusieurs années par les entreprises peut être difficile à maîtriser. Pour les entreprises où les CQ sont à la recherche d'un second souffle, si certains des acteurs engagés dans les programmes souhaitent les maintenir, ils se montrent cependant dubitatifs sur la suite de l'opération. Quant aux entreprises où les cercles ont disparu, il est difficile de se prononcer sur l'avenir. Que restera-t-il des cercles de qualité ? Des satisfactions, des rancoeurs ? Dans quelle mesure les cercles vont-ils hypothéquer le développement d'un autre mode d'organisation ou au contraire vont-ils faciliter une nouvelle évolution ? Le recul dans le temps ici nous manque et seule, la poursuite de la recherche serait susceptible de nous apporter des éléments de réponse.

Néanmoins et quel que soit le cas de figure dans lequel les entreprises se trouvent, il est intéressant de noter que les cercles de qualité sont porteurs d'acquis indéniables. Dans tous les cas le travail en CQ a transformé des pratiques et des comportements et fait évoluer certains modes de relations. Des effets d'apprentissage existent. Dans ce sens l'expérience continue à irriguer le fonctionnement quotidien de l'entreprise en dehors des cercles et même la vie à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs participants nous ont en effet confié combien l'apprentissage de méthodes et d'outils de travail en groupe et de traitement de problèmes, leur a permis de prendre confiance en eux et d'être mieux armés dans leur vie privée. Même s'il est prématuré aujourd'hui de préjuger de l'ampleur et de la pérennité de ces effets, ils n'en existent pas moins. Au-delà des différences les CQ ont sans aucun doute contribué à modifier le tissu des entreprises et les hommes eux-mêmes.

Chapitre V

Le point sur l'étude empirique

CHAPITRE V) LE POINT SUR L'ETUDE EMPIRIQUE

1. SYNTHESE DES PRATIQUES OBSERVEES ET DE LEUR CHRONOLOGIE

Arrivé au terme de cette description il apparaît nettement que les programmes cercles de qualité des entreprises appartenant à notre base de données, présentent à la fois des caractéristiques communes mais aussi des différences sensibles. A l'origine les entreprises se réfèrent à un même modèle normatif qu'elle adaptent à leur contexte et traduisent par des mises en oeuvre spécifiques. Par la suite les programmes évoluent dans le même sens allant de l'enthousiasme à l'essoufflement pour finalement présenter des résultats fort différents. Le tableau n° 7 illustre ce cheminement.

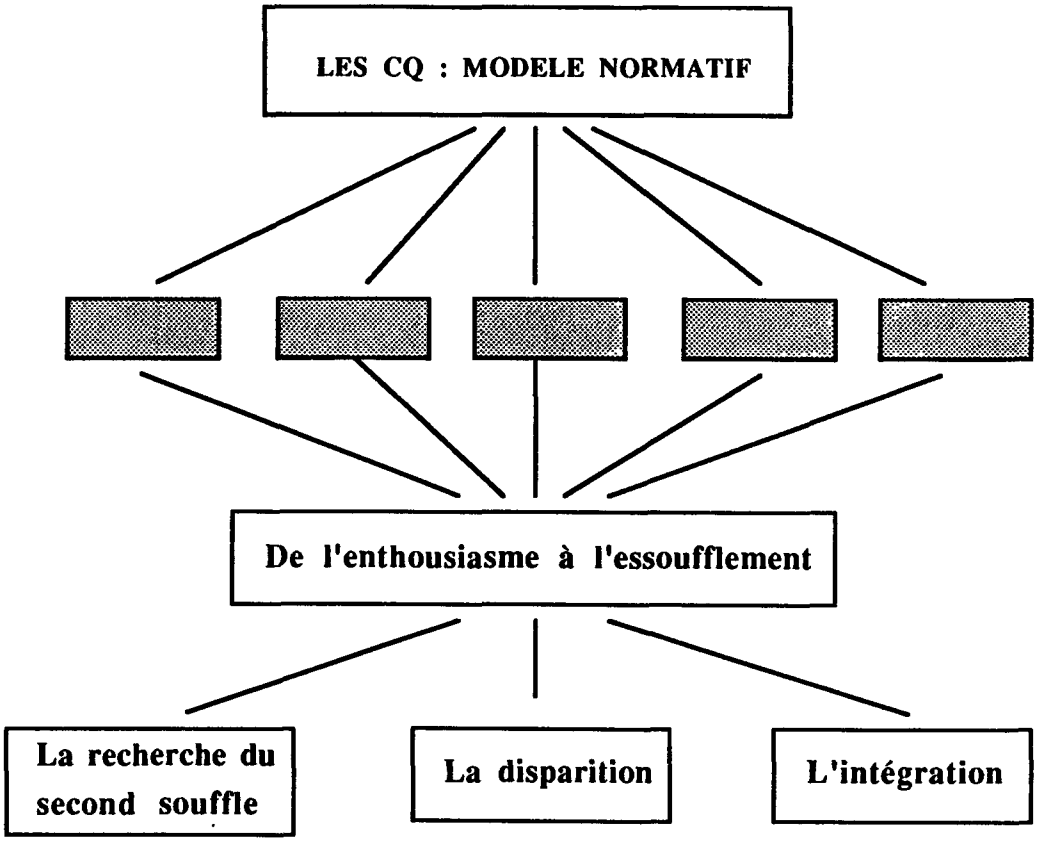
EVOLUTION DES PROGRAMMES CERCLES DE QUALITE

UN MEME MODELE DE DEPART

DES MISES EN OEUVRE VARIEES

UNE MEME EVOLUTION

DES POINTS D'ABOUTISSEMENT DIFFERENTS



Comme pour tout effort de changement dans l'organisation, les cercles de qualité traversent donc divers stades au cours de leur évolution. Chaque phase, nous l'avons vu, se distingue par des caractéristiques propres et comprend ses activités essentielles ainsi que ses difficultés et ses menaces, plus ou moins fortes et marquées suivant les entreprises. Il n'empêche que tous les programmes que nous avons étudiés ont traversé ces phases. Le temps nécessaire de chacune de ces phases, s'il varie sensiblement d'une entreprise à l'autre, peut néanmoins s'inscrire dans des fourchettes de temps allant en moyenne de 1 an 1/2 à 2 ans 1/2.

2. QUESTIONNEMENTS GENERES PAR L'ETUDE EMPIRIQUE

Décrire les pratiques des entreprises conduit finalement à établir un certain nombre de constats mais aussi à repérer un certain nombre d'anomalies ou "d'écarts" c'est-à-dire de processus qui ne semblent pas obéir à la logique immédiate. Autant d'écarts, autant de questions auxquelles notre analyse théorique va s'efforcer de répondre.

L'étonnement en l'occurrence se situe à trois niveaux :

- Tout d'abord il est frappant de constater que des entreprises appartenant à des secteurs d'activités aussi différents que l'électronique, la papeterie, l'automobile ou l'alimentaire, des entreprises caractérisées aussi par des histoires, des systèmes de pouvoir, des technologies et des cultures différentes... se soient "emballées" aussi rapidement pour une technique de management. Pourquoi, tout à coup, au début des années 80, des responsables de grandes entreprises déclarent-ils "leur foi" et mettent ils leurs espoirs dans les cercles de qualité ? Pourquoi beaucoup s'enflamment-ils et décident-ils, parfois nous l'avons vu, avant même d'avoir des résultats entièrement probants, d'étendre les cercles de qualité ? Pourquoi cette ferveur ?

- Ensuite il est surprenant de constater que, malgré des mises en oeuvre relativement variées, toutes les entreprises connaissent après une phase de développement enthousiaste une période d'essoufflement. On pouvait s'attendre en effet à ce que des mises en place variées génèrent des évolutions différentes. L'observation montre le contraire. Comment faut-

il interpréter ce constat ? D'où vient ce même mouvement qui traverse toutes les entreprises ?

- Enfin, et là se situe notre troisième source d'étonnement, comment expliquer qu'après avoir connu une évolution comparable allant de l'enthousiasme à l'essoufflement, les entreprises présentent finalement des points d'aboutissement de leurs programmes cercles de qualité à nouveau extrêmement variés. Pourquoi alors que toutes ont connu l'essoufflement, certaines ont-elles réussi non seulement à conserver mais plus encore à intégrer leurs cercles de qualité dans leur fonctionnement quotidien, alors que d'autres au contraire ont décidé d'arrêter leurs programmes CQ ? Sans oublier le troisième cas de figure de ceux qui voient leur programme décliner et recherchent avec difficulté un second souffle. Le constat de l'essoufflement pouvait générer l'hypothèse d'un destin commun pour les cercles, l'observation là-aussi infirme cette hypothèse un moment formulée. Comment l'expliquer ?

En un mot autant de constats, autant de questions, autant de paradoxes car les observations du terrain n'ont pas toujours les conséquences que l'on était en mesure d'attendre.

C'est à la recherche de ces explications que notre analyse théorique est consacrée.

Deuxième Partie

LES CERCLES DE QUALITE :

ANALYSE THEORIQUE

La première partie avait pour but de fournir la synthèse des données empiriques recueillies sur le terrain.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse théorique des observations. Il s'agit cette fois d'une part de chercher à répondre aux questions, aux interrogations et aux paradoxes générés par l'étude empirique et d'autre part, à cette occasion, de mettre en lumière ce que les CQ peuvent nous apprendre sur un processus de changement particulier dans les organisations[1].

---

[1] Les cercles constituent en effet pour nous un processus de changement

. ils sont "changement" dans le sens où ils proposent des outils nouveaux (outils de résolution de problèmes...), des règles nouvelles (modalité de constitution des groupes, présentations à la hiérarchie...), des normes de gestion nouvelles (nouveau rôle "d'animateur" des premiers niveaux d'encadrement)...

. ils sont "processus de changement" dans le sens où leur développement dans le temps s'effectue selon une certaine progression avec des étapes que l'étude empirique a mises en relief.

Chapitre VI

Les cercles de qualité : un mode de changement organisationnel conçu comme "une technologie managériale"

CHAPITRE VI - LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCU COMME UNE "TECHNOLOGIE MANAGERIALE"

Si les 12 entreprises dont nous venons d'explorer les programmes cercles de qualité figurent parmi les premières à avoir mis en place des cercles, elles ont depuis été largement suivi par d'autres. Aujourd'hui, tous secteurs confondus, toutes tailles confondues, les entreprises ont lancé des cercles de qualité. On ne peut qu'être frappé devant l'ampleur du mouvement.

On semble ainsi aujourd'hui "découvrir" le personnel exécutant (lui aussi peut avoir des idées !...) de même qu'il y a dix ans on semblait découvrir l'agent de maîtrise ; dirigeants et cadres dirigeants d'entreprises, journalistes, consultants, chercheurs, enseignants... et sur le terrain, membres des cercles, faciliteurs, coordonnateurs, responsables de la qualité, responsables du personnel se sont enthousiasmés pour les cercles. De même qu'il y a dix ans, le débat sur les conditions de travail et les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail atteignait le grand public. "L'A.C.T. apparaissait comme un enjeu national, le mot se chargeait d'attentes, de projets multiples et prenait quasiment les dimensions d'un mythe"[1]. Là aussi, le mouvement touchait des entreprises de tailles différentes et relevant de branches d'activité différentes[2]. Les cercles de qualité seraient-ils donc le phénomène socio-politique des années 80 tout comme l'ACT fut celui des années 70 ?

Pourquoi autant d'entreprises et surtout des entreprises aussi différentes par leur secteur d'activité, par leur taille, par leur produit, par leur technologie... "se sont-elles emballées" pour les cercles de qualité ? Comment expliquer cette lame de fond qui a littéralement submergé les entreprises ? L'engouement suscité par les CQ est-il ou non de même nature que celui suscité par les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail ou présente-t-il au contraire des caractéristiques propres ? D'où vient ce succès ?

---

[1]Cf. G. Trépo "L'amélioration des conditions de travail" in "Direction et Gestion des Entreprises" N° 2, Mars, Avril 1982, pp. 19-25.

[2]Cf. ANACT "Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : un bilan" lettre d'information N° 33, septembre 1979.

Pour rendre compte de cet engouement pour les CQ. notre réflexion va s'appuyer à la fois sur l'analyse du matériel empirique présenté dans la première partie, mais également - puisque un phénomène comparable a marqué la décennie 70 - sur une mise en perspective rapide du mouvement cercles de qualité avec le mouvement des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. Nous chercherons ainsi à réfléchir au développement des cercles de qualité en France, en analysant le concept et en le comparant brièvement aux autres formules antérieures de gestion plus participatives pour non-cadres.

Trois grands points marquent la réflexion. Dans un premier temps, nous mettons l'accent sur l'importance des données socio-économiques et plus globalement des données conjoncturelles dans la diffusion du mouvement. Nous verrons ensuite qu'au-delà de ces données les cercles présentent, à la différence des NFOT, des caractéristiques spécifiques qui les apparentent à une "véritable technologie managériale" et favorisent largement leur diffusion. Dans une troisième partie, nous complèterons l'analyse en montrant le rôle joué par les agents diffuseurs de l'innovation dans ce contexte.

1 - UN TERRAIN FAVORABLE

Cherchant à expliquer pourquoi autant d'entreprises se sont ralliées au mouvement cercles de qualité, de nombreux observateurs ont souligné l'importance des facteurs économiques, sociaux et culturels propres à la France des années 80 et favorables au développement des CQ.

Plusieurs explications sont régulièrement avancées. Elles tiennent à l'évolution des mentalités et des attitudes à l'égard du travail, à l'existence d'un courant de réforme dans l'entreprise française et enfin à la crise économique qui apparaît avoir joué là un véritable rôle de déclencheur. Nous reprendrons brièvement chacun de ces éléments, en en montrant la pertinence mais aussi parfois les limites en ce qui concerne les cercles de qualité.

1.1. L'évolution de la conception de l'homme au travail

Depuis la seconde guerre mondiale, les pays industrialisés ont bénéficié d'une élévation sans précédent de leur niveau de vie. La société d'abondance a profondément marqué les modes de vie et de pensée. C'est ainsi que l'élévation du niveau d'instruction et sa prolongation souvent au-delà du minimum légal a généré de nouvelles attentes à l'égard du travail. Comment se satisfaire d'un travail que le taylorisme a souvent déshumanisé quand l'école vous a, à tout le moins, appris à réfléchir et laisse espérer l'épanouissement dans l'exercice d'une profession ? Pierre Jardillier a bien mis en relief les contradictions de la civilisation industrielle[3] et en particulier le décalage entre le niveau d'instruction de la population et le contenu de la plupart des tâches. Il souligne que de plus en plus de salariés aujourd'hui bénéficient de niveaux de formation et d'information plus élevés que les générations précédentes et recherchent un environnement de travail où ils puissent utiliser leurs connaissances et faire preuve d'initiatives. Mais l'institution du travail, telle qu'elle a évolué dans les pays industrialisés, apparaît encore peu capable de satisfaire ces aspirations.

---

[3] Cf. P. Jardillier "Les contradictions de la civilisation industrielle" in "Direction et Gestion" n° 2,1974, pp. 31-38, et du même auteur "L'organisation Humaine du Travail" PUF Que sais-je ? 1973.

En fait, dans la plupart des cas, ce sont les principes de l'organisation scientifique du travail qui régissent encore largement le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Principes qui ont été en grande partie à l'origine des progrès techniques et économiques que l'on connaît, mais semblent aujourd'hui inadaptés aux caractéristiques de la population. Ils sont en effet orientés vers une diminution du degré de liberté de l'éxécutant par rapport à la tâche, les fonctions de conception et de contrôle étant remplies par des services spécialisés.

La parcellisation et la rationnalisation des tâches héritées du système taylorien, le cloisonnement des services, la lourdeur hiérarchique, des classifications professionnelles désuètes marquent encore profondément les entreprises. H. Serieyx note que "tout se passe comme si, d'une part on s'accordait pour souhaiter des entreprises actives et mobiles, prenant des initiatives, ayant à leur tête des managers entreprenants, et si, d'autre part, comme par méfiance, on réglementait toutes les opérations et on s'ingéniait à contrôler tous les actes dans le moindre détail"(4).

Que telle soit la réalité sur le plan des besoins sociaux et individuels n'est pas une constatation nouvelle encore qu'elle ait pu se décliner différemment suivant les époques. Herzberg et Mac Gregor demandaient des changements dans les modes de travail. Dans les années 60, en France, les écrits de A. Touraine(5), S. Mallet(6), G. Friedmann et G. Naville(7) stigmatisaient l'organisation du travail et les systèmes tayloriens. R. Linhart(8) dans "Le mur du Mépris" dénoncait "Le

---

(4) H. SERIEYX "L'entreprise du 3ème type" Seuil 1984.

(5) A. TOURAINE "La conscience ouvrière" Le Seuil 1966.

(6) S. MALLET "La nouvelle classe ouvrière" Le Seuil 1963.

(7) G. FRIEDMANN et G. NAVILLE "Sociologie du Travail" A. Colin 1962.

(8) R. LINHART "L'établi", Editions de Minuit, 1978.

mal des O.S.". En 1970, Einar Thorsrud[9] s'interrogeant sur les caractéristiques fondamentales de l'institution contemporaine du travail note alors que "des contradictions fondamentales existent entre les nouvelles formes de technologie industrielle et de l'information et les structures sociales maintenues par les organisations industrielles, les syndicats et les établissements d'enseignement contemporains" et d'autre part qu'avec "l'élévation du niveau d'instruction, les jeunes générations souhaitent retirer de leur travail quelque chose de plus que de l'argent. Elles désirent notamment être associées au changement lui-même". Il ajoute "Dans l'optique de ce contexte élargi, il n'est pas surprenant que la participation des salariés à la gestion du changement soit devenue un thème brûlant dans bon nombre de pays industrialisés". En 1974, J. Rousselet[10], dans un ouvrage au titre délibérément provocant "L'Allergie au Travail" observe une désaffection croissante des jeunes à l'égard de tâches estimées peu intéressantes.

Les travaux d'H. Savall[11] sur "Les coûts cachés" mettent ensuite l'accent sur les inconvénients financiers d'une organisation du travail inadaptée. Il montre que l'écart entre le contenu des emplois et le niveau culturel est à la source de nombreux dysfonctionnements : absentéisme, turn-over, désintérêt au travail qui non seulement jouent sur la qualité des produits mais entraînent des coûts de dysfonctionnements tels que l'entreprise ne peut plus les ignorer.

Toutes ces études mettent l'accent sur le fait que les hommes mieux formés, largement informés, invités fréquemment à s'exprimer et à juger dans leur vie de citoyen, de consommateur, refusent les tâches répétitives et parcellaires, l'absence d'initiative et l'isolement des postes de travail caractéristiques du système tayloriste. Les réflexions que nous avons pu recueillir dans les différentes entreprises témoignent effectivement de l'évolution des mentalités et des attitudes à l'égard du travail. Dans ce sens, les cercles de qualité

---

(9) Einar THORSRUD "La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation", in "Sociologie du Travail", n° 3, 1975, pp. 243-265.

(10) J. ROUSSELET "L'allergie au Travail" Seuil, 1974.

(11) On se reportera aux nombreux travaux d'Henri SAVALL et notamment "Reconstruire l'entreprise : analyse socio-économique des conditions de travail", Dunod, 1979.

constituent, il est vrai, une réponse à ces besoins culturels nouveaux. Leur philosophie se situe dans le droit fil des travaux qui ont mis en évidence la nécessité de réintégrer la "dimension humaine" dans le travail à tous les niveaux. Ils la prennent en considération en offrant aux personnels qui le souhaitent une possibilité de s'exprimer mais aussi de juger et de choisir dans l'entreprise. Le décalage se fait ainsi moins grand entre la vie dans l'entreprise et la vie hors de l'entreprise.

1.2. L'existence d'un courant de réforme dans l'entreprise

L'idée d'une nécessaire réforme de l'entreprise constitue un autre mouvement de fond dans lequel les cercles de qualité viennent s'inscrire.

Un rapide survol de l'histoire de l'entreprise française, de la deuxième guerre mondiale aux années 80, fait voir des changements importants, d'ordre légal avec l'évolution du droit de l'entreprise, d'ordre intellectuel avec l'émergence du thème de la réforme de l'entreprise et d'ordre pratique avec la mise en place de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.

1.2.1 Le thème de la Réforme de l'entreprise : aspects légaux et intellectuels

La France a depuis longtemps engagé l'entreprise sur la voie de la participation, c'est-à-dire de l'association des salariés à la vie de l'entreprise. Sur le plan juridique, la notion de participation s'est traduite par un ensemble de dispositions légales qui marquent des étapes importantes dans l'évolution de l'entreprise française. Elles vont de la participation institutionnelle (CE, DP...)[(12)], en passant par la participation financière, qui sont en fait des modes de participation indirecte jusqu'à la participation directe.

Au plan intellectuel, l'idée d'une nécessaire réforme de l'entreprise marque la société française depuis déjà de longues années. Dès 1963, F. Bloch-Laîné écrivait : "Les faits ont été plus vite que les idées et les institutions sont en

---

[(12)]CE : Comité d'Entreprise
DP : Délégués du Personnel.

retard sur les pratiques. La vérité de l'entreprise ne se trouve plus dans les statuts"[13]. Plus tard le rapport Sudreau[14] préconise de favoriser la participation du personnel à la vie de l'entreprise, notamment par la décentralisation de la prise de décision et le droit à l'expression pour le personnel. P. Sudreau résume ainsi la philosophie qui sous-tend son rapport : "C'est parce qu'il y a mutation rapide de notre société qu'il faut accélérer la mutation dans l'entreprise. Celle-ci n'est en effet qu'un sous-ensemble du système économique et social. Elle ne peut échapper à la logique générale de celui-ci". Son projet rejoint ainsi celui de F. Bloch-Laîné, avant d'être concrétisé par les lois Auroux.

Ainsi en 1982, les lois AUROUX définissant les "droits nouveaux des travailleurs" marquent une étape importante dans ce processus. Selon J. Auroux, "il importe désormais que les uns prennent davantage conscience de la dimension sociale et les autres davantage conscience de la dimension économique de l'entreprise". Les réformes doivent "permettre à la qualification et à l'innovation que possèdent les travailleurs de s'exprimer". Elles s'articulent autour de trois grands axes : la reconnaissance des droits et libertés de l'individu dans l'entreprise (droit syndical, redéfinition du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise), le renforcement de la participation institutionnelle et le développement de la participation directe par l'élargissement des droits des travailleurs. La loi du 4 août 1982 leur reconnaît un droit à "l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail ainsi que sur la définition et la mise en oeuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise".

L'entreprise se transforme donc dans le sens d'une participation croissante des salariés aux décisions et à la vie de l'entreprise. Différents observateurs tels que Dominique Martin et Philippe Bernoux ont montré que l'impulsion donnée par le législateur à la mise en place de groupes d'expression n'est pas sans rapport avec le développement des cercles de qualité. Ce dernier, selon eux, témoigne de l'aiguisement de la concurrence entre acteurs sociaux en présence pour contrôler et donner sens aux diverses formes d'expression des salariés sur le lieu

---

[13] F. BLOCH LAINE "Pour une réforme de l'Entreprise" Le Seuil, 1963.

[14] Cf. Pierre SUDREAU "La Réforme de l'Entreprise", Paris, La Documentation Française, 1975.

de travail. Les entreprises auraient mis l'accent sur les cercles de qualité, relevant de la seule initiative patronale, plutôt que sur les groupes d'expression imposés par le législateur. Les déclarations de certaines des Directions que nous avons rencontrées au début des années 80 font effectivement écho à cette analyse, néanmoins cette motivation n'est jamais apparue comme la raison principale de la mise en place de CQ. Les problèmes de motivation au travail et les préoccupations économiques ont, en revanche toujours constitué le leit-motiv des entreprises de notre base de données.

1.2.2 Les actions d'amélioration des conditions de travail

En même temps qu'évoluaient les réflexions, de nombreuses entreprises se sont engagées dans la rénovation des méthodes de gestion et des rapports sociaux. Ainsi, l'évolution que nous venons d'analyser au niveau du cadre légal et du discours réformateur s'est aussi traduite dans la vie de l'entreprise à la fois par un effort généralisé d'amélioration des conditions de travail et par l'expérimentation de multiples formes d'organisation participative du travail.

Le modèle de l'entreprise taylorienne a ainsi, petit à petit, été entamé par ces exigences nouvelles. Ainsi, on a eu, au début des années 50, l'éclosion des programmes boites à idées ou suggestions. Au début des années 70, le thème de l'amélioration des conditions de travail est apparu dans le discours politique et s'est concrétisé par différentes mesures(15). Dans les entreprises, les efforts se sont traduits par de nombreuses opérations de restructuration des tâches telles que l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches ou la constitution de groupes semi-autonomes ou autonomes. Le mérite de ce mouvement a été d'élargir la notion de conditions de travail jusque là restreinte à des aspects physiques à des aspects concernant l'environnement psychologique, l'intérêt de la tâche, la responsabilité et tous les autres facteurs susceptibles d'améliorer la motivation et la satisfaction du personnel. Parallèlement, on a assisté à la multiplication de petits groupes de travail et de réflexion tels que les ERACT , les Réunions d'Echanges... et plus récemment les groupes d'expression rendus obligatoires par la Loi Auroux à la différence des cercles de qualité qui ne relèvent d'aucune obligation légale.

---

(15)Création en 1973 de l'ANACT, en 1975 d'un éphémère Secrétariat d'Etat à la Revalorisation du Travail Manuel, signature en 1975 d'un accord entre le CNPF et les syndicats sur les conditions de travail.

Le caractère novateur de ces méthodes qui pour beaucoup font appel au travail en groupe est de s'adresser au personnel d'exécution, elles peuvent être considérées comme des précurseurs des cercles de qualité. La mise en place de droits nouveaux et la multiplication des innovations dénotent bien une transformation progressive de l'entreprise dans laquelle les cercles viennent prendre place.

1.3. La crise économique et ses effets

La prise de conscience que "la crise mondiale est devant nous" selon l'expression de M. Albert(16) et que dans ce contexte certains pays comme le Japon restent florissants a suscité des comportements nouveaux. Les entreprises ont en particulier pris conscience de l'enjeu de la qualité et de la nécessité toujours plus aigüe de mobiliser leur personnel.

1.3.1 L'exemple du Japon

La qualité est devenue l'un des maîtres-mots de la société industrielle d'aujourd'hui. Si la qualité a pris aujourd'hui autant d'importance, c'est sans doute d'abord parce que la société de production et de consommation avait essentiellement mis l'accent sur la quantité. Ce n'est que depuis l'apparition de la crise économique que l'accent tend à se reporter sur la qualité.

L'exemple du Japon, devenu en quelques années la deuxième puissance industrielle du monde, constitue à cet égard une référence. Missions, voyages d'études, séminaires itinérants ont mis en exergue les liens entre les domaines économiques et sociaux et le rôle dans cette réussite des cercles de qualité. De leurs missions effectuées au Japon, les entreprises ramènent d'une part l'idée que la compétitivité tient à la qualité des produits et services fournis au client et, d'autre part, que la qualité se gère différemment dans les entreprises

---

(16) M. ALBERT "Le Pari Français" Seuil 1983.

nipponnes[17]. En effet, grâce à un considérable effort de formation à la qualité développée depuis plus de 30 ans, les produits japonais qui étaient autrefois synonymes de *camelote* sont maintenant très appréciés.

Les origines japonaises des Cercles de Qualité ont sans aucun doute largement contribué à leur fortune. Les cercles de qualité parviennent aux entreprises parés du prestige de ces méthodes de gestion révolutionnaires auxquelles on attribue la réussite d'un concurrent économique envié et redouté. Dès lors, comme en témoignent les réflexions de nos interlocuteurs, il était tentant d'importer un mode d'organisation qui allierait l'efficacité à l'attrait de la nouveauté, voire de l'exotisme. Pour G. Trepo cet engouement pour les cercles relève d'un véritable "mode de pensée magique" "the key element is... the"magic thinking" which made many people expect miracles from the tool"[18]. Le détour par le Japon est un passage obligé pour la compréhension des Cercles de Qualité.

1.3.2 La compétitivité par la qualité

Par ailleurs, différentes études montrent que la concurrence se fait de plus en plus aujourd'hui par la qualité des produits. Ainsi le projet PIMS[19] a démontré statistiquement que les résultats d'exploitation étaient corrélés à l'indice de qualité[20]. Une entreprise ayant un bon indice fait statistiquement 8 % de plus de marge nette qu'une entreprise ayant un mauvais indice. De même, le Dr J. M. Juran dans son ouvrage traduit en français, montre à plusieurs reprises que l'investissement dans la qualité peut être plus rentable que ceux que l'on fait

---

[17]Les rapports de missions recueillis dans les 12 entreprises de notre base de données mais aussi des publications telles que celles de G. Archier "Le soleil se lève à l'ouest" Ed. Sofédir, 1981 et H. Serieyx "Mobiliser l'intelligence de l'entreprise" Ed. E.M.E., 1982, restituent bien les enjeux et le climat de ces voyages d'études.

[18] G. Trepo "Introduction and diffusion of Management Tools : The example of quality circles and total qualité control" in " European Management Journal", volume 5, n° 4, 1987, pp. 287-293.

[19] PIMS : Profit Impact of Market Strategy.

[20]Une entreprise a un bon indice de qualité si ses produits sont perçus en clientèle comme ayant une meilleure qualité que ceux de la conccurence.

habituellement dans l'industrie[21]. Ses analyses ont été depuis largement reprises et diffusées[22].

A contrario, l'absence de qualité coûte cher. La crise économique a hâté la prise de conscience, par les dirigeants, du coût pour l'entreprise, des dysfonctionnements imputables au taylorisme. Dans un texte désormais célèbre, François Perrin Pelletier désigne sous le nom "d'usine fantôme" l'ensemble des activités et des produits qui sont faits en pure perte, incidents, fabrication défectueuse...[23] Les coûts de non-qualité surchargent les prix de revient et l'usine fantôme (ou administration fantôme) peut, d'après les observateurs, représenter jusqu'à 20 % voire 30 % des coûts de l'entreprise : "la non-qualité tue"[24]. Dès lors, investir dans la qualité devient, on le voit, un enjeu vital. Pour Gilbert Stora et Jean Montaigne la crise économique a joué "le rôle de déclencheur" du mouvement qualité[25]. Monteil, Ryon et Alexandre estiment que le mouvement qualité "serait certainement apparu tôt ou tard pour faire face aux... problèmes de fond précédemment identifiés, mais que la crise économique a joué le rôle de déclencheur et, dès lors que le mouvement est déclenché, on peut prévoir que les entreprises qui n'auraient pas mis en oeuvre un programme qualité seront aux prises avec des difficultés dès la décennie prochaine"[26].

---

[21] cf. J.M. JURAN "Gestion de la Qualité" AFNOR, collection Normes et Techniques, 1983.

[22] Sur ces aspects liés aux coûts de la qualité, on trouvera 2 exposés intéressants dans : "Les coûts liés à la qualité" brochure publiée par l'Industrie Aérospatiale. Gifas Novembre 1982. "La qualité pourquoi ?, La qualité c'est quoi ?, La qualité comment ?" article J.C. Watrin, revue Afciq - Vol. XX, N° 4, décembre 1984.

[23] Cf. François Perrin Pelletier "L'Usine Fantôme" in "Les Quatres Vérités", n° 89, mars 1982

[24] cf. J.Horowitz "La non-qualité tue" in "Harvard-L'Expansion" n° 41, été 1986, pp. 53-61

[25] Cf. Gilbert Stora et Jean Montaigne "La qualité totale dans l'entreprise" Editions d'Organisation 1986.

[26] Cf. Bernard Monteil, Patrick Ryon et Gilles Alexandre "Cercles de qualité et de progrès" Editions d'Organisation, 1983.

Parallèlement, les industriels ont découvert que la qualité "se fabrique" avant d'être contrôlée. Au système classique de gestion de la qualité succède peu à peu une nouvelle conception issue du système japonais. De la qualité synonyme de coût, de contrôle a posteriori, de responsabilité du seul département contrôle qualité, on passe à une conception de la qualité vue comme un facteur de compétitivité, un facteur à gérer en amont et tout au long du processus de fabrication et surtout comme un facteur dont la responsabilité incombe à l'ensemble du personnel et en particulier aux opérationnels. La qualité devient "l'affaire de tous", et notamment de l'opérateur sur son poste de travail. Cette prise de conscience spectaculaire dans l'électronique, l'automobile, l'aéronautique, apparaît largement partagée dans les entreprises de notre base de données. De ce point de vue tous nos interlocuteurs s'accordent pour reconnaître que l'organisation de la qualité peut constituer un atout majeur dans la réussite de l'entreprise. Les Cercles de Qualité, dans ce contexte, apparaissent comme un outil primordial et font entrer les entreprises dans une logique où social et économique sont perçus comme complémentaires.

1.3.3 Vers plus de consensus

Enfin plusieurs observateurs du monde économique estiment que la crise économique a eu un effet secondaire positif, celui d'amener des milliers de salariés à prendre conscience que, pour préserver leur emploi et donc leur place dans la société, ils devraient faire front commun avec l'entreprise pour accroître la productivité et la qualité des produits[27]. Les remarques de certains animateurs ou membres de cercles illustrent bien ce constat. Il est frappant de constater que dans tous les entretiens que nous avons menés, aucun de nos interlocuteurs n'a réellement mis en cause l'entreprise. Les discours sont en général marqués par le réalisme, le souci de garder son emploi - en somme, c'est une mentalité de "faire avec" qui domine, et non "de faire contre".

Si la crise économique a conduit les industriels et les salariés à s'intéresser aux cercles de qualité, elle paraît avoir eu encore une autre conséquence - cette fois sur le tissu syndical. J.D. Reynaud souligne que les syndicats, conscients que la

---

[27]Ainsi M. Mendras dans l'introduction à l'ouvrage collectif "La sagesse et le désordre, France 1980", publié sous sa direction (Gallimard, 1981) observe qu'en dépit de la contestation dont elle a fait l'objet, l'entreprise se porte bien.

crise économique et la menace du chômage pèsent sur l'entreprise et sur tous les travailleurs, ne manifestent plus la virulence d'antan[28]. C'est à la CFDT que ce langage nouveau, plus pragmatique que doctrinal, est le plus évident. Même si ce n'est pas le seul facteur, la crise semble bien avoir influé sur les attitudes des partenaires sociaux et les avoir contraints en quelque sorte d'intégrer de nouvelles données (ou pour le moins ne pas s'y opposer).

1.4. Le point : valeur et limites de ces facteurs

La concomitance de ces facteurs culturels et économiques constitue certainement une opportunité de changement et permet, sans aucun doute, de rendre compte en partie du succès rapide du mouvement des cercles de qualité en France. La montée de nouvelles aspirations chez les salariés, le continuum d'innovations organisationnelles dans les entreprises, la crise économique et la prise de conscience chez les dirigeants à la fois de l'importance de la qualité comme facteur de compétitivité et de la "dimension sociale de la qualité"[29], l'affaiblissement des organisations syndicales et globalement la meilleure image de l'entreprise dans la société constituent autant de facteurs propices au développement des cercles en France. Il y a donc là une convergence d'éléments explicatifs tout à fait nette.

On remarquera cependant que si les antécédents français aux cercles de qualité sont nombreux (et nous n'avons cité que les plus marquants), et ont tous eu une influence sensible sur l'organisation du travail dans les entreprises, aucun d'entre eux en tant que système caractérisé n'a eu une très grande extension alors que les cercles de qualité ont en France depuis leur introduction un taux de croissance tout à fait exceptionnel. Jean Ruffier dans un article paru en 1977 situe l'ampleur des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail dans une fourchette allant de 10 000 à 35 000 ouvriers concernés[30]. Par ailleurs, toutes

---

[28] J.D. Reynaud "Sociologie des conflits du travail", Paris, PUF, 1982.

[29] Erhard Friedberg "La dimension sociale de la qualité" in "Enjeux", Février 1983, pp. 59-61.

[30] Jean RUFFIER "Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française" article paru dans l'ouvrage collectif "L'organisation du travail et ses formes nouvelles" volume n° 10, la Documentation Française Paris 1977.

les formules des années 1970 - qu'il s'agisse des boites à idées, des réunions d'échange d'Entreprise et Progrès, des ERACT, de l'élargissement des tâches, de l'enrichissement des tâches, voire des groupes autonomes de production, toutes ces formules visant une plus grande expression des personnels et une gestion participative ont, elles aussi, suscité l'enthousiasme et cependant, apparemment elles n'ont guère dépassé, dans la pratique, le stade des "expériences"(31). Les cercles de qualité au contraire connaissent d'ores et déjà une diffusion plus large et ont dépassé dans le vocabulaire et dans les faits le stade des expériences pilotes.

De même, on remarquera que si, effectivement les cercles de qualité peuvent jouer un rôle dans les nouveaux systèmes de gestion de la qualité, il est désormais reconnu que dans cette action qualité, les CQ ne peuvent intervenir que sur 10 à 15 % de la qualité du produit, les 90 % restant dépendant du Bureau d'Etude et du procédé d'industrialisation. Comme le souligne le Dr. J.M. Juran, "il n'existe aucune possibilité pour que les travailleurs puissent contribuer de façon essentielle à la solution de problèmes qualitatifs majeurs de l'entreprise - cela ne s'est pas produit au Japon, cela ne se produira pas en Occident. La raison en est que les rares défaillances ou défauts d'usine d'importance vitale résultent de facteurs qui, par essence, dépassent les capacités de diagnostic et de remèdes des travailleurs eux-mêmes : politique de gestion, coordination entre services, conception des produits, conception des processus, gestion des relations avec les fournisseurs..."(32) Selon le Dr Juran, les Japonais estiment eux-mêmes que les cercles de qualité n'ont, au mieux, compté que pour 10 % dans la révolution de la qualité au Japon. Le seul impact des cercles sur la qualité ne peut donc expliquer totalement l'engouement que ces derniers suscitent.

---

(31) Suite aux Assises du C.N.P.F. de 1977 qui avaient confirmé le souci des chefs d'entreprise d'innover en matière de communication, d'information, de conditions de travail, le CODESE (Comité pour le développement Social et Economique de l'Entreprise) s'attacha à suivre et recenser les multiples "expériences et réalisations" concernant l'innovation sociale et technique dans les entreprises. On citera pour mémoire "Amélioration des Conditions de vie dans l'entreprise - expériences et réalisations", "Expériences de valorisation de l'encadrement" parus aux Ed. Hommes et Techniques en 1980, et 1981. Il s'agissait alors toujours, on le remarque, de la présentation "d'expériences" - de réalisations limitées à quelques secteurs de l'entreprise.

(32) Cf. Juran "La Qualité des produits : un impératif pour l'Occident" in "Enjeux", n° 16, Juillet-Août 1981, pp. 3-12.

Ces différentes remarques, sans aller à l'encontre de l'importance des données conjoncturelles favorables aux CQ. viennent cependant les nuancer et tendent à montrer leurs limites pour expliquer l'emballement des entreprises pour les cercles de qualité. D'autres données explicatives nous semblent être ici à l'oeuvre.

2 - LE CERCLE DE QUALITE : "UNE TECHNOLOGIE MANAGERIALE" BIEN MARKETEE

D'autres facteurs interviennent. Les cercles de qualité tirent, selon nous, leur remarquable force de conviction du fait qu'ils apparaissent comme une veritable "technologie managériale" soutenue par des actions marketing importantes. C'est ce mélange original, en matière de gestion des ressources humaines, qui constitue, pensons-nous, l'une des spécificités du mouvement CQ.

2.1. Les caractéristiques des CQ

2.1.1 Un langage commun

Il est frappant de constater que dans les 12 entreprises sans exception toutes les personnes que nous avons eu l'occasion d'interviewer nous ont donné des définitions pratiquement identiques des cercles de qualité. Des notions essentielles comme : le groupe, le volontariat, la méthodologie de résolution de problèmes,... sont systématiquement mentionnées. Tout un langage spécifique accompagne les CQ : Pareto, Causes/Effets, brainstorming, histogrammes, ... mais aussi animateur, faciliteur, comité de coordination sont autant d'expressions qui composent le registre linguistique du mouvement. Par ailleurs, la méthode et les outils présentent un caractère objectif, ils conduisent les membres des cercles à utiliser un langage d'ingénieurs et de techniciens. Ce langage commun est unificateur : à l'intérieur de l'entreprise des membres des CQ au PDG les mêmes termes sont utilisés, il en est de même à l'extérieur de l'entreprise par les experts, les consultants, les professeurs et les chercheurs.

Les CQ apparaissent ainsi sous la forme d'un concept parfaitement bien défini, formalisé et à ce titre identifiable par tous. Remarquons au passage que ce souci d'identification a conduit la plupart des auteurs à marquer les distinctions entre les CQ et d'autres formules participatives pour non-cadres, telles que les groupes semi-autonomes, les groupes autonomes, les Réunions d'Echanges, les

E.R.A.C.T...[33]. Ainsi, deux mécanismes, la dénomination et l'exclusion, jouent conjointement et contribuent à créer l'orthodoxie. La dénomination ou définition crée la norme, l'exclusion ou comparaison avec d'autres formules renforce l'identité des CQ et garantit leur authenticité.

Contrairement aux autres formes d'organisation du travail, les cercles de qualité se présentent donc sous la forme d'un concept parfaitement bien défini. Il existe une orthodoxie cercle de qualité alors qu'il n'en a jamais existé à proprement parler pour les autres formules (élargissement des tâches, enrichissement des tâches, groupes semi-autonome).

L'approche N.F.O.T.. se caractérise par le nombre des formules proposées, leur diversité et parfois leur ambiguïté. Qu'il nous suffise de rappeler à ce titre que les experts eux-mêmes parlent de groupes de production, de groupes semi-autonomes, de groupes autonomes sans que l'on sache toujours bien s'il s'agit d'une même formule ou de formules sensiblement différentes. Quant aux formules plus simples telles que la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, elles aussi prêtent à confusion car elles sont souvent mélangées dans la pratique. Il n'existe pas de définition très claire des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail car, comme le reconnait le Bureau International du Travail, elles reposent sur des principes que la terminologie désigne avec plus ou moins de rigueur[34]. Autour de ces formes d'organisation, l'imbroglio sémantique est grand.

Ainsi, s'interrogeant sur les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, Jean

---

[33] Gilbert RAVELEAU dans "Les Cercles de Qualité Français" dresse des tableaux comparatifs : réunions d'atelier/CQ, réunions d'Echanges/CQ, ERACT/CQ en faisant ressortir les convergences mais aussi les différences entre les formules. Bernard MONTEIL, Patrick RYON et Gilles ALEXANDRE dans "Les Cercles de Qualité et de Progrès" rappellent, sous forme de fiches, les principales caractéristiques des différents groupes de travail et nouvelles formes d'organisation pratiquées aujourd'hui avant de présenter les éléments fondamentaux des cercles de progrès. Notons enfin que la Cégos dans "Pratique des Cercles de Qualité" consacre elle-aussi tout un chapitre aux "Antécédents des Cercles de Qualité en France".

[34] B.I.T. "Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail", Genève, Organisation Internationale du Travail, vol.1, p. 6.

Ruffier souligne dans ce domaine la profusion de termes mal définis[35]. Pour Michel Liu, la confusion sémantique atteint son sommet dans les termes d'équipes autonomes et de groupes semi-autonomes[36]. Léonard R. Sayles remarque que "l'enrichissement des tâches ne représente ni une théorie unitaire, ni un ensemble homogène de recommandations.... C'est plutôt un fatras de conceptions... un bris-à-brac d'idées"[37]. Il déplore la confusion sémantique qui entoure les N.F.O.T, l'absence d'une terminologie opératoire et non ambigue qui entrave recherche et formation. En effet, pour être précisément cernées, les N.F.O.T. doivent être rapportées à leur terrain d'application, aux entreprises dans lesquelles elles se développent. Le concept est ambigu et recouvre une réalité complexe[38]. Rien de tel pour les cercles de qualité.

Comme outil, les cercles de qualité possèdent à priori un ensemble déterminé de caractéristiques précises se suffisant à elles-mêmes et ne rendant pas l'illustration en entreprise nécessaire. Ces caractères essentiels ne sont pas discutables. C'est ainsi qu'en 1970, au Japon, alors que le nombre de CQ atteignait presque 30 000 et que les cercles non déclarés étaient estimés à plusieurs dizaines de milliers, la JUSE et Kaoru Ishihawa, constatant la différence qualitative entre les cercles estimèrent nécessaire de redéfinir le concept de cercle de qualité. La JUSE publia en 1970 les "Principes généraux des cercles de qualité"[39]. Le but de l'ouvrage étant "d'énoncer clairement la

---

[35] Sur ce point, on se reportera à l'article de Jean Ruffier "Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail dans l'Industrie Française", article paru dans l'ouvrage collectif "L'Organisation du Travail et ses formes nouvelles" vol. 10 - La Documentation Française, 1977.

[36] Michel LIU "Les nouvelles logiques en organisation du travail" Revue Française de Gestion" juin, juillet, août 1983, pp. 15-19.

[37] Cf. article de Léonard R. SAYLES "Les nouvelles formes d'organisation du travail, un engouement ?" in Sociologie du travail, n° 4, octobre 1981, pp. 430-439.

[38] Un questionnaire d'évaluation du séminaire de Royaumont, préparé par G. Trepo, et adressé à l'ensemble des participants deux mois après la fin du séminaire, montrait par exemple que l'absence d'un système de référence commun avait grandement gêné les participants dans leurs échanges d'expériences.

[39] "Principes généraux des cercles de qualité" traduit par l'AFNOR-l'AFCIQ en 1981.

philosophie de base et de devenir la bible des responsables et des membres des cercles de qualité"[40].

2.1.2 Un mode d'emploi standard

Non seulement l'outil CQ apparaît bien formalisé, mais plus encore, il est standard. Ainsi, en France, nous l'avons déjà remarqué, la plupart des ouvrages publiés sur les CQ, présentent non seulement l'outil, mais plus encore la méthode nécessaire à sa mise en place et à son fonctionnement. L'approche est normative : quelle que soit l'entreprise, quel que soit le secteur concerné, le cercle de qualité présente les mêmes caractéristiques techniques parfaitement identifiées et objectives. La démarche de traitement de problème, les étapes à respecter, les outils à utiliser font l'objet de fiches techniques standards. Il en est de même pour la mise en oeuvre des programmes CQ qui comporte elle-même des règles de conduite précises et standards[41]. Gilbert Raveleau propose un dispositif modélisé pour le plan de mise en place : un plan efficace, complet, ayant le maximum de chances de réussir doit comprendre 12 points clés[42].

"Le plan doit :

1 préciser l'articulation des cercles avec le projet d'entreprise
2 s'appuyer sur des options stratégiques déduites du diagnostic
3 définir le terrain de démarrage
4 intégrer la réalité de l'entreprise
5 préciser l'implication de la direction dans le processus
6 définir la structure de lancement des cercles
7 définir les actions de préparation de terrain

---

(40) Préface de l'ouvrage cité.

(41) Une comparaison rapide des premiers colloques organisés respectivement par l'Afcerq et par l'Anact illustre bien ce phénomène. Les colloques portant sur le thème de l'amélioration des conditions de travail au début des années 70 étaient lieux d'échanges d'expériences extrêmement diverses dans leur forme, cherchaient à tirer des synthèses globalisantes. Il s'agissait d'inventer un discours original. Ce n'est pas du tout le cas des colloques Afcerq qui, dès le départ, ont plutôt cherché à diffuser une pensée déjà formulée.

(42) Gilbert Raveleau "Les cercles de qualité français" EME 1983.

8 mobiliser l'ensemble du management
9 prévoir les actions d'information
10 prévoir les actions d'information
11 prendre en compte la réalité syndicale de l'entreprise
12 prévoir une structure d'accompagnement et d'adaptation permanente

De la même manière, l'ouvrage "Pratique des cercles de qualité" publié par la Cegos[43] propose un questionnaire sur les conditions d'un bon lancement des cercles de qualité dans une entreprise. De tels exemples foisonnent[44]. Dans tous ces ouvrages, la mise en place des CQ s'inscrit dans un dispositif modélisé où l'on retrouve toujours sensiblement les mêmes points clés. C'est à ce modèle de base que les 12 entreprises de notre base de données se sont référées pour mettre en place leurs cercles de qualité.

Les cercles se définissent par un ensemble de principes fondamentaux, de normes caractérisant leur nature, leur mode de fonctionnement, leur fonction... ou encore, à l'instar d'un produit, sa description, son mode d'emploi, les conditions d'utilisation et les performances attendues. Autant d'éléments valables quelles que soient les entreprises. A ce titre, les CQ constituent un modèle reproductible, une "technologie managériale industrialisable". Le CQ, concept "packagé" se présente comme un produit, un bon produit dont les performances économiques, sociales et techniques sont attestées par vingt ans de réussite au Japon.

Non seulement ce mode d'organisation est standard mais plus encore les programmes sont d'un coût accessible : pour un prix défini, les dirigeants peuvent passer commande, auprès de consultants, d'un contrat global qui leur assure la formation, les supports matériels et les instructions sur la manière de procéder. Comme le remarquent Lawler et Mohrman "cette approche du changement dans la gestion séduit de nombreux dirigeants parce qu'elle se rapproche de la manière dont ils achètent d'autres biens, comme des machines

---

[43] Cegos "Pratique des cercles de qualité" Ed. Hommes et Techniques, 1982.

[44] Cf. Bernard MONTEIL, Patrick RYON et Gilles ALEXANDRE "Cercles de qualité et de progrès - Pour une nouvelle compétitivité" Ed. d'organisation, 1983.

ou des programmes de formation"[45].

2.1.3 Un mode d'organisation simple et chargé de symboles

Les cercles apparaissent comme une formule "simple". En effet le cercle de qualité a priori n'est pas un changement de structure et d'organisation comme par exemple le groupe semi-autonome ; c'est, considéré a minima, une parenthèse de 2 à 3 réunions mensuelles dans l'organisation traditionnelle. A priori le cercle ne modifie en rien la division du travail, la hiérarchie en place et les processus de décision. Il est vrai qu'en principe les cercles n'ont qu'un pouvoir de recommandation et pas de pouvoir de décision,les dirigeants ne doivent a priori renoncer à aucun contrôle ou à aucune prérogative. Nous sommes loin des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail qui, des auteurs comme O. Orstman, Sainsaulieu, Michel Liu, Ruffier l'ont bien souligné, marquaient dans leurs principes mêmes une véritable rupture avec les logiques classiques de l'organisation taylorienne du travail. Ainsi Liu soulignait par exemple que "la remise en cause du taylorisme par les groupes semi-autonomes est radicale, elle concerne : la structure hiérarchique du pouvoir, la prépondérance et le rôle des experts, la nature des relations inter-individuelles au sein de l'organisation". Et de remarquer que "l'ampleur de ces enjeux a effrayé tous les pouvoirs établis, qui ne se sont pas trompés sur la portée de la contestation qu'ils subissaient et n'ont pas voulu ou pas pu envisager un tel changement"[46]. A l'opposé, les CQ n'impliquent pas, à priori, de changements considérables de ce point de vue[47]. Il n'y a pas avec les CQ, une remise en cause aussi forte des structures physiques de travail qu'avec les NFOT[48].

---

[45] E. Lawler et S. Morhman "Quality Circles After the Fad" in "Harvard Business Review", n° 1, janvier-février 1985, pp. 71-79.

[46] Michel Liu "Les nouvelles logiques en organisation du travail" Revue Française de gestion - Juin, juillet, août 1983.

[47] G. Trépo "Introduction and diffusion of Management Tools : the example of qualité circles and total qality control" European Management Journal Volume 5 N° 4, 1987, pp. 287-293.

[48] A la différence des CQ, la polyvalence, les groupes semi-autonomes... supposaient un bouleversement de structure immédiat avec un double mouvement de décomposition puis de recomposition de tâches.

Néanmoins si les cercles de qualité n'étaient qu'un ensemble de techniques permettant une gestion plus efficace des personnels, ils ne susciteraient pas autant l'adhésion et l'enthousiasme. Si autant d'individus adhérent avec autant d'enthousiasme aux CQ, c'est qu'ils y trouvent aussi, pensons-nous, au-delà de données purement techniques, un ensemble de valeurs auxquelles ils peuvent croire. Les cercles de qualité offrent une conception de l'entreprise et des rapports en son sein qui rassemblent les énergies.

En effet, on ne peut que se féliciter de la remise en cause du taylorisme qui, s'il a permis l'essor de l'industrie, l'a fait au prix de dégâts considérables au plan notamment du contenu des tâches. On ne peut que se féliciter de la reconnaissance de l'opérateur comme personne douée de parole et de pensée. On ne peut que se féliciter de l'affirmation selon laquelle l'entreprise n'a pas qu'une finalité économique mais aussi sociale, et que les deux sont indissolublement liées. C'est en cela que les cercles de qualité peuvent, à la suite d'Ishikawa, être qualifiés de "cercles vertueux". Lui-même déclare : "Chers collègues, j'espère que vous profiterez davantage de votre vie en participant aux cercles de qualité. Travaillons tous ensemble à la cause commune pour fournir des biens et des services de bonne qualité à des prix raisonnables, tout en établissant un monde meilleur pour l'humanité et une vie plus heureuse pour chacun de nous !"[(49)]. L'enthousiasme que suscitent les Conventions Nationales et Régionales, organisées par l'Afcerq - parfois qualifiées de "grandes messes" - nous semble bien aller dans ce sens.

Le label "cercles de qualité" entre en résonnance avec toutes sortes d'images positives. "Groupe" ou "cercle" renvoie bien aussi à la symbolique de la participation et véhicule une image de progrès. "Qualité" renvoie à une valeur qui a meilleure presse aujourd'hui que la "productivité" associée aux "cadences infernales" et au chômage (alors qu'elle renvoyait dans les années 50 à l'image positive de la reconstruction du pays). La qualité est présentée comme le fer de lance de la reconquête des marchés. Qui peut aujourd'hui se déclarer contre la qualité des produits ?

B. Monteil, P. Ryon et G. Alexandre soulignent combien "la qualité est

---

[(49)]Préface aux "Principes Généraux des Cercles de Qualité" rédigée par Kaoru Ishikawa, Tokyo, avril 1980

motivante". Pour eux "c'est sans doute là, la force prodigieuse du concept de qualité. Personne ne peut être contre la qualité. Sûrement pas le chef d'entreprise pour qui c'est un facteur clé sur le plan commercial et économique. Sûrement pas le personnel qui est heureux de faire un bon produit (la belle ouvrage). Sûrement pas le client, l'utilisateur pour qui rien n'est plus désagréable qu'un produit qui casse, qui tombe en panne sans cesse alors qu'il s'attend à une durée de vie et à une fiabilité beaucoup plus grande"(50). C'est donc bien parce qu'ils répondent non pas seulement à des spécifications techniques mais aussi à des besoins d'ordre plus idéologiques et symboliques que les cercles suscitent autant l'enthousiasme.

En définitive peu de formules peuvent se vanter de réunir autant de caractéristiques. La rotation des tâches, l'enrichissement des tâches, les groupes de production n'ont pas constitué de "technologies managériales" au sens où nous l'entendons. Seules des initiatives telles que les réunions d'échanges ou les ERACT ont pu faire l'objet d'une approche "packagée" comparable, même si elle n'atteignait pas le degré de formalisation et de standardisation des CQ. Or, ces formules elles-mêmes n'ont pas connu le développement des CQ, tout au moins sous leur dénomination première. C'est là qu'intervient un deuxième élément explicatif. Les CQ s'inscrivent en effet non seulement dans une démarche industrielle, mais sur cette démarche vient se greffer une action marketing qui leur a permis d'atteindre une large notoriété. En effet, faire un bon produit ne suffit pas sans le faire savoir et le faire valoir.

2.2 Le marketing social

Le relevé des pratiques dans les 12 entreprises de notre base de données et en particulier de Machinex, Technico et Opal témoigne pour les Cercles de Qualité d'actions marketing externe mais aussi interne remarquables.

Marketing externe organisé par l'Afcerq, association qui "se propose de promouvoir le mouvement des Cercles de Qualité en France, et d'aider à en maîtriser l'implantation et le développement pour qu'il apporte un changement

---

(50) Cf. Bernard Monteil, Patrick Ryon et Gilles Alexandre "Cercles de qualité et de progrès - Pour une nouvelle compétitivité". Editions d'Organisation - 1983.

profond et durable"[51], mais également par les entreprises elles-mêmes.

2.2.1 Le marketing social externe

Avant de poursuivre, rappelons que le marketing, si l'on fait abstraction de son objet habituel qui est d'aider les entreprises à mieux vendre leurs produits, peut se ramener à deux idées essentielles : d'une part, c'est une attitude mentale caractérisée par le souci constant de connaître, de comprendre et de prévoir les besoins du marché ; d'autre part, c'est la mise en oeuvre systématique de divers moyens destinés à influencer les comportements des agents économiques[52]. Ce que l'on voit surtout de l'Afcerq c'est le second volet du marketing, c'est-à-dire l'emploi massif de la publicité (colloques, congrès, conventions, services réservés aux adhérents, publications, campagnes nationales...). Mais l'association se soucie également d'améliorer sa connaissance et sa compréhension des comportements et des processus d'information et de décision des entreprises, afin de pouvoir mieux agir sur elles. Par exemple, l'Afcerq peut, sur demande, intervenir pour sensibiliser une équipe de Direction, effectuer un pré-diagnostic, aider au montage d'une opération CQ, faire un audit de fonctionnement ; l'association a, par ailleurs, réalisé en Décembre 1982 une large enquête par questionnaire auprès de ses entreprises adhérentes.

Ce qui nous paraît intéressant dans cette action de l'Afcerq - ce n'est pas tant les méthodes utilisées qui, même si elles sont variées n'en ont pas moins été déjà utilisées, en partie, par les tenants des N.F.O.T. - mais l'écho et l'ampleur même de cette action. Les N.F.O.T. se sont en effet accompagnées de nombreuses actions marketing tant publiques que privées. Du côté des pouvoirs

---

(51) Objectif de l'Afcerq énoncé dans la brochure de présentation de l'Association.

(52) Cf. Denis LINDON "Marketing politique et social" Ed. Dalloz 1976 page 2. L'auteur ajoute que le premier volet du marketing, à savoir "l'effort systématique de détection des besoins, des aspirations... présente moins d'intérêt pour les causes sociales... le plus souvent les causes sociales connaissent ou croient connaître a priori les besoins "réels" de la société... Contrairement aux entreprises commerciales, qui sont généralement disposées à modifier leurs produits s'ils ne répondent pas aux besoins actuels des consommateurs, les causes sociales ne sont pas prêtes à renoncer à leur vocation et à se reconvertir à d'autres activités si les changements qu'elles préconisent ne sont pas généralement désirés.

publics, la création de l'ANACT[53] en 1973, les séminaires, journées de réflexion, congrès patronnés par l'association, les publications dont la "Lettre d'information de l'ANACT" diffusée gratuitement, la création d'un concours d'architecture... ; du côté des entreprises des initiatives comme la constitution de clubs d'échanges tel que le Club ACT[54] ou encore l'organisation par les organismes patronaux tel l'UIMM[55] de visites dans des entreprises innovatrices... procédaient d'un souci d'information, de réflexion et également d'un véritable esprit marketing. Néanmoins jamais aucune de ces manifestations ne réussit, comme ce fut le cas pour la deuxième Convention Nationale des Cercles de Qualité en juin 87 à réunir jusqu'à 12 000 personnes. Ce marketing social externe particulièrement puissant tient selon nous, à nouveau en grande partie aux caractéristiques du cercle de qualité. Autrement dit à un mode d'organisation qui se traduit par une définition claire se suffisant à elle-même et qui, par ailleurs entre en résonnance avec toutes sortes d'images positives. En bref le cercle de qualité constitue en terme d'information un message clair, concis et avec un fort pouvoir d'évocation, dans ce sens, il se prête bien aux médias qui cherchent à toucher un large public. Toutes les entreprises peuvent se reconnaître dans l'expression cercle de qualité.

2.2.2 Le marketing social interne

Par ailleurs ce mouvement s'est trouvé largement relayé à l'intérieur des entreprises. Durant la décennie 70, le marketing social interne n'était guère développé. Les entreprises hésitaient à faire part de leurs expériences participatives, ces dernières ne sortaient guère de la confidentialité. C'est ainsi, pour ne citer qu'elles, que General Foods, mais aussi Procter & Gamble qui avaient réalisé, dès le début des années 70 des expériences aux Etats-Unis et en

---

(53) ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail.

(54) Club ACT : Club pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Tous ces clubs regroupaient un certain nombre de dirigeants et de responsables des Affaires Sociales et du Personnel préoccupés par l'amélioration des conditions de travail.

(55) Union des Industries Minières et Métallurgiques.

France, restaient très mystérieuses à leur sujet[56]. Seules quelques rares enteprises présentèrent leurs réalisations à l'extérieur[57]

En revanche aujourd'hui la plupart des entreprises où nous sommes allés ont adopté une démarche de marketing social particulièrement riche, inventive et attrayante. En amont, la réalisation préalable de diagnostic, la définition de stratégie de mise en place témoigne d'un effort marketing de détection des besoins et des aspirations. En aval, il est surtout frappant de constater l'ampleur et la richesse des campagnes d'information internes organisées autour des CQ. Celles-ci empruntent des canaux variés appartenant aux mass-media tels que la presse , l'affichage dans les usines, l'audiovisuel[58], les colloques, congrès, conventions. Les journaux d'information ("Dernières Nouvelles des CQ" chez Opal, "CQ Info" chez Machinex...), bandes dessinées ("Avis de Recherche" chez S..., "Charte de fonctionnement des cercles" chez C...), audio-visuels ("Convention Nationale des CQ" chez O..., "Les CQ" chez K..., "Un outil efficace" chez R...), livrets méthodologiques distribués aux membres ("La méthodologie des G.E." à la S..., "Cercle de qualité" chez U..., "Cercles de qualité" chez K...) ou réservés aux animateurs ("La boîte à outils" d'Opal, "Le guide d'animation" d'I...) foisonnent. Autant de méthodes et d'instruments destinés à vendre le *produit CQ.* Par ailleurs les entreprises démultiplient leurs réalisations internes en les exposant dans les colonnes de la revue de l'Afcerq, dans la presse spécialisée, dans les colloques et les journées d'étude. On retrouve là, sans aucun doute, les qualités médiatiques des CQ ou du changement organisationnel conçu comme un produit industriel, produit qui, de surplus, est bien en phase avec les données conjoncturelles.

Autrement dit, le CQ. se traduit par une pratique facilement classable, une véritable technologie managériale qui, de ce point de vue est bien

---

(56) Expériences citées dans "La stratégie humaine de Volvo" Pehr G. Cylenhammar in "Harvard-L'Expansion", hiver 1977/78, pp. 32-45.

(57) Faiveley, Leroy Somer, Facon, Guillet ou la Régie Renault firent parler de leurs expériences, mais toutes les autres se montrèrent très réservées pour parler de leurs réalisations.

(58) Dans la décennie 70, seuls quelques rares entreprises présentèrent leurs réalisations au travers de films. J. Ruffier cite l'une des expériences qui reste la plus connue, celle de Guillet, pour laquelle un film, ayant pour titre *"Question de confiance"* a été réalisé par Michel Polac.

différente des autres formes de management participatif de la décennie 70, technique par ailleurs doublée d'une dimension philosophique difficilement récusable. Il trouve ainsi un écho dans la culture de bon nombre d'entreprises. Echo lui-même repris et développé par des actions marketing externes et internes importantes. En somme les cercles de qualité présentent des caractéristiques propres, permettant de distinguer nettement leur succès de celui des autres formes de management participatif. Ces deux facteurs s'ils n'épuisent pas, bien sûr, la complexité du mouvement auquel nous assistons, en soulignent l'originalité et expliquent en partie, nous le pensons, son extension particulièrement rapide.

3 - L'ACTION DES "DIFFUSEURS" DE L'INNOVATION

3.1 Trois types d'acteurs clés

Dans ce contexte d'un mode de changement organisationnel constitué en "technologie managériale", trois types d'acteurs apparaissent avoir joué un rôle déterminant dans le processus de diffusion, trois types d'acteurs qui dans les 12 entreprises de notre base de données vont faire des programmes cercles de qualité de véritables évènements. Ce sont quelques cadres-dirigeants, les consultants en organisation et l'Afcerq.

3.1.1 Les cadres des grandes entreprises

L'observation montre que le développement en entreprise des premiers programmes cercles de qualité résulte de l'action de quelques dirigeants ou cadres convaincus à priori de l'efficacité de ce nouveau mode d'organisation. Nos constats rejoignent ici ceux de Michel Brimm lorsqu'il s'interroge sur le problème de la diffusion des innovations en matière d'organisation et souligne le poids des individus ou "sponsors" qui préconisent le développement et la mise en pratique des innovations. Il note en effet que ce sont généralement des individus ou des groupes d'individus qui décident et introduisent de nouvelles idées dans le cadre de l'organisation : "Bien qu'il faille aussi noter une prédisposition de l'organisation ou un soutien pour ces activités, l'unique véritable élément de propagation est essentiellement lié à l'initiative individuelle et à la capacité de remettre en question des schémas établis, des types de solutions ou de comportements en réponse aux problèmes courants d'organisation". (59)

Un tel constat s'applique aux cercles de qualité et il est d'ailleurs possible de ce point de vue de distinguer 2 types d'innovateurs - ceux que nous appellerons *les missionnaires* dont le vecteur principal est le discours - et ceux que nous appellerons *les pragmatiques* dont le vecteur principal est l'action.

---

(59) Michel Brimm "La Diffusion des innovations en matière d'organisation" in "Revue Française de Gestion", janvier-février 1984, pp. 68-79.

Les premiers qui peuvent être des chefs d'établissement ou plus souvent des cadres de services fonctionnels tels que les services qualité ou des services de développement social, se placent au niveau global de l'entreprise et cherchent à informer, convaincre - voire convertir - leur environnement à la nouvelle pratique qu'ils estiment efficace et porteuse d'avenir. Ils multiplient rapports d'étude, compte rendus de voyage, discussions informelles... Ce noyau de leaders délègue ensuite la mise en pratique de l'innovation aux opérationnels de l'innovation, faciliteurs, coordonnateurs, chefs de service, agents de maîtrise qui vont sur le terrain mettre en pratique les cercles. Les cadres animant ces actions présentent dans toutes les entreprises des caractéristiques communes. De fortes convictions les animent : ils se veulent à la fois humanistes mais aussi bons gestionnaires et soucieux des impératifs économiques auxquels l'entreprise se trouve confrontée. Aussi développent-ils tous avec ardeur un discours de type socio-économique centré sur l'entreprise elle-même et sans chercher à se rattacher à une quelconque obédience politique extérieure (à la différence des tenants des NFOT souvent impliqués politiquement).

Si là encore on retrouve un type d'acteurs semblables à ceux qui ont introduit les NFOT, il convient néanmoins de souligner à nouveau combien leur action va se trouver facilitée par les caractéristiques de la formule qu'ils introduisent.

Dans les NFOT, l'absence de formalisation claire, introduisait au coeur du dispositif d'organisation le phénomène de l'inconnu, du produit incertain, de l'erreur - autant de données peu adaptées théoriquement aux pratiques industrielles. Ainsi R. Sainsaulieu rappelle combien "la très grande majorité de nos organisations industrielles sont en fait bâties sur des principes différents : ceux de la prévisibilité maximale des résultats, et d'une rationnalité obtenue par la maîtrise à l'avance de toutes les incertitudes économiques, techniques et humaines"(60).

Dans ce contexte, les "CQ produit industriel" apparaissent nettement plus adaptés. En proposant un schéma de départ, des guides et des modèles, ils limitent considérablement l'inconnu. Et par là même sécurisent à priori beaucoup plus facilement l'environnement. La formalisation et la

---

(60) Renaud Sainsaulieu "Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental" in "Revue Française de Gestion" - janvier février 1982, pp. 6-17.

standardisation permettent en effet aux cadres-innovateurs de se lancer dans des innovations organisationnelles avec plus de sécurité. "Le caractère valorisant de l'expérimentation organisationnelle reste, sans que lui soit associé de risque important"[61].

L'existence de références communément partagées constitue une source de sécurité pour les innovateurs qui disposent ainsi d'un même vocabulaire, d'une même grammaire, en somme d'un cadre relativement rigide à l'intérieur duquel ils peuvent évoluer, par rapport auquel ils peuvent se situer et situer leur action, évitant ainsi de se trouver livrés à eux-mêmes et d'être obligés d'élaborer leurs propres normes de référence. Leur pouvoir de conviction vis-à-vis du reste de l'entreprise s'en trouve renforcé.

3.1.2 Les consultants en organisation

La question de la diffusion des cercles de qualité ne s'arrête pas aux cadres-innovateurs des grandes entreprises ; elle met également en jeu les consultants en organisation, auxquels la majorité des entreprises que nous avons étudiées ont eu recours à un moment ou à un autre.

Les consultants s'inscrivent dans le champ de la relation conseil-entreprise. Or, cette relation comme le remarque C. Midler, C. Moire et J.C. Sardas[62] est pour le conseil en organisation tout à fait particulière. "Il s'agit de réfléchir en commun à un problème, d'engager une relation où les rôles respectifs des partenaires, de même que le produit final, sont assez peu définis. Ceci apparaît d'ailleurs souvent sur le plan juridique dans les procédures contractuelles, l'entreprise achetant du temps de consultant, à défaut de pouvoir définir autrement l'apport de ce sous-traitant bien particulier. Il est clair que l'établissement de telles relations reposant sur une forte confiance réciproque (relations qu'on a parfois comparées à celles du patient à son psychanalyste) est

---

[61] C. Midler, C. Moire et J.C. Sardas in "L'évolution des pratiques de gestion" in "Economie et Société" Série Sciences de gestion" N° 4, 1984, pp. 172-211.

[62] C. Midler, C. Moire et J.C. Sardas "L'évolution des pratiques de gestion", opus cité.

pour l'entreprise une opération plus complexe car plus inhabituelle que l'achat d'un bien matériel comme une machine outil". C'est aussi, pourrions-nous ajouter, un type de relation qui, pour s'établir, demande de nombreux contacts personnels, par conséquent un investissement en temps lourd. L'engagement personnel étant particulièrement fort, il est difficile dans ces conditions pour le consultant en organisation, d'une part de démultiplier largement son action en la déléguant à d'autres, et, d'autre part, d'élargir facilement son marché (faute de temps).

Le cercle de qualité "package managerial" présente alors de nombreux atouts pour les consultants. C. Midler souligne fort justement que "l'innovation organisationnelle constituée en produit industriel est en relation directe avec l'évolution du métier de consultant en organisation". Si, de par sa formalisation, il rassure rapidement le client qui sait ce qu'il achète, il permet aussi au consultant de démultiplier son action en chargeant des "juniors" de la mise en place des programmes. Par ailleurs, de par sa standardisation, le cercle de qualité peut être mis en oeuvre dans n'importe quel type d'entreprise - petite, grande ou moyenne, quelque soit son secteur d'activités, ses produits, sa technologie, et peut théoriquement convenir à tout le personnel d'éxécution, ouvriers, employés. Autrement dit, le marché disponible est considérable et d'un accès relativement aisé. Constitué en "produit de grande consommation" le cercle de qualité instaure un type de relation consultant-client spécifique ; il permet au consultant d'accéder à un grand nombre de clients potentiels, lui donne une visibilité plus grande et lui offre ainsi des possibilités pour élargir son marché. Les consultants ont donc tout intérêt à diffuser ce type d'outil.

De ce point de vue, le cercle de qualité "concept packagé" nous semble bien révélateur de la tendance des conseils en organisation, à proposer des méthodes de gestion formalisées. C'est ainsi que dans les brochures des consultants, les cercles de qualité avoisinent les groupes d'expression, les groupes de créativité, les systèmes de suggestions... La diffusion massive des CQ s'inscrit dans le rapport économique qui lie les conseils aux entreprises.

3.1.3 L'Afcerq

Le troisième agent qui a pris une part active dans cette diffusion est

l'Afcerq. La création de l'Afcerq en 1981 a permis d'incarner un nouveau mode d'organisation dans une institution. L'association a permis de fédérer toutes sortes d'individus qui s'intéressaient aux CQ : consultants en organisation et cadres d'entreprises principalement, et par là-même, de démultiplier leur action, mais aussi de la légitimer. Le cercle de qualité n'est plus l'objet de quelques personnes isolées mais l'objet d'un groupement de personnes auquel la loi reconnait une personnalité juridique distincte de celle de ses membres. C. Midler souligne fort justement que la représentation juridique et la constitution en association organisent le transfert des compétences individuelles à une organisation et les entourent d'une aura d'objectivité. Dans ce sens L. Boltanski à propos de l'institutionnalisation de la compétence managériale décrit un mécanisme similaire lorsqu'il écrit que "La représentation juridique a aussi pour effet d'accélérer l'institutionnalisation du groupe, son enracinement dans l'ordre des choses. L'objectivation du groupe dans une personne collective juridiquement définie et de la personne collective dans un appareil institutionnel contribuent à faire du groupe un être social plus dur et plus durable que ne l'est l'agrégat des agents qui s'en réclament et qui l'entretiennent..."(63).

Mais il ne suffisait pas que l'Association existe pour que les cercles se répandent largement dans les entreprises. Encore fallait-il que son discours soit relayé par les média. Or, nous l'avons constaté, grâce à ses différentes caractéristiques, le cercle de qualité se prête bien au marketing et à une diffusion large.

De par sa nature et de par son institutionnalisation, le cercle de qualité se présente ainsi comme un objet particulièrement bien adapté à un discours médiatique large, c'est-à-dire touchant à la fois le public d'entreprise mais aussi le grand public.

3.2. Une référence standard et un processus de "différenciation retardée"

Le cercle de qualité et plus généralement les méthodes de gestion formalisées se prêtent bien à la logique du consultant, logique que l'on a supposé être celle du développement économique. Néanmoins cette logique du "package" si elle

---

(63) Cf. L. Boltanski "Les cadres" Ed. de Minuit, 1982, page 235.

est considérablement exploitée par les organismes de conseil porte en elle des risques. Une banalisation trop excessive du produit ne permet plus aux organismes de se distinguer et d'afficher leurs spécificités, leur savoir-faire distinctif. Aussi, bon nombre d'entre eux, après s'en être référé au modèle proposent ensuite son adaptation aux conditions locales et réintroduisent par là-même leur compétence personnelle. A partir de ce package standardisé, les entreprises, de leur propre fait ou sur les recommandations de leur consultant, personnalisent la formule et introduisent en quelque sorte une "différenciation retardée"(64) dans le processus de mise en oeuvre des cercles.

C'est ainsi que l'on peut assister dans les entreprises à une appropriation de la formule. Si beaucoup d'entreprises possèdent des cercles et s'accordent pour en donner des définitions voisines, en revanche des éléments tels que les noms et les modes d'introduction des cercles varient sensiblement, nous l'avions remarqué, d'une entreprise à l'autre.

Ces différentes voies de propagation du changement, on le voit, ne sont pas éloignées de celles utilisées dans la diffusion des NFOT, mais l'analyse montre que leur pouvoir de démultiplication se trouve renforcé par la nature même du produit qu'elles véhiculent, par une forme de changement organisationnel conçu comme une "technologie managériale".

En définitive l'engouement des entreprises de notre base de données pour les cercles de qualité et leur diffusion rapide relèvent, selon nous, non seulement de facteurs conjoncturels favorables, mais aussi du fait que les cercles de qualité se présentent comme un mode de changement organisationnel conçu comme une technologie managériale "simple et facilement marketable" qui renforce le poids des agents diffuseurs de l'innovation.

---

(64)Nous empruntons le vocable de "différenciation retardée" aux gestionnaires. Se reporter au chapître 7 "La différenciation retardée des produits" de l'ouvrage de Jean-Claude Tarondeau "Produits et Technologies. Choix politiques de l'entreprise industrielle", Editions Dalloz, 1982. L'auteur indique que la différenciation retardée des produits consiste à "déplacer la création de variété des produits vers l'aval des processus de production pour améliorer leur productivité".

Chapitre VII

Les cercles de qualité : un mode de changement organisationnel par "expérimentation"

CHAPITRE VII - LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR "EXPERIMENTATION"

Il est frappant de constater que toutes les entreprises après un développement euphorique de leurs programmes CQ connaissent ensuite une période plus difficile marquée par l'essoufflement. Cette évolution similaire transparaît bien au travers des 3 entreprises Machinex, Technico et Opal, il est vrai, bien qu'à des degrés divers.

1 - MORPHOLOGIE D'UN CYCLE DE DIFFUSION DES CQ

Les spécialistes de marketing ont défini la notion de cycle de vie des produits(1). Ils montrent que chaque produit traverse au cours du temps plusieurs phases assimilables à celles de la vie d'un être humain, et distinguent habituellement :

- la phase de lancement (la naissance et l'enfance)
- la phase de développement (l'adolescence)
- la phase de maturité (l'âge adulte)
- la phase de déclin (la vieillesse et la mort)

Ne pourrait-on pas aussi parler de cycle de vie des procédures de management. Que l'on nous permette là-aussi de poursuivre plus loin la comparaison et de remarquer que le produit cercle de qualité connait différents stades - allant de son élaboration, passant par sa croissance, rencontrant ensuite une période de maturité marquée par l'essoufflement puis ensuite, suivant les cas, de déclin, de disparition ou d'intrégration dans les pratiques (cf. tableau n° 8).

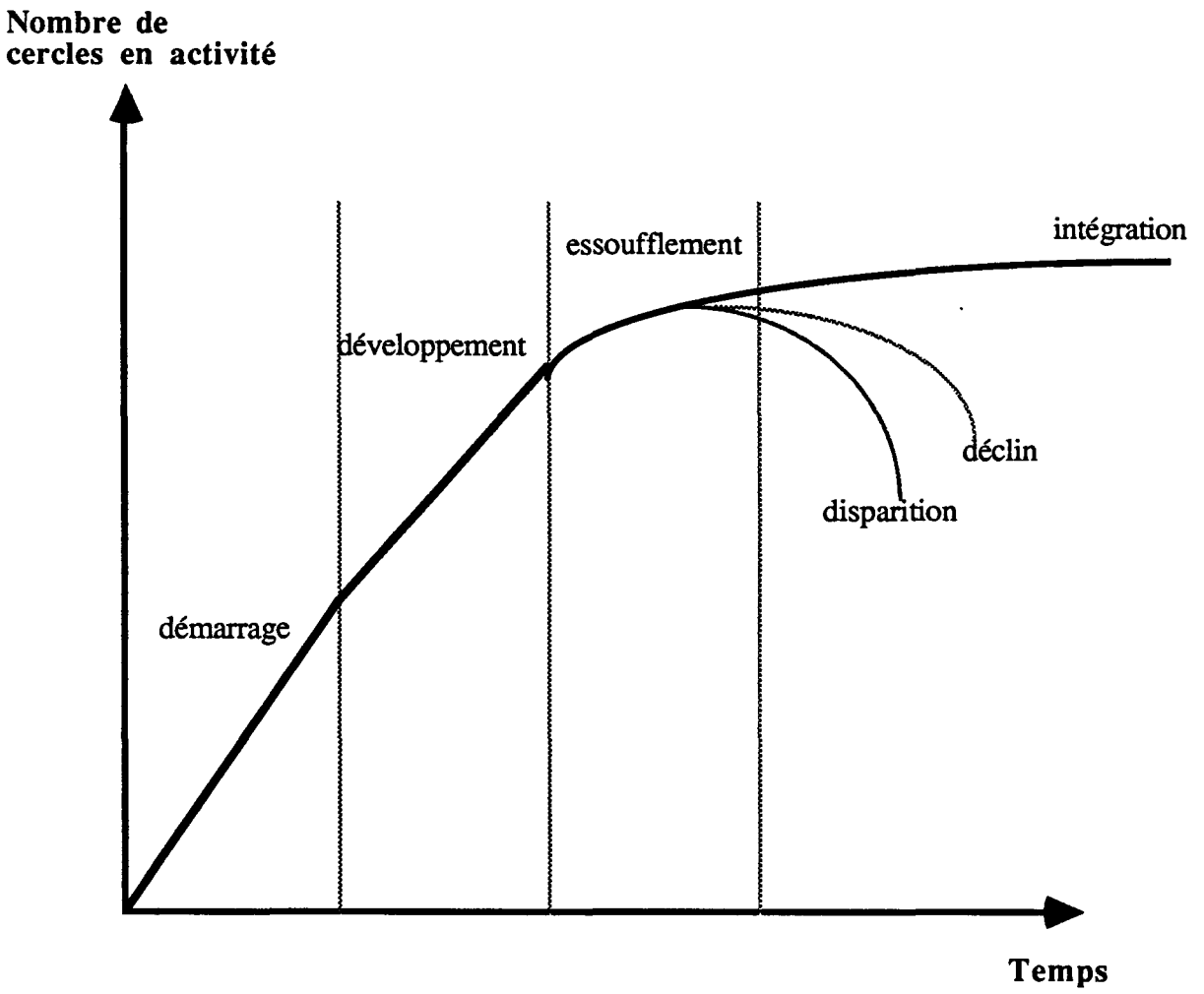
Lorsque les premiers cercles tests sont mis en place dans les entreprises, leur mise en oeuvre connaît une phase de lancement prudente. La formule est nouvelle, le personnel réticent doit s'y adapter.

---

(1) Cf. J. Lendrevie, D. Lindon et R. Laufer "Mercator : théorie et pratique du marketing" Dalloz gestion 1979

TABLEAU N° 8

MORPHOLOGIE DU CYCLE DE VIE DES PROGRAMMES CERCLES DE QUALITE



La stratégie d'implantation est progressive, c'est celle des petits pas, les cercles sont peu nombreux et les difficultés sont résolues au cas par cas.

Les premiers résultats obtenus et les décisions de généralisation nous font entrer dans la phase suivante de croissance. La question qui se pose alors est celle de l'augmentation du nombre de cercles, ce que les spécialistes du marketing appellent "l'élargissement du champ de distribution du produit". Progressivement, de nouveaux cercles se forment, l'ensemble du personnel se familiarise avec le dispositif, les cercles offrent des résultats intéressants relayés et diffusés par un fort marketing social interne et externe, le moral des acteurs des programmes CQ ne cesse d'augmenter, pour atteindre son point culminant. Mais le développement est également synonyme de difficultés nouvelles, comme le scepticisme de l'encadrement intermédiaire et les freins qu'il peut apporter dans l'action.

L'augmentation du nombre de cercles va de pair avec une accumulation de problèmes : opposition des cadres, déceptions des membres et des animateurs, résultats moins spectaculaires, lassitude des faciliteurs... Peu à peu les programmes s'essoufflent : ils atteignent leur phase de maturité. Les responsables cherchent d'une part à gérer et conserver l'acquis, d'autre part, à trouver de nouveaux participants et ouvrir de nouveaux cercles. Autrement dit, si l'on pousse plus loin l'analogie, à conserver leur part de marché et à trouver de nouveaux marchés.

Les cas de figure ensuite divergent. On note, pour une grande partie des entreprises, un essoufflement qui se prolonge et des programmes "en survie". C'est le cas, par exemple, de Machinex. Dans toutes les entreprises, les responsables des programmes CQ cherchent à enrayer le déclin et sont à la recherche d'un "second souffle" pour le mouvement. Pour d'autres entreprises comme Opal, la dynamique du déclin va jusqu'à la disparition complète des cercles de qualité. Une troisième catégorie d'entreprises montre au contraire leur capacité à gérer puis dépasser l'essoufflement pour inclure les cercles dans leur pratiques : il y a intégration ou normalisation des cercles. Technico illustre bien ce processus.

Ainsi, chaque phase pose aux responsables des problèmes particuliers et des questions spécifiques auxquels les uns et les autres vont apporter des réponses

par certains côtés comparables et par d'autres bien différentes.

La durée totale de la vie d'un programme CQ et la durée de chaque phase de sa vie sont difficiles à déterminer précisemment et peuvent être variables suivant les entreprises (cf. tableau n° 9). La phase de lancement à partir de la mise en oeuvre du premier CQ test peut être plus ou moins longue et aller d'une année à plus de 2 ans (cas de Technico). De même, la phase de développement et l'euphorie qui la caractérise peut aller de quelques mois à plus de 2 ans. Pareil constat vaut pour la phase de maturité. Néanmoins et quelle que soit la durée relative de chacune des étapes, il est frappant de constater que l'ensemble du cycle qui va du lancement aux manifestations de l'essoufflement se déroule à peu près pour les 12 entreprises sur une période d'environ 4 ans. C'est à la fin de la quatrième année et durant la cinquième année d'existence des programmes CQ que l'essoufflement se manifeste réellement à travers les différents symptômes que nous avons repertoriés et présentés dans la partie empirique de notre recherche. A cet égard, les quelques études longitudinales, anglaises et américaines disponibles dans ce domaine montrent également que les programmes CQ traversent une période critique trois ou quatre ans après leur démarrage. Ron Collard et Barrie Dale remarquent ainsi : "The first three years of operating a quality circle programme would appear to be the critical period for establishing its long term viability"(2).

J.B. Bartlett situe la période critique plus tôt, à un an ou 18 mois après le lancement des cercles. "So far however relatively few companies have emerged from the honeymoon stage through the testing period that typically comes after a year to 18 months. By this time the novelty effect has worn off, the simple issues of have been disposed of, and real commitment is needed if further progress is to occur."(3)

---

(2) Ron Collard et Barrie Dale "Quality circles,why they break down and why they hold up" in Personnel Management, February 1985, pp. 28-31.

(3)J.B. Bartlett, "Success and Failure in Quality Circles - A study of 25 companies", opus cité page 29.

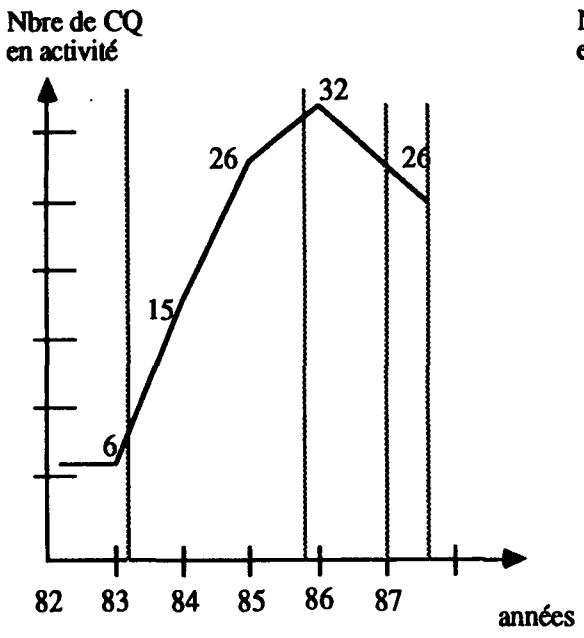
En tout état de cause, il y a là une conjonction tout à fait étonnante, remarquable[4].

[4]Qu'il serait d'ailleurs intéressante de creuser.

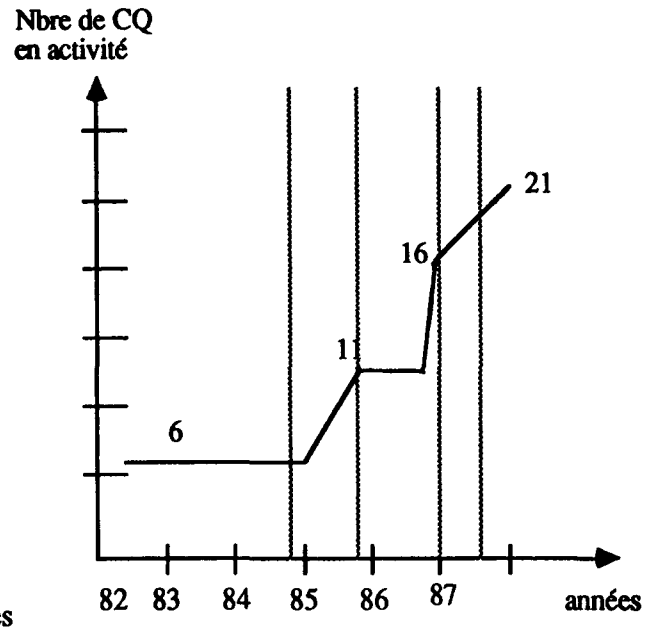
TABLEAU N°9

CYCLE DE VIE DES PROGRAMMES CQ DANS LES 3 MONOGRAPHIES

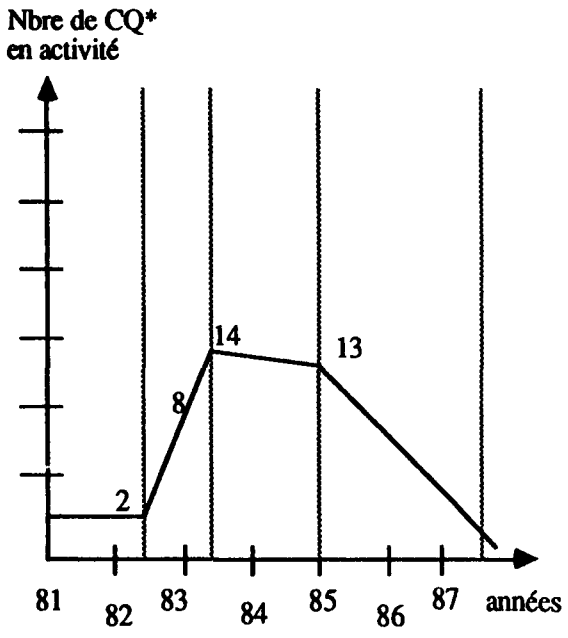
Le programme CQ de MACHINEX



Le programme CQ de TECHNICO



Le programme CQ d' OPAL



* rappelons que chez Opal il s'agit de cercles non permanents

Les chiffres qui apparaissent sur le graphique d'Opal ne sont donc pas comparables aux 2 autres graphiques

Ce qui est caractéristique de ce cycle de diffusion, c'est autant la forme particulière qu'il prend et qui s'applique aux 12 entreprises que nous avons suivies, que sa reproduction dans le temps sur des méthodes de gestion différentes.

En effet, malgré l'évolution historique des courants d'organisation et l'accueil très favorable fait aux conférences et aux publications sur ce thème, on a observé au sein des entreprises une propagation et une diffusion restreintes des expériences d'innovations d'un département à l'autre, ou d'une entreprise à une autre...

Faisant l'inventaire des méthodes de management qui ont marqué les dix dernières années, de nombreux observateurs tels que P. Morin(5) et M. Thevenet, montrent comment les modèles d'organisation et de gestion ont déferlé par vagues successives dans les entreprises, comment les modes déclinent et disparaissent. M. Thevenet souligne ainsi l'évolution des thèmes en gestion du personnel et comment "au cours de cette décennie, on s'est petit à petit éloigné des théories de la motivation pour s'intéresser à la satisfaction du personnel durant toute la période des conditions de travail, puis à son implication et à sa mobilisation"(6). Tout comme les cercles de qualité, ces modèles ont connu des phases de développement puis d'essoufflement bien marquées.

Le constat suscite moult questions et interrogations. "Pourquoi donc" demandent managers et hommes de recherche, "les innovations en matière d'organisation ne connaissent-elles pas le succès qu'on était en mesure d'attendre ?" H. Savall s'interroge : "Il est frappant, dit-il, de voir que des expériences dont les résultats au plan économique sont sans aucune ambiguité n'aient pas été étendus avec plus de résolution. On aurait pu penser que les réussites auraient créé des précédents exploitables(7)".

---

(5) Cf. Pierre Morin "Les modèles de management et leur avenir", in J.D. Reynaud et Y. Crafmeyer "Français qui êtes-vous ?" La Documentation Française, 1981.

(6) M. Thevenet "L'écot de la mode" in Revue Française de Gestion, Septembre-Décembre, 1985, pp. 19-29.

(7) H. Savall "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique" Dunod entreprise, 1978, page 139.

2 - DES CONDITIONS DE DEMARRAGE AUX CONDITIONS D'EXTENSION

Comment expliquer cette évolution commune à toutes les entreprises ? Pourquoi cette crise après un développement tellement prometteur ?

L'analyse ici nous conduit à examiner et mettre en parallèle les conditions de lancement des programmes CQ et celles d'extension des mêmes programmes. L'étude comparative des deux va nous permettre de mieux comprendre le phénomène d'essoufflement dont nous avons décrits les symptômes et qui est si caractéristique de l'évolution des cercles.

La réflexion s'articule ici autour de cinq grands points qui sont autant de facteurs explicatifs du développement enthousiaste puis de l'essoufflement. Ils tiennent à l'extension des cercles de secteurs favorables vers des secteurs moins favorables, à la mise en cause de plus en plus forte du pouvoir des cadres, à la disparition progressive de l'esprit de conquête des membres et des animateurs, à la surcharge des faciliteurs et à l'insuffisance de relais. Le tout se soldant par une déception - plus ou moins forte - des directions.

2.1. L'essaimage vers des secteurs "moins favorables"

Il importe tout d'abord de remarquer que dans toutes les entreprises l'extension des cercles se fait dans des conditions bien différentes de leur lancement.

2.1.1 La recherche de terrains "favorables"

Pour la mise en place, groupes de pilotage, faciliteurs et le cas échéant consultants se sont, la plupart du temps, livrés à un rapide diagnostic afin d'identifier les secteurs les plus *favorables*. Il s'agissait de choisir des secteurs suffisamment caractéristiques pour que les résultats obtenus par les premiers groupes puissent servir de références au reste de l'entreprise. Les cercles de

qualité reposant sur le principe du volontariat des participants, animateurs et membres, il ne peut être question en principe de leur imposer ce mode de travail, il convient donc plutôt de les convaincre par l'exemple. Aussi les responsables des programmes CQ mettent-ils beaucoup de soin à ce que les premiers cercles soient des réussites : il s'agit en quelque sorte de jouer la pédagogie du succès pour assurer l'implantation ultérieure de cercles plus nombreux.

En général furent retenus pour le démarrage, les services de fabrication où il était plus facile de constituer des groupes homogènes et plus précisément les secteurs qui connaissaient déjà de bonnes relations de travail, offraient une certaine stabilité (pas de réorganisation technique ou humaine prévue...) et où la hiérarchie locale semblait non seulement prête à recevoir les CQ, mais aussi capable de les animer. Les premiers agents de maîtrise qui ont suivi la formation puis animé les cercles sont donc le résultat d'un processus de sélection progressif. En ce qui concerne les membres, la même approche a guidé *leur choix*. Les premiers animateurs ont cherché à rassembler autour d'eux les opérateurs qui leur paraissaient les plus motivés, ou ceux qui entretenaient des relations harmonieuses avec leurs collègues. Autrement dit, très souvent, ce sont les bons éléments, des personnes appréciées pour leur sérieux, leurs compétences et leur potentiel qui ont composé les cercles expérimentaux[8]. Toutes étaient libres, théoriquement, de refuser leur participation mais pratiquement la plupart des agents de maîtrise et des ouvriers retenus ont accepté : ils se sont sentis choisis par la hiérarchie et en quelque sorte investis d'une mission. Ainsi, deux critères de sélection, l'un tenant aux structures, l'autre aux hommes, ont permis de retenir les secteurs où les CQ avaient le plus de chances de réussir. Ces terrains ont, sans aucun doute, contribué au développement des programmes. Ils ont facilité l'obtention des premiers résultats. Ainsi par exemple lorsque les 6 premiers CQ de fabrication chez Machinex présentèrent leurs travaux en 1983, la Direction et le faciliteur y trouvèrent la confirmation de leurs attentes et encouragèrent le développement du mouvement.

---

[8]Denis Guigo dans "L'Empire du Consensus", Annales des Mines, Mars 1987, note un phénomène comparable à propos des E.R.A.C.T. (Equipe de Recherche pour l'Amélioration des Conditions de travail) qu'il a pu observer dans les ateliers d'une entreprise française de construction mécanique. On choisissait, remarque-t-il pour ces groupes, des participants "bien sous tous rapports".

2.1.2 L'extension aux secteurs "moins favorables"

Mais plus le nombre de cercles croît, plus ces derniers s'installent dans des services identifiés dès le démarrage comme peu "favorables", soit parce que la structure et les effectifs fluctuent en fonction de l'activité et se prêtent donc mal à la constitution de groupes stables, soit parce que la hiérarchie locale peu convaincue de l'efficacité de ce nouveau mode d'organisation, le rejette.

Il s'avère aussi plus difficile de trouver des animateurs, les uns apparaissent manquer de compétences (d'animation des groupes notamment), les autres ne souhaitent pas s'opposer à leur hiérarchie lorsqu'elle n'est pas favorable aux cercles. Il arrive également que les ouvriers eux-mêmes refusent de travailler en cercles. C'est le cas par exemple, chez Machinex, de cet atelier occupé par une trentaine d'ouvriers professionnels P3 qui réalisent les finitions de pièces électriques particulièrement coûteuses. Ces ouvriers, arrivés au sommet de la hiérarchie ouvrière, exercent un travail de spécialistes, essentiellement manuel et individuel, leurs tours de main constituent leur richesse personnelle et aucun ne souhaite les divulguer à l'occasion de travaux de groupe. Ils s'opposent franchement aux cercles qui les conduiraient à formaliser et à divulguer leurs façons de faire.

De même, certains secteurs restent à l'écart du mouvement. Présentés dès le départ comme un mode de travail mieux adapté à la production qu'à l'administratif, les cercles pénètrent difficilement dans les bureaux. Le personnel administratif lui-même considère que ce type de réunion ne lui convient pas.

Autrement dit, dans chaque entreprise, il apparaît nettement que les secteurs de lancement des CQ ne sont pas représentatifs des conditions moyennes de l'ensemble de l'entreprise. Le lancement se déroule dans des conditions "privilégiées" qu'il est de plus en plus difficile de retrouver pour les générations suivantes de cercles et qui, à terme, par leur absence, contrarient l'essaimage prévu.

2.2 La mise en cause de plus en plus forte du pouvoir des cadres

Par ailleurs, beaucoup de cadres, au fur et à mesure que le temps passe, marquent plus vivement leur opposition aux cercles.

2.2.1 La réserve des cadres : "un intérêt intellectuel"

En accord avec l'analyse stratégique des organisations développée par M. Crozier et E. Friedberg, on peut considérer toute entreprise comme un système de pouvoirs dont les membres sont reliés entre eux par des relations de coopération qui comportent toujours aussi une dimension de pouvoir. Crozier et Friedberg distinguent quatre grandes sources de pouvoir : "celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son, ou mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales"(9). L'introduction et le développement des CQ vient modifier ces structures de pouvoir.

Remarquons tout d'abord que la décision de lancer l'opération leur a échappé. Certes, au départ, les cadres ont participé à des réunions d'information et de sensibilisation, mais la décision finale de création des CQ et le choix des sujets reviennent en général en définitive aux animateurs et aux membres. Notons aussi que certaines réunions d'information de la hiérarchie furent parfois houleuses. Souvent, dans les établissements, les réactions apparurent partagées quant à l'opportunité de la mise en place de CQ : beaucoup objectaient qu'il fallait d'abord que les cadres apprennent à travailler ensemble et règlent les problèmes importants de l'entreprise (ceux tenant par exemple à la baisse des carnets de commande ou à d'éventuels redéploiements d'activités...) avant de lancer des groupes au niveau du personnel d'exécution. Ces réactions restèrent néanmoins réservées. Intellectuellement, l'exposé sur les principes et les méthodes trouva un écho chez les cadres (d'un côté les cercles reposent sur une logique de responsabilisation du personnel dont l'encadrement lui-même se réclame... d'un autre côté, les outils présentent un caractère scientifique propre

---

(9) M. Crozier et E. Friedberg "L'Acteur et le Système", opus cité page 71.

à susciter l'intérêt...) et, pratiquement, les directions générales apportaient leur soutien à l'opération (comment s'y opposer ?), enfin et surtout, la plupart des cadres savaient déjà qu'ils ne seraient pas immédiatement concernés par les CQ compte-tenu des stratégies prudentes adoptées pour le démarrage dans les entreprises que nous avons suivies.

2.2.2 L'opposition des cadres

Mais, peu à peu, les conditions changent et cette plus ou moins grande adhésion intellectuelle se trouve entamée par les pratiques mises en oeuvre. Au fil du temps et avec l'augmentation du nombre des groupes, les cadres modifient leur attitude et passent de l'indifférence ou de la réserve critique à une véritable opposition. Tenus à l'écart lors du démarrage des programmes CQ, ils en mesurent ensuite essentiellement les désavantages. Tout d'abord, il est frappant de constater que dans toutes entreprises que nous avons suivies, l'information des cadres sur les cercles de qualité s'est limitée à quelques heures, sans plus, et que ces mêmes cadres n'ont, à la différence des membres des CQ, bénéficié d'aucune formation particulière leur permettant de mieux comprendre le concept, sa nécessité et son mode opératoire. Plus encore, aucun rôle précis n'a réellement été attribué aux cadres dans la mise en place et dans la gestion des cercles.

Les résistances se manifestent plus clairement, car bien des cadres se sentent directement mis en cause par les cercles. Il est vrai que ces derniers choisissent souvent des sujets liés à leurs activités. En effet, si les sujets portent souvent tout d'abord sur le contenu immédiat des tâches et les conditions de travail, ils s'élargissent très vite pour englober un contexte de plus en plus large. Plus le temps passe, plus les cercles (au moins une partie d'entre eux) prennent des sujets liés à l'activité de l'encadrement intermédiaire, des problèmes que les cadres - ingénieurs des Méthodes, techniciens de l'Entretien,... - estiment être de leur ressort et non pas de celui du personnel. Les sujets mettent peu à peu en jeu les relations avec la hiérarchie opérationnelle et aussi les rapports et les façons de travailler des services fonctionnels tels que l'entretien, les méthodes, l'engineering, les services qualité, la comptabilité, les achats... C'est ainsi qu'un cercle de qualité cherchant à diminuer le taux de déchets sur un produit s'interroge sur le coût des déchets , essaie de déterminer les causes du problème rencontré et se voit ainsi conduit à contacter des services qui, jusqu'alors

demeuraient lointains pour lui, si ce n'est totalement étrangers. Il est fréquent aussi que des cercles de qualité travaillant sur des produits défectueux s'interrogent sur les procédés de fabrication, les mettent en question et demandent finalement aux services Méthodes, des modifications de gammes. Les cercles vont également jusqu'à interférer dans les relations des entreprises avec leur environnement. Il n'est pas rare de voir des groupes prendre des contacts à l'extérieur et nouer des relations avec les fournisseurs et les clients des entreprises.

Le développement et la dynamique même des cercles bouleversent, on le voit, les grandes structures de pouvoir comme la définition des compétences, la possession d'informations dont les autres ont besoin et la maîtrise des relations de l'entreprise avec son environnement. Plus largement encore, ils conduisent à la mise en cause des habitudes, des définitions établies, des systèmes d'information, des modes de travail et des manières de commander. Ceci est d'autant plus vrai que le bon fonctionnement des groupes exige et légitime à la fois la recherche par leurs membres de compléments d'informations et la demande de formations supplémentaires. Lorsque des exécutants proposent une réforme en profondeur de leur fonction telle qu'elle était exercée jusqu'alors, ou des méthodes telles qu'elles sont appliquées, ils critiquent implicitement les décisions prises par la hiérarchie en place. L'effet de leurs remarques est d'ailleurs plus ou moins fortement ressenti. Ainsi lorsqu'un cercle propose de modifier le service fourni, le produit fabriqué ou les processus opératoires, il ne remet pas tant en cause les décisions de sa propre hiérarchie proche puisque celle-ci est dans la plupart des cas étrangère à la définition du produit ; ce sont les Bureaux d'Etude, les Méthodes,l'Engineering qui sont impliqués. Les idées émises par les cercles peuvent être ressenties comme la remise en cause, par des non-spécialistes, d'un travail effectué à l'origine par des spécialistes. Une innovation est bien souvent perçue comme un affront à ceux qui n'ont pas eu l'idée, surtout lorsqu'ils sont précisemment payés pour inventer. On voit alors chez les cadres intermédiaires se développer la crainte d'être dépossédés de leurs informations, de leurs prérogatives et de leur expertise. D'un côté, les opérationnels craignent un affaiblissement de leur pouvoir décisionnel, de l'autre certains services fonctionnels redoutent une diminution de leur pouvoir d'information. Les cadres intermédiaires ont le sentiment que les cercles

empiétent sur leur domaine et usurpent une partie de leur pouvoir[10].

Ces craintes se trouvent accrues par ce qui est ressenti au fil du temps, comme une hiérarchie parallèle. Pour les cadres qui ne s'impliquent pas dans le mouvement, les cercles apparaissent rapidement comme "une organisation dans l'organisation". Le mouvement comporte en effet sa propre hiérarchie (animateurs, faciliteurs...), ses propres règles de fonctionnement (code de conduite des CQ, calendrier de réunions...) et ses procédures (présentation à la hiérarchie...). Par exemple, dans toutes les entreprises que nous suivons, les animateurs de cercles participent à des journées de réflexion auxquelles ni leurs collègues, ni leur hiérarchie ne sont conviés. Les animateurs évoquent à cette occasion leurs réussites et leurs problèmes, en débattent avec le faciliteur et proposent des mesures au comité de coordination. Ces journées renforcent la cohésion des animateurs et leur sentiment de la différence voire de l'excellence.

Les membres eux-mêmes traduisent ce sentiment de la différence. Les heures consacrées aux réunions, la définition et le respect d'un code de conduite, l'apprentissage et l'utilisation d'un langage nouveau, d'outils de résolution de problèmes, la rédaction de comptes rendus composent autant de règles de fonctionnement propres à l'organisation des cercles.

Autres personnages clé : les faciliteurs. Ceux-ci apparaissent au centre des dispositifs mis en place. Ceux sur qui, souvent, repose le succès ou l'échec des programmes. Ils travaillent étroitement avec les Directions et les animateurs et sont en quelque sorte, hors structures puisque, nous l'avons remarqué - quel que soit leur service de rattachement (DRH, qualité...) - leur mission est définie de la même façon et ils traitent souvent directement avec les directeurs d'établissement pour tout ce qui concerne les cercles de qualité (au moins pendant un temps...). Les faciliteurs, de par leur place dans les structures, ont le pouvoir dit du "marginal-sécant", c'est-à-dire le pouvoir "d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et

---

[10] Notre recherche tend d'ailleurs à montrer que ce sentiment est d'autant plus marqué que le taux d'encadrement est élevé.

d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires"[11].

Enfin, membres de CQ, animateurs et faciliteurs bénéficient non seulement de moyens importants (budget formation, heures de réunion, moyens d'information et priorité pour leurs réalisations), mais plus encore d'un accès privilégié au top management lors notamment des présentations à la hiérarchie.

Toute cette architecture et toutes ces procédures constituent autant de modes de fonctionnement sur lesquels les cadres ont le sentiment de ne pas avoir prise. Bref, dès le départ et dans la grande majorité des cas, les cadres ne se sont pas approprié les cercles et ils en mesurent ensuite essentiellement les désavantages. Cette absence de coopération du management intermédiaire a été signalée par de nombreux observateurs du mouvement cercles de qualité et notamment par les américains[12]. L'analyse approfondie de notre matériel empirique montre d'ailleurs clairement que l'opposition des cadres intermédiaires est d'autant plus forte que le nombre d'échelons hiérarchiques est élevé et que les cadres ont été soumis à des pressions fortes pour qu'ils acceptent les cercles.

Dans tous les cas, les cercles apparaissent aux cadres comme un *gadget* comparé à des problèmes considérés comme plus stratégiques. Par ailleurs, dans un monde où l'efficacité économique prime, la rentabilité - strictement financière - des cercles reste souvent à cette époque à démontrer. A quelques exceptions près, la plupart des entreprises présentent des "success stories" sans fournir de bilan économique global. Cette absence de bilan, loin de rallier les énergies hésitantes, contribue au contraire à entretenir le doute chez tous ceux qui se tiennent à l'écart.

Ces attitudes de retrait ou d'opposition ne portent pas trop à conséquence lors des premiers mois de fonctionnement, mais lorsque l'enthousiasme du démarrage se tasse chez les participants et que ces attitudes se développent,

---

(11) M. Crozier et E. Friedberg "L'Acteur et le Système", opus cité page 73.

(12) Cf. S.G. Hayward and B.G. Dale "Quality circle failure and how to avoid it" in European Management Journal volume 3 N° 2, 1985, pp. 103-111.

elles apparaissent essentielles pour la poursuite du mouvement. Dans leur sillage, elles entraînent souvent le désintérêt (plus ou moins prononcé) des Directions et le découragement de certains groupes. C'est ainsi que plusieurs cercles découragés par le peu de coopération autour d'eux, voire pour certains secteurs par une forte hostilité, ont peu à peu disparu.

2.3. La fin de l'esprit de conquête des membres et des animateurs

2.3.1 Des participants "pionniers"

Si l'implantation des premiers cercles se fait dans les terrains les plus réceptifs, elle bénéficie aussi d'un effet de pionnier. Soucieux de faire leurs preuves et animés d'un véritable esprit de conquête, animateurs et membres des premiers groupes s'impliquent fortement dans leurs travaux. A plusieurs reprises, les animateurs débutants nous ont confié quelle charge de travail supplémentaire les cercles représentent : certains y consacrent des soirées ou encore des week-ends entiers !

Certes, l'animation de cercles et l'expérience des nouveaux rapports qu'impliquent leur organisation n'a pas été sans surprendre les animateurs. Néanmoins, ceux qui ont accepté de se lancer dans l'opération (volontaires réels ou volontaires plus ou moins désignés), ceux qui eux-mêmes ont réuni des volontaires, constitué des cercles, suivi une formation d'animateurs se montrent en général satisfaits dans les premiers temps - même s'ils soulignent la surcharge de travail occasionnée par l'animation de CQ. L'animation de cercles leur donne en effet l'occasion de nouer de nouveaux rapports avec leur équipe : ils obtiennent une information plus détaillée sur le travail quotidien et ses difficultés, mais ils vont aussi chercher des informations auprès de leur hiérarchie et cela au nom des cercles eux-mêmes. Le groupe légitime la démarche. Les animateurs de cercles se trouvent ainsi placés à un carrefour d'informations - celles venant des membres de leur équipe et celles venant des hiérarchies ou d'autres services. Ils deviennent ainsi des partenaires bien plus importants pour les uns et les autres. Par ailleurs, l'animation de CQ développe une véritable solidarité entre eux et un réseau d'informations privilégié. Ainsi, les cercles de qualité leur fournissent-ils des atouts et une légitimité supplémentaires leur permettant de renforcer leur rôle et leur capacité d'action.

De manière générale le travail en groupe, appuyé sur des méthodes rigoureuses, centré sur le vécu professionnel, se traduit bien pour les participants par une élévation de leurs compétences. Les participants accroissent leur capacité individuelle à communiquer, apprennent à écouter "l'autre", à comprendre sa logique et à structurer des réponses permettant de réels échanges. Le cercle de qualité, lui-même, en tant qu'entité, amené à communiquer à l'extérieur, avec

son environnement et à l'occasion des présentations à la hiérarchie développe les capacités de négociation de ses membres. Le cercle apprend à créer des réseaux de communication et à communiquer avec le reste de l'entreprise.

Par ailleurs, ces premiers groupes sont constamment soutenus par leur faciliteur qui les forme, les assiste et les conseille dans l'analyse de leur sujet et dans leurs présentations. Les directeurs d'établissement eux-mêmes, lors de présentations à la hiérarchie félicitent et encouragent chaudement les pionniers. A la lumière de ces remarques, on comprend mieux la qualité des travaux effectués et la forte motivation des premières générations de cercles.

Les efforts portent leurs fruits et les cas sont nombreux où les cercles partant de problèmes restreints obtiennent des résultats variés concernant les conditions de travail, la qualité, la productivité... D'autant plus que parmi les premiers problèmes traités figurent, souvent, ce que l'on pourrait appeler "des monstres du Loch-Ness" - des problèmes de vieille date présents dans les esprits depuis longtemps, mais que personne n'avait pris le temps d'explorer et de régler. D'où fréquemment les success stories marquant le début des programmes CQ. Animateurs et membres manifestent alors un moral de vainqueur.

2.3.2 Des participants déçus

Mais là encore, les conditions changent sensiblement avec le temps. La formule se diffuse et concerne de plus en plus d'acteurs. Des pionniers, on passe aux initiés puis à la masse[13]. Plus les CQ s'étendent, plus le sentiment de la différence et de l'excellence autrement dit plus "l'effet pionnier" s'émousse. Les membres ne se sentent plus uniques, ils ressentent aussi de fortes difficultés après l'étude d'un premier problème, à enchaîner sur un second. Bien souvent les groupes estiment avoir fait leurs preuves et ne comprennent pas toujours pourquoi les faciliteurs les invitent à reprendre une seconde étude. Beaucoup voudraient, selon leur propre expression, souffler, avoir un moment de répit. A coup sûr, la continuité ou permanence du groupe dans le temps peut poser problème. Dans ce cas, la pression exercée par certains responsables conduit parfois à des situations où les cercles existent toujours mais se trouvent en

---

[13] Cf. M. Thevenet "L'écot de la mode" in Revue Française de Gestion, pp. 19-29.

quelque sorte contraints de perdurer. Le principe de permanence appliqué au pied de la lettre risque ainsi de générer un effet pervers et tend parfois à bureaucratiser le cercle de qualié qui, de processus de résolution de problème dérive alors vers la procédure administrative.

Cette volonté de permanence, tout comme d'ailleurs celle d'extension des groupes à de nouveaux secteurs, participent souvent d'une réflexion qui a tendance à considérer le nombre de cercles et le nombre de sujets traités au détriment du fait que les projets atteignent ou non des objectifs ambitieux. La stratégie et le plan de développement prévus par Opal illustrent parfaitement cette tendance. En fait, peu de responsables ont échappé à la tentation de faire des cercles - à l'origine moyens privilégiés au service d'objectifs d'entreprise - de véritables fins en soi. Une telle confusion entre les moyens et les fins risque, si elle n'est pas rapidement éclaircie, de dénaturer à terme les CQ.

Par ailleurs, plus le temps passe plus certains animateurs peuvent avoir tendance, nous l'avons vu, à prendre des problèmes plus larges, plus complexes et plus difficiles, tels que des problèmes d'organisation touchant non seulement leur propre service mais aussi plusieurs autres, des problèmes de conception qu'ils ne peuvent résoudre seuls. En effet, face à cette catégorie de problèmes, les cercles de qualité ne disposent pas de toute l'information ni de moyens d'action suffisants. Ils se trouvent dans une position telle que, avec le manque de pouvoir et le peu de formation qu'ils ont, ils ne peuvent guère faire plus. Certes, ils peuvent faire appel aux services fonctionnels, mais ceux-ci n'apprécient guère leurs demandes. Lorsque les cercles se trouvent dans ce cas, l'analyse des sujets est longue et les résultats improbables. Les cercles de qualité s'enlisent sur des problèmes difficiles. Autant de sources de découragement pour les cercles et de limites à leur efficacité[14]. A ce stade les cercles, chargés de problèmes qui vont au-delà de leur capacité d'analyse et d'action, risquent de disparaître.

Il convient également de souligner que la participation aux CQ n'apporte pas toujours la rétribution espérée par les participants. La réussite des premiers cercles a développé les aspirations des membres. Pour certains participants, et

---

[14] Sur cet aspect, on se reportera à J.P. Arnoux et P. Hermel "Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers" in Direction et Gestion N° 6, 1985, pp. 47-55.

principalement pour les animateurs, les travaux des cercles leur permettent d'acquérir de nouvelles capacités et de se créer une identité propre et indépendante - autrement dit de s'individualiser - ce qui les conduit à définir des projets personnels. Ces projets, nous avons pu le remarquer, peuvent aller aussi bien dans le sens du travail déjà entamé que dans une direction extérieure professionnelle ou personnelle. Tel agent de maîtrise, animateur de CQ, reprend des études ; tel autre souhaite une formation en informatique ; beaucoup attendent des cercles un développement de carrière. Or les résultats des cercles et notamment le travail réalisé par l'animateur, n'entrent alors en général pas officiellement dans les systèmes d'appréciation individuelle. Les instruments de gestion (systèmes de classification, filières de promotion...) ne prennent alors en général pas en compte l'existence des cercles. Cela n'empêche pas les agents de faire le lien et, partant, de construire des attentes et d'espérer une reconnaissance en termes de promotion ou d'augmentation individuelle. Les cercles peuvent par exemple, amener les personnes à vouloir une plus grande mobilité et une formation adéquate. Si notre enquête nous a conduit à noter que cet espoir peut effectivement se traduire dans les faits, les cas restent malgré tout rares, et les aménagements effectués, nous l'avons constaté à maintes reprises, s'effectuent souvent de manière officieuse. Plus encore l'activité des cercles peut amener certains participants à vouloir aller au-delà de leurs statuts en tant qu'animateurs de cercles pour devenir partie prenante du système général d'analyse et de prise de décision. Mais là aussi l'observation montre qu'à ce moment les cercles de qualité s'ils ont à coup sûr favorisé l'augmentation des contacts entre membres des cercles, amélioré la recherche de solutions à des problèmes pratiques n'ont cependant pas changé fondamentalement la structure de base de l'organisation du travail. La longueur des chaînes hiérarchiques, les fonctions de la maîtrise, la distribution de tâche, n'ont pas évolué de manière significative. Il arrive ainsi que les membres des cercles en viennent à ne plus supporter la différence de traitement entre leur fonction de membre d'un cercle et leur rôle quotidien dans l'entreprise. Aussi est-il fréquent de rencontrer des animateurs et des membres décus et qui, progressivement, montrent moins d'intérêt pour leurs travaux.

Dans ces conditions, animateurs et membres - même les plus chevronnés - ne voient plus toujours clairement ce qu'ils peuvent encore gagner par les CQ ; certes, ils peuvent résoudre certains problèmes mais au prix d'efforts personnels importants, de difficultés et de tensions grandissantes avec leur environnement et sans aucune certitude de récompense, si ce n'est une certaine fierté

personnelle mais qui va diminuant avec le début de banalisation de la formule et l'intérêt moins exclusif des Directions. Faute de rétributions estimées suffisantes, certains se démotivent.

2.4. La surcharge des faciliteurs et le problème des relais

Un quatrième point nous semble essentiel pour expliquer le développement rapide puis l'essoufflement. Il tient aux structures mises en place pour faire vivre les programmes et principalement au rôle joué par les faciliteurs. En effet, nous avons constaté que l'enthousiasme des faciliteurs fait place, environ trois ans plus tard, à un sentiment de lassitude et à une véritable déception.

2.4.1 Le "maternage des CQ" par les faciliteurs

Dans toutes les entreprises, les faciliteurs tiennent un rôle crucial et même peut-on dire, vital[15]. S'ils viennent à relâcher leur action, les réunions des CQ sont remises, les comptes rendus ne sont plus rédigés régulièrement et les présentations à la hiérarchie faites à la hâte. Leur action de "tutoring" s'apparente à un véritable "maternage" et contribue grandement à impulser le mouvement et à la qualité des premiers résultats. Tous nos interlocuteurs insistent sur ce point : sans dispositif de suivi et d'entretien, les cercles de qualité ne peuvent pas vivre. Il est nécessaire d'alimenter, de nourrir, d'enrichir constamment le système.

2.4.2 Le problème des relais

Or, cette action de "tutoring" et de maintenance devient de plus en plus prenante pour les faciliteurs compte tenu de l'augmentation du nombre de cercles, mais aussi et surtout compte tenu de leur extension dans des secteurs réputés plus difficiles. Lorsqu'il ne leur est plus possible matériellement d'organiser seuls ce suivi, les faciliteurs cherchent des relais, ils cherchent à

---

(15) Christie Ravenne dans "CQF...D" article paru dans CNPF, Revue des Entreprises, n° 444, Mars 1983, présente avec beaucoup d'humour - sans pour cela sacrifier au sérieux de la description - le rôle du faciliteur "super-nounou", pp. 46-51.

démultiplier leur action et se tournent naturellement vers les cadres. Or, force est de constater qu'il leur est extrêmement difficile, voire impossible de trouver ces relais. Les cadres de la hiérarchie intermédiaire susceptibles de démultiplier l'action ne souhaitent pas le faire. Les faciliteurs mesurent alors plus que jamais l'ampleur du vide intermédiaire(16).

Le désintérêt et l'opposition des cadres apparaissent nettement et constituent un écueil majeur. L'encadrement intermédiaire n'est pas prêt à saisir le relais et les multiples tentatives de démultiplication du rôle de faciliteur par la création de correspondants, de cadres-coordonnateurs,... se heurtent, nous l'avons vu, à de sérieuses résistances.

En fait, l'encadrement n'a pas réellement joué de rôle actif dans le processus d'implantation, de suivi et de gestion des CQ, mais au contraire, a pris l'habitude de se décharger sur les faciliteurs pour assurer le suivi des cercles sur le terrain. Bien des cercles ne sont pas tant suivis et aidés par les cadres des services dont ils dépendent que par les faciliteurs eux-mêmes qui jouent en quelque sorte le rôle de consultants internes. A cet égard, tout comme pour les problèmes de sécurité(17) où on avait eu tendance à considérer qu'il dépendaient de l'expert en sécurité, dans de nombreuses entreprises les cercles de qualité sont devenus "*l'affaire du faciliteur, M. Cercle de Qualité*". Ce qui, il est important de le souligner, ne fait que renforcer le désintérêt et l'hostilité des cadres intermédiaires. Il s'agit là d'un effet pervers important que nous avons pu constater dans toutes les entreprises où nous sommes allés.

Dans ce cas, il est particulièrement difficile pour les faciliteurs de trouver des relais dans les structures. D'une part les cadres se sont déchargés de la maintenance des groupes et d'autre part ils ont pu mesurer les désavantages des CQ en terme de pouvoir. Aussi ont-ils tendance à vivre les cercles comme une technologie de plus, une organisation dans l'organisation et non pas comme un instrument à leur service propre. Les cadres ne se sentent pas directement

---

(16) René Robin "Management et cercles de qualité" in Revue Française de Gestion, N° 41, juin, juillet 1983, pp. 20-23.

(17) La gestion de la sécurité devenue, par la désignation d'ingénieurs en sécurité, l'affaire de spécialistes, alors que, par nature, ce domaine relève de l'engagement de chacun.

responsables des CQ. Ils ne sont pas partie prenante dans cette action : elle se déroule en plus et à côté de leurs activités quotidiennes.

L'architecture de responsabilité des programmes CQ constitue ici, nous semble-t-il un facteur important de détermination du comportement humain. Elle structure le champ dans lequel les acteurs agissent, et "encourage" des comportements de retrait et d'hostilité. Le dispositif de lancement des cercles nous apparaît ainsi à double tranchant : il génère, sans aucun doute, les premiers succès, mais il contribue très vite à l'essoufflement car il conduit (implicitement) les cadres à minimiser leur engagement et induit chez eux un désintérêt grandissant. Il y a là tout un équilibre délicat à trouver.

2.5 Les attentes déçues des Directions

En ce qui concerne les Directions, désillusions et déceptions sont, nous l'avons vu, fréquentes.

2.5.1 Les attentes du départ

La majorité des Directions des entreprises où nous avons enquêté ont tout d'abord manifesté leur enthousiame pour les cercles, toutes poursuivant des objectifs sensiblement différents - l'amélioration du climat social, l'amélioration de la qualité des produits, pour d'autres le développement de la formation du personnel et encore la valorisation de son image de marque - ont vu dans les cercles une "recette miracle", la panacée à tous leurs problèmes[18]. Les caractéristiques des cercles constitués en produit industriel et la réussite du Japon ont grandement participé à cet engouement. De même les premiers résultats obtenus, tant quantitatifs - avec certaines success stories - que qualitatifs - avec la satisfaction et la motivation accrues du personnel

---

[18] Bien des discours tenus par les dirigeants lors du lancement des cercles ont donné l'impression d'une véritable découverte, celle du gisement d'idées et de solutions de la base. Tout s'est passé bien souvent comme si on opposait alors implicitement les situations précédentes - avant les cercles - où il n'y avait pas d'idées - à d'autres situations - avec les cercles - où tout à coup "les ouvriers se mettent à avoir des idées". Remarquons au passage que cette vue est sans aucun doute par trop schématique et ne correspond pas à la réalité. L'observation minutieuse des pratiques comme celles des ateliers de brasage, décrites dans la partie empirique montre au contraire que le personnel a toujours eu des idées, des tours de main, des savoir-faire, mais ceux-ci restaient souvent méconnus du reste de l'organisation.

d'exécution mais aussi des quelques cadres-innovateurs et des faciliteurs ont renforcé les espoirs mis dans les cercles et de ce fait augmenté les attentes.

2.5.2 Désillusions et déceptions

Ce n'est qu'après deux ou trois années de fonctionnement des programmes cercles de qualité que l'on enregistre desillusions et déceptions. Elles prennent leur origine et leur ampleur dans la puissance des attentes suscitées dans la période précédente.

Les Directions attendent des cercles des résultats économiques tangibles. Si les premiers travaux des groupes les confirment dans cette attente, les travaux suivants bien que plus nombreux, compte-tenu de l'augmentation du nombre de cercles, ne sont pas à la hauteur des attentes. Il n'y a pas de proportionnalité entre le nombre de CQ en fonctionnement et le niveau des résultats économiques obtenus. Les dirigeants avaient fondé l'extension et la généralisation des programmes sur des estimations optimistes concernant le montant des économies qu'ils engendreraient, or de fait ce montant n'est pas aussi important que prévu[19]. D'autant plus que l'extension des programmes, c'est-à-dire l'augmentation d'heures de formation tout comme celui des temps de réunion et de coordination, ne fait qu'augmenter les coûts. Pour les entreprises qui ont fait le bilan financier de leur programme le constat des économies réelles faites à partir des propositions des cercles et la dépense importante causée par l'élaboration et le développement de leur programme CQ peut constituer une cause de désenchantement. Même si, comme c'est le cas pour les entreprises de notre base de données, le bilan montre que malgré tout l'opération - d'un strict point de vue économique - est rentable. L'opération est rentable certes, mais son taux de rentabilité n'est pas aussi important qu'espéré et n'augmente pas comme prévu (en tout cas pour celles des entreprises qui ont procédé à un chiffrage).

Sans aucun doute bien des dirigeants se demandent si, finalement, les

---

[19] A ce propos dans l'article "Le père des cercles de qualité met en doute leur longévité dans les pays occidentaux" in "Revue Afciq" - Vol. XIX, n° 1, mars 1983, le professeur japonais Kaoru Ishikawa met en garde contre le danger qu'il y a à considérer les cercles de qualité comme des remèdes miracles aux problèmes de l'entreprise. Il affirme que les cercles de qualité ne peuvent, en aucun cas, être des palliatifs à une politique d'entreprise déficiente. Une mise en garde manifestement non perçue au début des années 80.

économies réalisées justifient les dépenses engagées, mais plus encore ils subissent les pressions renouvelées de l'environnement. Un deuxième objectif des programmes CQ tenait en effet à l'amélioration du climat social et de la motivation du personnel, au développement de relations plus harmonieuses dans et entre les services. A quelques mésaventures près les déclarations des membres et des animateurs des premières générations de cercles plaident en ce sens. Tous en général exaltent les bienfaits du travail en équipe et manifestent un souci de leur travail et de l'entreprise dont les Directions ne sont pas toujours coutumières. Mais là aussi l'essaimage des cercles vers des secteurs moins favorables, la relative banalisation des CQ avec des membres moins enthousiastes et des non-membres sceptiques, la mise en cause de plus en plus importante du pouvoir des cadres et par conséquent leur opposition plus ouverte sont autant de facteurs nouveaux contrariant les premiers résultats obtenus en terme de climat social. Le succès et le statut particulier des membres des cercles déplaisent en général aux autres opérateurs qui ne font pas partie des CQ. Le sentiment de *faire ou non partie de ce club* se développe de même que s'extériorisent les critiques des cadres. Bref, les Directions déjà déçues se heurtent à l'hostilité déclarée d'une partie de leur encadrement et de leur personnel. Les deux phénomènes ici se conjugent et ne font que renforcer le désenchantement des Directions.

Conscientes de ces difficultés, les Directions tirent les leçons de l'expérience et s'engagent dans la recherche d'un second souffle. La plupart s'accordent pour reconnaître aux cercles de qualité de nombreux effets positifs (amélioration du climat social, développement des compétences, gains économiques...) et souhaitent conserver, développer et enrichir ce mode de travail en groupe. Certaines entreprises en sont encore au stade de la réflexion et cherchent des moyens pour relancer le mouvement, d'autres mènent déjà des actions dans ce sens.

Les points que nous venons de développer ne prétendent pas, bien sûr, épuiser à eux seuls la complexité du phénomène de l'essoufflement mais ils permettent, nous semble-t-il, d'apporter un éclairage original sur un problème d'actualité.

3 - EXPERIMENTATION ET ENKYSTEMENT

3.1. Une expérimentation "aseptisée"

En définitive et en prenant un peu de recul, il apparaît nettement pour l'ensemble des entreprises que nous suivons, que les conditions dans lesquelles les cercles de qualité sont introduits sont bien différentes des conditions dans lesquelles ils essaiment (cf. tableau n° 10), et ces différences mêmes nous paraissent en grande partie à l'origine des difficultés des programmes, compte tenu des objectifs de pérénité et de généralisation posés dès le départ.

TABLEAU N° 10

CARACTERISTIQUES DES PHASES DE LANCEMENT ET D'EXTENSION DES PROGRAMMES CERCLES DE QUALITE

Les conditions du lancement des CQ	Les conditions de l'extension des CQ
- La recherche de "terrains favorables"	- L'extension aux secteurs "non favorables"
- Une attitude réservée des cadres	- L'opposition ou l'indifférence des cadres
- Des participants pionniers	- La fin de "l'esprit de conquête" des membres et animateurs
- Le "maternage" des CQ par les faciliteurs	- La surcharge des faciliteurs et le problème des relais
- Les espoirs des Directions	- La déception des Directions
↓	↓
Une expérimentation réussie mais non représentative	**Une extension de plus en plus difficile**

Le démarrage est l'objet d'attentions particulières entièrement dirigées vers le succès des premiers groupes tests qui doivent être exemplaires et favoriser des comportements d'imitation et d'émulation par la réussite qu'ils révèlent. Au départ, toutes les données se trouvent réunies pour que l'expérience soit une réussite, mais ces données sont exceptionnelles. Le lancement des cercles ou "expérimentation" se déroule dans des conditions particulièrement propices. Les cercles sont mis en place sur des terrains favorables, ils bénéficient du soutien actif de la Direction, les premiers participants forment une population de pionniers et leur travaux sont soutenus, "maternés" par le faciliteur. L'expérimentation est "aseptisée" et n'autorise pas la généralisation des résultats à des conditions autres que celles qui ont présidé à son déroulement. On observe ici les biais qu'Elton Mayo avait bien décrits dans ses études à la Western Electric, où les comportements ne dépendaient pas tant de la nature de l'expérience, mais du phénomène d'expérimentation lui-même[20]. Autrement dit, l'enthousiasme puis l'essoufflement se trouvent inscrits au coeur même du dispositif de mise en place des cercles de qualité.

Nous rejoignons ici tout à fait les conclusions de Edward E. Lawler et Susan A. Mohrman lorsqu'ils indiquent que : "de manière ironique, les cercles de qualité renferment dès leur création initiale les éléments qui vont les amener à l'élimination et à la destruction"[21].

Or, chez Machinex, Technico et Opal, comme dans les 9 autres entreprises, les directions et surtout les faciliteurs comptaient en quelque sorte sur la pédagogie du succès pour diffuser et généraliser les CQ, comme si les succès des premiers groupes pouvaient rallier les néophytes et convertir les opposants du départ. C'était sans compter avec le désintérêt progressif des membres, des animateurs et des cadres - autant d'acteurs qui ne participent que dans la mesure où ils voient clairement ce qu'ils peuvent gagner en participant.

---

[20] A la Western Electric, les conditions sociales du groupe test observé par Mayo, n'étaient là non plus, celles de l'atelier habituel : les ouvrières formaient un groupe plus homogène, un groupe qui avait été choisi, la surveillance était devenue plus ouverte, plus personnalisée et confiante, le style de commandement plus libéral.

[21] Cf. Edward E. Lawler et Susan A. Mohrman "Du bon usage des cercles de qualité" in Harward - L'expansion, Printemps 1986, pp. 71-79.

Les présentations monographiques de Machinex, Technico et Opal nous ont permis de montrer et de démontrer précisément les processus en cause dans l'essoufflement des cercles. Mais notre travail de recherche qui porte sur un ensemble de 12 entreprises, nous permet d'affirmer que ces monographies sont loin de constituer des cas uniques. Les phénomènes que nous venons de décrypter se retrouvent peu ou prou dans les autres entreprises. Ils mettent en relief quatre effets caractéristiques des changements par expérimentation : l'effet d'exclusivité (avec la polarisation sur une seule formule), l'effet masse (avec l'extension géographique des groupes) l'effet temps (avec la fin de l'esprit de conquête) et enfin l'effet induit par la structure d'expérimentation (avec le désintérêt des cadres et la surcharge des faciliteurs). Combinés, ces effets risquent, si l'on n'y prend garde, d'étouffer peu à peu le mouvement.

3.2. Un phénomène récurrent

Le double phénomène d'enthousiasme puis d'essoufflement d'une technique de management telle que les CQ est, nous l'avons déjà remarqué, loin de constituer un cas d'espèce mais apparaît au contraire comme un phénomène récurrent.

Ne parle-t-on pas aussi d'enthousiasme puis d'essoufflement pour des pratiques aussi variées que les groupes autonomes, les boîtes à idées... Ces deux aspects typiques de l'introduction puis de la diffusion de techniques de management s'inscrivent, selon nous, dans une problématique plus générale : celle du changement organisationnel par expérimentation et de ses conditions dont nous venons d'exhumer les mécanismes.

De nombreux observateurs, tant Français qu'étrangers, des NFOT (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail), notent en effet l'enkystement des réalisations. Dans sa thèse sur les NFOT, Denis Hartman[22] constate qu'un certain nombre d'expériences de restructuration dépérissent ou échouent. Les

---

[22] Denis Hartman "Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail - Analyse de leur contenu et de leur enjeu économique et social" thèse de 3ème cycle, 1981.

uns comme Y. Delamotte parlent d'expérience sous cloche[23], d'autres comme le norvégien Philip Herbst notent un phénomène d'encapsulation des expériences[24]. Il précise : "Towards the end of the 60's a number of successful demonstration experiments had been established in Norvegian key industries. At this stage the problem encountered was an encapsulation of field sites. Diffusion did not necessarely occur to other departments in the same firm, nor to other firms in the same industries."

Tous les observateurs s'accordent pour reconnaître qu'il ne suffit pas que les NFOT soient efficaces pour qu'elles s'étendent. Pour les NFOT, tout comme pour les CQ, la pédagogie du succès ne fonctionne pas comme prévu.

Les observateurs s'interrogent sur les difficultés de l'extension et recensent différentes raisons parmi lesquelles figurent alors des raisons économiques mais aussi le refus ouvrier ou syndical. En cas de difficultés économiques, les entreprises hésitent en effet à engager les études, réunions, formations, investissements matériels (lourds dans les cas par exemple de remodelage de chaînes...) nécessaires à la préparation des NFOT. De même, le refus ouvrier ou syndical a pu constituer à cette époque un motif important de freinage des initiatives patronales. Au delà de ces facteurs à coup sûr importants, beaucoup constatent néanmoins que les causes les plus fréquentes de dépérissement, voire d'échecs, pour les NFOT tiennent au processus de changement lui-même et à son mode d'insertion dans l'entreprise. Ainsi, H. Savall note que la manière dont ces expériences circonscrites sont conçues se retourne contre leur extension[25]. Denis Hartman remarque que le changement d'échelle qui va de l'état d'expérience à celui d'extension, représente un problème en soi : "La restructuration devant se porter par exemple sur une étape de production moins favorable, avec un personnel moins motivé, et en exigeant pour l'entreprise une remise en question de plus en plus profonde de ses structures d'organisation...

---

[23] Cf. Y. Delamotte "Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel" rapport établi à la demande de J. Fontanet, Ministre du Travail, de l'emploi et de la population, in "La documentation Française", Paris, mars 1972, 96 pages.

[24] Cf. Philip Herbst "Some reflections on the Work Democratization Project - 1974 - I The Process of Diffusion" Work Research Institute, Oslo document de travail de 21 pages, non publié.

[25] Cf. Henri Savall "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique" Dunod entreprise, 1975.

Cela explique que dans de nombreux cas, si l'expérience paraît être un succès, son extension ne réussit pas à s'imposer ; la formule du groupe de travail, par exemple, adaptée à tel ou tel atelier, ne peut être développée à l'ensemble de l'entreprise[26]."

Une grande partie du problème de l'extension des NFOT est là tout comme pour les cercles de qualité. Il est dans la conception même du changement qui ici, est un changement conçu par expérimentation. Les réflexions et les remarques des observateurs sur ce thème sont souvent éparses, il est frappant cependant de constater que toutes font écho à notre analyse et viennent confirmer notre étude des traits caractéristiques du changement par expérimentation.

Il en va ainsi des attitudes d'opposition de l'encadrement, du développement d'une mentalité de pionniers, des clivages entre membres et non-membres des expériences. Ainsi, Muriel Ray relatant l'introduction d'équipes semi-autonomes de production dans un établissement de fabrication de moteurs électriques d'une compagnie industrielle française remarque, par exemple, que la maîtrise "mal sensibilisée au problème... a été heurtée par le fait que l'expérience ait débuté sans elle", et s'est sentie gravement menacée[27]. La maîtrise ne se voyant par ailleurs pas offrir de récompenses en termes de carrière pour soutenir la politique mise en oeuvre, eut tendance à la rejetter. Les réflexions enregistrées à l'époque rejoignent bien celles des cadres mis à l'écart des opérations CQ. A contexte différent (les groupes autonomes représentant à coup sûr une modification de l'organisation bien plus profonde que les cercles de qualité), on ne peut s'empêcher de noter la similitude des réflexions enregistrées à l'époque avec celles observées aujourd'hui auprès des cadres mis à l'écart des opérations CQ[28]. Dans le même article M. Ray note que les relations entre les ouvrières de l'équipe et leurs collègues connurent des moments difficiles. La plupart de ces dernières adoptèrent une attitude très

---

[26]Thèse de Hartman p. 240 et 241

[27] Cf. Muriel Ray "Les équipes semi-autonomes et la maîtrise - Le cas d'un atelier de bobinage" Revue Française de Sociologie, XX, 1979, pp. 590-604.

[28]"On a passé de sales quarts d'heure, les chefs, à un moment (...). Pour la première équipe autonome, on s'est posé des tas de questions. On s'est dit "Qu'est-ce qu'on va devenir ?"" (agent de maîtrise bobinage)

hostile à l'égard de l'équipe autonome. Elles reprochaient notamment aux membres de l'équipe autonome de manquer de sérieux, de ne pas avoir de tenue, de "passer leur temps à se promener dans l'usine, à s'amuser, à jouer les vedettes". On retrouve bien là les remarques des non-membres de cercles à l'égard des membres. Dans les deux cas, les comportements des membres des groupes heurtent les normes culturelles de leur environnement. Quitter son poste, aller en réunion, discuter en buvant le café sont des comportements ou des conduites de rupture par rapport aux normes antérieures encore bien en vigueur dans le reste des établissements. Dans les deux cas, des solidarités fortes et des clivages se développent.

Cette même mentalité de pionniers des premiers groupes a bien été vue aussi par Einar Thorsrud. Examinant les problèmes de diffusion du changement, Einar Thorsrud note un problème qu'il appelle l'effet de prestige. Il souligne que les expériences faisaient l'objet d'une attention particulière. Et parallèlement que : "Les pionniers consentaient de grands sacrifices pour prouver que ce qu'ils estimaient juste devait avoir des chances de survivre et de grandir... Pour leurs successeurs, la situation n'était plus la même. Face à un échec, la comparaison aurait été à l'avantage des heureux pionniers. En cas de réussite, par contre, ils n'y seraient pas pour grand chose, puisque d'autres avaient travaillé avant eux. De tels jugements... n'étaient pas rares parmi les outsiders qui étaient les destinataires de la diffusion"[(29)].

Certes, et dans le contexte des NFOT, G. Trépo précise que : "La fonction "faciliteur" en tant que telle n'existait pas. Ceux qui conduisaient les opérations de changement étaient des consultants, des universitaires aidés souvent par les services formation des entreprises" [(30)]. Les opérations qu'il relate dans son ouvrage illustrent bien cet état. Néanmoins, il est intéressant de constater que les relations qui s'établissaient alors entre les organisateurs et ceux qui participaient aux réalisations, ne sont pas éloignées de celles que les faciliteurs nouent avec les membres des CQ. Einar Thorsrud dans l'article cité précédemment, évoquant les stratégies de changement propres aux NFOT souligne

---

[(29)] Einar Thorsud "La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation", opus cité

[(30)] Extrait d'une conversation "à bâtons rompus" avec G. Trépo.

que : "Une autre faiblesse de la stratégie tenait au rapport qui s'établissait entre les chercheurs, en tant que spécialistes, et les expériences sur le terrain, rapport qui n'était pas favorable à la phase de diffusion (mais qui était utile pour mettre sur rails les premières expériences de démocratisation). Cette faiblesse est déjà apparue dans la manière dont a été réalisée l'analyse des problèmes d'organisation - les chercheurs jouant un rôle très actif qu'il a été difficile par la suite de modifier."

Là aussi, les liens privilégiés entre chercheurs et expériences sont proches de la *complicité* existant entre faciliteurs et cercles et du maternage dont ces derniers bénéficient au démarrage de l'expérience mais qu'il est ensuite fort difficile d'étendre.

On retrouve là autant de traits caractéristiques du "changement par expérimentation" et du passage de conditions de départ favorables à des conditions d'extension problématiques. Midler lui aussi constate les difficultés de la transposition lorqu'il note que l'expérimentation :"tend, sans aucun doute,dans un premier temps, à faciliter l'introduction d'innovations organisationnelles jusqu'à la phase critique de normalisation et de généralisation. La mise entre parenthèses de certaines données réapparaît dès qu'il s'agit d'inscrire la nouvelle méthode dans la normalité du fonctionnement de l'entreprise. La spécificité de ses conditions initiales, recherchées pour satisfaire aux exigences de l'argumentation se retourne ici contre ceux qui voudraient diffuser. La "réussite" de l'expérience n'est pas une condition suffisante à son élargissement[31]."

Einar Thorsrud l'évoque pour les NFOT : "Un problème majeur réside dans le fait que le principe d'une large diffusion programmée porte en lui tous les germes de l'échec".

Dans tous les cas, pour les NFOT et pour les CQ, comme nous l'avons souligné, l'essoufflement est inscrit au coeur même du dispositif de mise en place. Dans tous les cas, la réussite du départ se fait dans des conditions "de laboratoire" que l'on ne peut pas retrouver par la suite, c'est bien là tout le paradoxe de la réussite des cercles.

---

[31] Cf. Midler, Moire et Sardas "L'évolution des pratiques de gestion . Etude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises", opus cité.

3.3. La notion de vitesse de propagation du changement

Si nos constats empiriques montrent que toutes les entreprises de notre base de données traversent successivement une phase de développement enthousiaste puis d'essoufflement, ils montrent également que l'intensité de ces phases varie suivant les entreprises et qu'il y a des degrés à la fois dans l'enthousiasme mais aussi dans l'essoufflement qui peuvent, suivant les cas être plus ou moins prononcées. Nos études monographiques en particulier offrent deux cas de figure opposés sur lesquels il est intéressant de se pencher. D'une part on trouve Opal où l'enthousiasme puis l'essoufflement sont particulièrement marqués, d'autre part Technico où ces deux phases, bien que présentes, ne sont pourtant pas aussi tranchées.

Pour rendre compte de ces degrés, il nous semble nécessaire de faire appel à une notion : celle de la vitesse de propagation du changement. Enthousiasme et essouflement sont, nous l'avons démontré, générés par le dispositif de changement organisationnel et plus précisemment par le passage de conditions de départ privilégiées à des conditions d'extension qui ne le sont plus. Or, il apparaît que plus vite les entreprises passent de conditions qui sont favorables à d'autres qui le sont moins[32] et s'attachent non seulement à maintenir un dispositif de fonctionnement formalisé, mais en font aussi une large exploitation marketing, plus les réactions et les attitudes des acteurs apparaissent virulentes.

---

[32]Ainsi chez Machinex, en 5 ans, 28 % de l'effectif ouvrier et employé a participé à un cercle de qualité. Chez Opal où le programme CQ s'est développé beaucoup plus rapidement 40 % de l'effectif ouvrier et employé s'est trouvé engagé dans les cercles sur la même période de temps. Enfin chez Technico, à peine 20 % de l'effectif ouvrier et employé a été concerné. Ces chiffres sont fournis en tenant compte des variations d'effectifs année par année.

Chapitre VIII

Les cercles de qualité : un mode de changement organisationnel conçu comme "un dispositif plus ou moins ouvert"

CHAPITRE VIII) LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONÇU COMME "UN DISPOSITIF PLUS OU MOINS OUVERT"

Après avoir toutes connu des phases d'enthousiasme puis d'essoufflement - certes plus ou moins longues et à des degrés plus ou moins forts - il apparaît que les entreprises gèrent cet essoufflement de manière sensiblement différente et présentent, en fin de compte, des points d'aboutissement différents pour leurs programmes CQ. Pour l'observateur extérieur que nous sommes, il est extrêmement étonnant de constater la diversité des situations - survie, disparition ou intégration - alors même que toutes les entreprises ont traversé une même phase d'essoufflement générée en grande partie, nous l'avons démontré, par le type de dispositif mis en place pour l'introduction. Puisque ce dispositif a généré une évolution un moment commune des programmes CQ, pourquoi celle-ci ne se prolonge-t-elle pas dans le temps ? Pourquoi dans certaines entreprises la dynamique de l'essoufflement va-t-elle jusqu'à la disparition des cercles, alors que pour d'autres, elle se maintient et que pour d'autres encore l'essoufflement cesse et fait place au contraire à une dynamique d'intégration et de normalisation ?

D'autres observateurs dressent des constats similaires et s'interrogent. Ambler et Overholt estiment que dans les entreprises américaines où des programmes CQ ont été implantés avec enthousiasme, quelque temps plus tard, la moitié de ces programmes a disparu[1]. J.B. Bartlett peaufine l'analyse et recense, lui-aussi, trois cas de figure : "successes, survivors and failures". Il conclue son étude de 25 entreprises ayant mis en oeuvre des programmes CQ en rappelant l'enthousiasme du départ mais en constatant, perplexe, combien encore la connaissance est pauvre par tout ce qui concerne les manières d'intégrer et de normaliser les cercles de qualité : "Although enthusiastic individuals are not enough, the experience of this study suggests that they are the essential starting point. If they can then win commitment and ressources from top management the foundations for a successful introduction have been laid. How to build on these foundations is something that nationally we are only just beginning to

---

[1] cf. Ambler, A.R. and Overholt, MH. "Are Quality Circles Right for your compagny ?" in "Personnel Journal", Vol 61, 1982/11, p. 829-831.

learn" [2].

Le dernier chapitre de notre analyse théorique est dédié à la recherche d'explications de ce phénomène.

Chercher à expliquer la disparition ou l'intégration des cercles nous a conduit à explorer tout un champ d'hypothèses explicatives issues de la littérature normative présentant les conditions de réussite pour les programmes CQ (et donc faisant apparaître "en négatif" les facteurs d'échec), mais aussi d'articles (essentiellement anglais ou américains) qui relatent à la fois les réussites mais aussi les échecs des programmes[3]. Toutefois rappelons qu'au début de notre recherche nous formulions l'hypothèse que les cercles pouvaient, en fonction de leur inscription dans les structures et des objectifs essentiels qu'ils poursuivaient, connaître des évolutions différentes[4]. Or, nos constats sur le terrain n'apportent pas de réponse définitive sur cet aspect. Ainsi les programmes CQ d'Opal, et de L... qui ont disparu relèvent pour le premier d'une structure indépendante et pour le deuxième de la Direction du Personnel ; de même les programmes CQ de Technico, et de l'entreprise S... qui sont intégrés sont mis en oeuvre l'un par la Direction de la Qualité, pour l'autre par la Direction des Affaires Sociales. Au-delà de cette première hypothèse deux grands types d'explications sont en général avancés. La première tient à l'engagement de la Direction et la seconde à la situation économique de l'entreprise. La littérature normative sur les cercles de qualité présente un certain nombre de conditions clés pour que les programmes se développent ; la

---

[2] J.B. Bartlett "Success and failure in Quality Circles - A study of 25 companies", opus cité p. 30.

[3] A ce propos on notera que quelques études anglaises ou américaines, publiées ces dernières années, s'interrogent elles-aussi sur l'évolution du fonctionnement réel des cercles de qualité. La plupart procèdent d'approches quantitatives. Il en est ainsi des études de Ron Collard et Barrie Dale "Quality Circles : why they break down and why they hold up" in "Personnel Management", February, 1985, ou encore celle de Hayward et Dale "Quality Circle : Failure and how to Avoid it" in "European Management Journal", 1985. Ces études, par ailleurs fort intéressantes, restent cependant parfois ambigües. Ainsi, énumérant les raisons des difficultés des cercles, tous deux citent par exemple le manque de coopération du management intermédiaire et la déception des membres des cercles, or il s'agit là beaucoup plus, pensons-nous, de symptômes caractérisant l'essoufflement des CQ tel que nous l'avons décrit dans notre première partie empirique, que des raisons ou des causes véritables à l'origine de ces effets. De telles ambiguïtés constituent, nous semble-t-il, autant de limites au pouvoir explicatif de ces analyses de type quantitatif.

[4] C'est ce qui, en particulier, nous avait incité à retenir Machinex, Technico et Opal comme terrains privilégiés dans notre base de données.

présence et le respect de ces conditoins est gage de succès, a contrario leur absence est censée être cause de difficultés et d'échecs[5]. L'engagement de la Direction figure comme une donnée essentielle de la réussite. Le relevé des observations sur le terrain montre en effet que l'intégration des cercles de qualité s'accompagne d'un soutien continu des Directions, à l'opposé la disparition des cercles va de pair avec un désengagement des Directions. On le voit un tel constat apparaît tautologique et ne permet pas de comprendre pourquoi certains directeurs d'établissement persévèrent dans les programmes cercles de qualité, maintiennent les formations, le ou les faciliteurs, les supports d'information, alors que d'autres ne le font pas[6].

Une deuxième hypothèse fréquemment avancée pour expliquer l'échec ou le succès des expériences, réside dans la situation économique et financière de l'entreprise. L'hypothèse étant qu'une "bonne santé" économique conduit au maintien et à l'intégration des cercles, les Directions acceptant, malgré l'essoufflement constaté un temps, de continuer à investir et à supporter les programmes, alors que des problèmes économiques peuvent au contraire se traduire par une restriction des budgets voire une suppression totale. L'examen des 12 entreprises de notre base de données montre là encore qu'il n'y a pas nécessairement adéquation entre le succès ou l'échec des CQ et la situation économique de l'entreprise. Les deux entreprises Opal et L... qui n'ont plus de cercles sont de ce point de vue dans des situations différentes. Opal reste florissante, l'entreprise L... a connu des problèmes économiques sérieux[7]. Si la disparition des cercles peut effectivement être liée à des problèmes économiques, la relation de cause à effet n'apparaît pas entièrement déterminante. L'étude menée en Grande-Bretagne par J.B. Bartlett va dans le même sens. Bartlett note : "There was no evidence that redundancies had been

---

[5]Cf. G. Raveleau "Cercles de Qualité : les stratégies de la réussite" in "Bulletin de l'Association Française des Cercles de Qualité", n° 3, juin 1982.

[6]Signalons que les 12 entreprises de notre base de données ont conservé les mêmes directeurs d'établissement durant nos cinq années d'enquête.

[7]L'entreprise L... a connu de sérieux problèmes de pertes de part de marché liés en particulier à des erreurs de positionnement de ses produits.
Opal poursuit sa croissance. Bien qu'intégrée dans un groupe international, l'entreprise est restée libre de sa politique de gestion des ressources humaines, aussi cette absorbtion ne peut pas être la cause de la disparition des cercles.

directly associated with the failure of any programme"[8].

Si ces hypothèses explicatives ne nous permettent pas réellement de progresser dans l'analyse des faits, en revanche l'examen approfondi des entreprises de notre base de données, de celles qui ont abandonné leurs programmes CQ - en particulier Opal - et de celles qu'ont réussi à intégrer les cercles dans leur fonctionnement quotidien - en particulier Technico - va nous permettre de mieux comprendre pourquoi les programmes CQ connaissent des points d'aboutissement aussi différents.

Il apparaît en effet qu'à un phénomène d'essoufflement comparable - même s'il est plus ou moins prononcé suivant les cas - les entreprises réagissent de manière sensiblement différente et apportent en fait à ce problème deux grands types de réponses. Ainsi, il est frappant de constater que les entreprises qui, aujourd'hui, n'ont plus de cercles de qualité, ont réagi aux difficultés et à l'essoufflement en renforçant leur dispositif organisationnel initial. Les entreprises qui ont intégré leurs CQ s'inscrivent dans une perspective bien différente qui se traduit par le passage des dispositifs de départ vers d'autres dispositifs plus larges, s'articulant avec les systèmes existants de gestion et intégrant des éléments de réflexion stratégique.

Il y a là deux orientations ou deux modes d'évolution spécifiques dont les caractéristiques se trouvent particulièrement bien incarnées par Opal et Technico - et qui, plus largement, se retrouvent dans les autres entreprises qui présentent des résultats identiques.

L'étude détaillée d'Opal puis celle de Technico, étayées à chaque fois par des éléments de réflexion issues de l'ensemble de notre base de données, vont nous permettre d'explorer ces deux modes d'évolution et de mettre à jour et d'opposer deux conceptions du changement qui sont porteuses de pratiques propres et génératrices d'attitudes, de comportements et en fin de compte de résultats et de destins différents.

---

[8] J.B. Bartlett "Success and failure in Quality Circles : a study of 25 companies", opus cité, page 9.

2) LE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT DU DEPART

Si dans un premier temps l'observation empirique des entreprises qui n'ont plus de CQ nous a conduit à identifier cette situation par un certain nombre de symptômes communs (désintérêt des Directions,. suppression des structures, des faciliteurs, des moyens de formation et d'information et finalement disparition des derniers cercles de qualité), la recherche du "pourquoi" se montre plus malaisée. En effet, un premier examen des caractéristiques "objectives" des entreprises, débouche, nous venons de le voir, sur un ensemble de données dont aucune ne permet à coup sûr d'expliquer la disparition des cercles.

Ce moment de perplexité dépassé, un examen plus approfondi révèle que les entreprises qui, aujourd'hui, n'ont plus de cercles présentent un point commun fort qui tient à la manière dont elles ont conçu et fait évoluer leur programme en renforcant progressivement leur dispositif de fonctionnement initial. Leur approche des programmes cercles de qualité procède de dispositifs organisationnels que, faute d'un meilleur terme, nous qualifierons de "fermés". Cette dernière caractéristique apparaît bien dans la technologie des CQ et dans l'absence de liens entre les CQ et les autres systèmes de gestion de l'entreprise.

2.1 La technologie CQ

La définition du cercle de qualité et son mode de fonctionnement ont chez Opal et pour l'entreprise L...- comme aussi pour beaucoup d'autres entreprises - fait l'objet d'une charte qui a évolué au cours du temps. Les règles de fonctionnement ainsi posées, si elles s'inspirent toutes du modèle de base Afcerq sont pourtant dans la pratique, nous l'avions déjà souligné dans la première partie empirique de notre travail, différentes d'une entreprise à l'autre. Aussi avions-nous pu constater la variété des mises en oeuvre, les unes étant plus formalisées que les autres. Mais celles-ci se démarquent réellement au moment où les responsables des programmes se trouvent confrontés à leur premières difficultés puis à l'essoufflement des programmes. Toutes les entreprises qui ont abandonné les cercles ont connu une évolution de leur dispositif qui va dans le même sens - celui d'une "fermeture" ou d'un renforcement de leur dispositif de départ qui apparait bien dans les transformations respectives du mode opératoire des cercles et de la structure

des programmes.

2.1.1 Le mode opératoire des CQ

Dès le lancement de ses deux CQ-test, le responsable d'Opal s'attache à définir précisément ce qu'est un cercle de qualité, quels sont ses objectifs, quelle est sa composition et son mode de fonctionnement. Rappelons ici brièvement que le CQ est défini comme une structure non permanente, dont l'objectif premier est la rentabilité. Le groupe est composé de volontaires - mais une fois l'engagement décidé, chacun est obligatoirement tenu d'y participer - le cercle comprend toujours un animateur le supérieur hiérarchique et le poète. Vingt principes généraux fixent alors le mode de fonctionnement et les rôles respectifs de chacun. Ces derniers sont réaffirmés lors de la phase de développement et d'autres viennent s'y ajouter. Fin 83, dans un article du journal des CQ[9] intitulé "Cachez cette rentabilité que je ne saurais voir", l'exigence de rentabilité des cercles est rappelée : tous les cercles doivent proposer des solutions dont la rentabilité est prouvée. En ce qui concerne la composition des CQ, un animateur permanent et deux ingénieurs rejoignent les membres des cercles. Le choix des sujets reste la prérogative de la hiérarchie, mais en plus celle-ci dispose d'une grille d'évaluation des sujets. De même le rôle des animateurs et des secrétaires de réunion est réaffirmé et fait l'objet de fiches techniques.

Les fortes oppositions auxquelles se heurte Opal durant la phase d'essoufflement amènent un durcissement des principes. Les précédents sont gardés, de nouveaux sont ajoutés. De deux ingénieurs de suivi, on passe à huit, d'une présentation à la hiérarchie par cercle, on passe à deux présentations et plus encore il est demandé à l'encadrement d'organiser des réunions périodiques entièrement consacrées aux cercles pour suivre l'avancement de leurs travaux. La création de cercles de pilotage à destination des cadres est toute aussi révélatrice de la dynamique de "fermeture" qui oriente les réglages successifs du programme. Alors que les cadres s'opposent au mouvement, les thèmes de travail qui leur sont proposés dans les cercles de pilotage concernent "l'intégration des CQ" ou plus exactement "Comment intégrer les CQ à la vie

---

[9] Il s'agit du n° 5 du Journal CQ d'Opal.

quotidienne de l'entreprise d'ici 1986 ?"[10].

2.1.2 La structure des programmes CQ

Le même phénomène se produit pour l'évolution des structures. Fin 80, la Direction nomme un coordonnateur ; début 82, le service "Organisation du Travail et Cercles de Qualité" se structure et regroupe 7 personnes. Plus tard encore, les ingénieurs de suivi viennent renforcer l'équipe. La vocation de la structure reste la même, ses moyens augmentent et les rôles respectifs de chacun se trouvent en fin de compte renforcés. Ainsi, la mission du coordonnateur ne varie-t-elle pas. Plus le temps passe, plus il apparait comme le seul leader du programme, les initiatives et les mesures qu'il prend (en accord avec le Directeur d'établissement) le confirment dans son rôle initial.

De même pour son plan d'extension des cercles, Opal persévère dans ses options de départ et les complète. L'objectif final reste la généralisation des cercles et la participation à terme de l'ensemble du personnel d'exécution. Dans cette perspective les mini-CQ viennent s'ajouter aux cercles longs. Et par la même occasion le programme s'enrichit d'une nouvelle règle de fonctionnement : "tout membre du personnel doit avoir participé à un CQ long avant de faire un mini CQ". Mais le CQ long est tellement lourd et prenant que les participants expérimentés ne se risquent pas dans les mini CQ.

On le voit, la logique qui prime ici est avant tout une logique d'approfondissement du modèle initial. On retrouve cette même logique à l'oeuvre - a contrario - dans l'absence de liens entre le programme CQ et les autres systèmes de gestion de l'entreprise.

2.2. L'absence de liens avec les systèmes existants de gestion de l'entreprise

Les responsables des programmes peaufinent les dispositifs de base moyennant quoi ils ne font qu'accentuer les difficultés de départ.

---

[10] On remarque ici chez les responsables un discours paradoxal du type "soyez volontaires". L'implication individuelle apparaît en effet présentée comme une obligation.

Le désintérêt, les critiques puis l'opposition croissante des cadres constituent des points d'achoppement forts pour les faciliteurs. Dans toutes les entreprises, les cadres critiquent les aspects formels, la lourdeur des moyens engagés qui leur semblent contradictoire avec les impératifs économiques de la production. Or, chez Opal les mesures prises au fil du temps ne font que renforcer le formalisme et la lourdeur des moyens, d'où une cristallisation de plus en plus forte des oppositions. Beaucoup de cadres d'Opal estiment déjà pratiquer des réunions proches des CQ, le coordonnateur ignore leurs remarques et maintient son objectif de généraliser les cercles, à l'exclusion de toute autre formule. Il n'y a pas de prise en compte des logiques des autres acteurs ni des systèmes d'information et de communication de l'entreprise.

De même, nous avons constaté qu'au fil du temps et confrontés à toutes sortes de difficultés, les participants aux CQ, animateurs ou membres, estiment que le surcroît de travail entraîné par les cercles n'est pas reconnu à sa juste valeur. Ils formulent des attentes notamment en terme d'évaluation, d'évolution de leur qualification professionnelle, de promotion et de rémunération. Chez Opal ces attentes, à nouveau, ne sont pas intégrées dans le système de gestion des Ressources Humaines, même si, nous l'avons noté à plusieurs reprises, des systèmes correctifs officieux se développent. Plus encore ces derniers introduisent la suspicion chez les participants et contribuent à leur désintérêt pour les cercles. L'articulation officielle ne se fait pas. Là aussi la seule logique acceptée reste celle du départ, celle d'un travail plus intéressant fourni par les CQ et celle d'une reconnaissance de type symbolique (les présentations à la hiérarchie...).

Les efforts d'Opal ont, tout entiers, portés sur le modèle de base des CQ et les aménagements successifs apportés à ce modèle se situent toujours dans ou par rapport à ce cadre de référence initial. La dynamique interne de la technologie CQ, responsable de l'essoufflement comme nous l'avons démontré dans le chapitre VII de notre analyse théorique, se trouve dans ce cas alimentée, nourrie et donc prolongée et renforcée. Et cela d'autant plus qu'Opal s'est toujours attachée à bien formaliser, voire codifier ses mesures.

L'absence de liens des programmes CQ avec les autres systèmes existants de gestion caractérise bien non seulement les entreprises où les cercles ont disparu mais également celles qui sont à la recherche d'un second souffle, les cercles

existent alors dans une sorte de "vide organisationnel" ; comme le remarque J.B. Bartlett "one of the weakness of existing Circles programmes is that they are often no more than appendages to other systems, and indeed in many instances exist in a kind of organisational vacuum"[11].

2.3 Cercles vicieux et disparition des CQ

C'est ainsi que l'ajout de règles nouvelles peut, d'un côté, s'analyser comme une réponse "fonctionnelle" aux rigidités et aux difficultés, bref aux problèmes de fonctionnement crées par l'extension du programmes cercles de qualité. Mais ces aménagements qui présentent la double particularité de renforcer la technologie CQ et d'exclure de leur champ toute autre logique, ne font en fait qu'accentuer les problèmes d'où à nouveau la mise en place de nouvelles mesures. Celles-ci en se succédant ont pour résultat un alourdissement du dispositif de départ et une cristallisation de plus en plus forte des oppositions. Bref les nouvelles mesures que l'on prend ne font en fait que renforcer les problèmes que l'on voulait éviter : elles conduisent à des effets inverses à ceux espérés. Le coordonnateur désirait résorber l'opposition des cadres, les cercles de pilotage, l'alimentent, il souhaitait remédier au découragement des animateurs, l'obligation du "CQ long" et l'absence de récompense tangible, l'accroissent.

Ainsi paradoxalement ces réglages successifs plutôt que de remédier aux difficultés et assainir la situation ne font au contraire que l'aggraver. Ils provoquent des effets contraires à ceux espérés. Un véritable cercle vicieux se crée qui nourrit les forces antagonistes, amoindrit les forces "favorables" et conduit finalement le programme CQ à sa disparition alors même que la seule logique économique témoignait de sa rentabilité[12]. La dynamique est inflationniste (cf. tableau n° 11).

L'exemple d'Opal montre en définitive les impasses d'un mouvement CQ qui est pris comme une fin en soi, et non comme un moyen au service de logiques

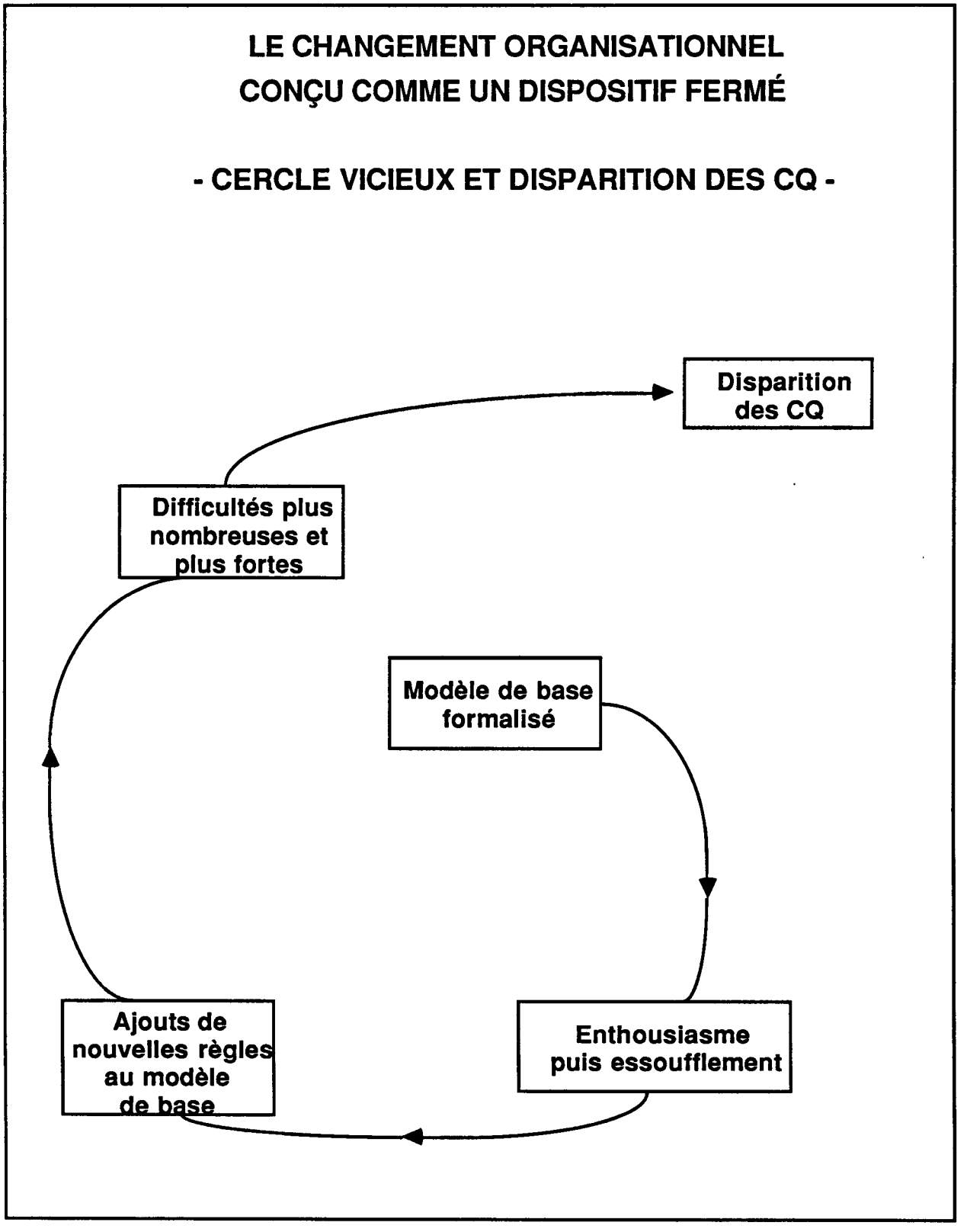
---

[11] J.B. Bartlett, opus cité page 26.

[12] On retrouve ici les caractéristiques du cercle vicieux décrit par M. Crozier et E. Friedberg.

et d'objectifs plus globaux.

Tableau n° 11


LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
CONÇU COMME UN DISPOSITIF FERMÉ
- CERCLE VICIEUX ET DISPARITION DES CQ -
Disparition des CQ
Difficultés plus nombreuses et plus fortes
Modèle de base formalisé
Ajouts de nouvelles règles au modèle de base
Enthousiasme puis essoufflement

3) L'ELARGISSEMENT VERS D'AUTRES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT

A l'opposé d'Opal, on trouve une autre forme d'évolution - celle représentée par Technico et plus généralement par les trois autres entreprises qui sont parvenues à intégrer et à normaliser les cercles de qualité. Cette fois c'est un mécanisme d'élargissement vers d'autres dispositifs de fonctionnement qui joue. Il se manifeste dans l'ouverture de la technologie CQ et dans l'articulation des cercles avec les systèmes existants de gestion.

3.1 "L'ouverture" de la technologie CQ

3.1.1 Le mode opératoire des CQ

Les entreprises qui sont parvenues à intégrer les CQ se sont elles-aussi référées au modèle de base véhiculé par l'Afcerq et les consultants en organisation, mais à la différence d'autres, elles se montrent plus souples dans leur référence et leurs aménagements vont dans le sens d'un élargissement de ce modèle et non dans le sens de son approfondissement.

Ainsi Technico a-t-elle défini au départ pour ses cercles quelques grands principes tels que la permanence des groupes, leur homogénéité (les membres des groupes devant appartenir au même secteur) et leur animation par le supérieur hiérarchique. Mais confronté aux toutes premières difficultés de mise en oeuvre de ces principes, le coordonnateur les modifie et les assouplit. La permanence des groupes est recommandée, mais ne figure pas comme une obligation[13] ; d'homogènes les groupes peu à peu deviennent hétérogènes, leur composition entérine en quelque sorte un état de fait (les difficultés que rencontrent les animateurs pour former des groupes homogènes) ; de même pour l'animation qui est, de fait, confiée non pas aux agents de maîtrise, mais à des aides techniques, chefs de postes ou opérateurs.

---

[13] En fait dans les 4 entreprises qui ont intégré les CQ (mais aussi dans une grande partie des entreprises où les CQ sont à la recherche d'un second souffle), la notion de permanence a considérablement évolué. La permanence, au sens strict du terme (un même groupe permanent) n'existe plus. Nous sommes alors bien loin de certaines prises de position enflammées du début des années 80 sur l'obligation de la permanence des cercles.

Non seulement les règles de fonctionnement de Technico apparaissent flexibles mais elles sont également moins nombreuses, moins pointillistes et moins formalisées que celles d'Opal. Ainsi aucune charte ne régit les rapports dans les groupes, en revanche chaque cercle élabore son propre code de conduite. Liberté est laissée également aux animateurs, à l'issue d'un premier sujet, de passer le relais de l'animation à leurs collègues. De même aucun document, aucune fiche technique standard ne vient encadrer la rédaction des comptes-rendus de réunion. Chaque groupe est libre de le présenter à sa manière. Les pratiques restent souples et évolutives, et les cercles disposent de marges de manoeuvre plus grandes.

3.1.2 La structure des programmes CQ

Là où l'intégration des cercles s'est produite, les plans de développement des programmes mais aussi les structures de fonctionnement sont relativement lâches et résultent en fin de compte beaucoup plus d'une adaptation constante aux contraintes rencontrées que d'une volonté délibérée et d'un cadrage formel et rigide du type de celui d'Opal. Au faciliteur nommé en 1982, succèdent en 84, 3 collègues, 3 nouveaux faciliteurs qui se répartissent le suivi des cercles. C'est en quelque sorte un "triumvirat" qui va piloter le programme - chacun de ces cadres gardant sa fonction principale et n'étant dégagé qu'à tiers de temps pour remplir la mission qui lui est alors confiée. En 86, 2 nouveaux cadres prennent le relais. Cette répartition des rôles et ces permutations (résultant des contraintes et difficultés du départ puis devenus modes de gestion du programme) permettent de "faire coller" la mission de suivi des cercles aux structures déjà en place et évitent par là-même la constitution d'une "organisation dans l'organisation", d'un nouveau service entièrement dédié aux cercles comme c'est le cas chez Opal.

De même le plan de développement du programme n'est pas directif : il ne fait pas l'objet de déclarations formalisées comme chez Opal ; il s'agit ici plutôt "d'intentions de développement". La Direction souhaite que les cercles se répandent dans les différents secteurs de l'usine sans pour autant vouloir les généraliser, ni supprimer les autres modes d'organisation. Du lancement des cercles jusqu'à l'intégration, aucun objectif quantifié précis pour leur extension n'a jamais été fourni.

Chez Technico le dispositif organisationnel se traduit donc par un canevas large qui constitue le guidage du système, canevas qui évolue en fonction des contraintes et des blocages qui surviennent.

3.2 L'articulation des cercles avec les systèmes existants de gestion

Comme dans toutes les autres entreprises, les faciliteurs chez Technico ont eu eux aussi, à faire face à l'indifférence et à l'attentisme des cadres, à leurs réticences et à leurs résistances. De même qu'ils ont eu à considérer la lassitude, la démotivation et les insatisfactions de certains animateurs et membres de CQ. Mais le traitement de ces difficultés apparaît là aussi bien différent de celui enregistré chez Opal et donne lieu à des aménagements spécifiques.

3.2.1 L'ancrage dans les systèmes de pilotage stratégique et l'implication des cadres

Ainsi la mise en oeuvre des Programmes Qualité Totale tels que nous les avons décrits dans notre étude empirique s'attache à mieux prendre en compte les préoccupations, les attentes et les enjeux des cadres. Elle leur redonne un pouvoir d'information et de décision dont les seuls programmes cercles de qualité les ont un temps privés.

Dans les programmes Qualité Totale, comme celui de Technico, les cadres acquièrent un véritable rôle de pilotage et de "facilitation" du mouvement qualité, en identifiant le maximum de dysfonctionnements existants et en engageant les actions prioritaires. La force de ces approches tient également dans le fait que tous les travaux réalisés par les groupes s'inscrivent dans la poursuite d'objectifs stratégiques clairement définis, chiffrés et partagés par la hiérarchie.

Dès lors les cadres sont partie prenante du mouvement qualité. Un rôle, des responsabilités et des moyens leur sont attribués. L'encadrement constitue alors dans ce nouveau dispositif la charnière entre les objectifs globaux et les objectifs opérationnels, et dans ce contexte, les cercles constituent un outil parmi d'autres du programme Qualité Totale. A ce propos, et nous l'avons remarqué chez Technico, de nombreux cercles prennent pour sujet d'étude des problèmes qu'eux-mêmes certes rencontrent mais qui de surcroît font partie d'un ensemble de problèmes plus vaste identifié par la hiérarchie - alors qu'aucune règle ne

leur demande d'orienter ainsi leur choix. De la même façon plusieurs d'entre eux travaillent en collaboration avec des groupes qualité de cadres. Les cadres sont alors en mesure d'apprécier la collaboration des membres des cercles et ces derniers apprécient la reconnaissance qui est faite de leurs idées et de leurs travaux et y trouvent une source de motivation nouvelle. Ainsi dès lors que l'articulation entre le T.Q.C. et les C.Q. se fait, comme c'est le cas dans ces entreprises, les oppositions se trouvent en grande partie désamorcées.

3.2.2 Des politiques sociales diversifiées

En ce qui concerne les membres des cercles et principalement leurs difficultés avec leurs collègues non-membres, les mesures prises tendent à réduire les clivages. Par exemple à la généralisation continue des cercles - volonté d'extension qui procède d'une approche unilatérale comme si tous les personnels pouvaient être intéressés par les CQ - Technico préfère une stratégie plus fine tenant compte là aussi des expériences et des attentes variées de son personnel. Elle met en place une politique sociale sensiblement nouvelle en élargissant son approche de la mobilisation par la diversification des formules participatives. Cette stratégie de diversification des moyens participatifs nous parait intéressante à plus d'un titre : d'une part elle évite la rupture avec le passé et limite les réactions de rejet à la fois de certains opérateurs et cadres ; d'autre part elle prend mieux en compte la variété des motivations et les spécificités micro-culturelles liées à la fois aux caractéristiques individuelles et aux conditions de travail. Les "individualistes" peuvent déposer leurs suggestions dans le boîtes à idées, ceux qui apprécient les fonctionnements plus collectifs peuvent être membres de CQ, ceux qui souhaitent simplement s'exprimer disposent des groupes d'expression ou des réunions d'atelier, pour ceux qui désirent s'impliquer plus à fond, les CQ leur offrent une structure où ils peuvent aller au-delà de l'énoncé des problèmes jusqu'à la proposition de solutions innovatrices dont ils auront cette fois, la possibilité de mise en oeuvre.... De telles approches permettent de valoriser et de capitaliser l'expérience acquise en matière de participation et de développer des formules nouvelles telles que les CQ.

Elles tiennent compte des spécificités micro-culturelles liées à la fois aux

caractéristiques individuelles et aux conditions de travail[14], et de l'hétérogénéité des motivations des hommes au travail bien mise en évidence par de nombreux chercheurs[15]. De fait, elles reposent sur la segmentation et prévoient, en fonction des degrés d'implication au travail, des modes d'organisation différents. Réexaminer la gestion des Ressources Humaines avec ces yeux un peu neufs n'est assurément pas chose facile, tant les dirigeants et le personnel ont été soumis à des messages unilatéraux dans le passé. Toutefois, l'exemple de certaines entreprises qui font partie de notre base de données montre bien qu'un renouvellement est en cours.

Les difficultés propres à l'essaimage des seuls cercles se trouvent ainsi réduites car si un service n'offre pas un terrain favorable aux CQ, il ne sera pas de "facto" exclu du programme et relégué au rang de "non-membre", au contraire la diversité des moyens mis en oeuvre offre d'autres occasions de participer au progrès recherché par l'entreprise. Dans ce système qui réduit les phénomènes d'exclusions et de tensions, chacun peut, à un moment ou à un autre, et à des degrés divers, apporter sa contribution pour une meilleure efficacité de l'organisation. De même la diversité des formules, leur ancrage dans le système de pilotage stratégique avec le renouvellement des objectifs de l'entreprise doit permettre d'éviter la lassitude et favoriser, dans le temps, le renouvellement de "l'esprit pionnier". Dans ce sens la coexistence de formes différentes apparaît

---

[14]Ce constat fait écho aux travaux de Renaud Sainsaulieu et en particulier à "L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation" paru en 1977 aux Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques. L'auteur montre en effet que la vie au travail ne peut pas être interprétée d'une façon uniforme mais qu'il existe de véritables modèles de relations qui différencient les individus et les groupes. La réalité culturelle de l'entreprise est composée de ces différents modèles qui, il faut le souligner, ne sont pas absolument typiques d'une seule catégorie socio-professionnelle, mais résultent à la fois de facteurs interpersonnels, individuels et de facteurs proprement organisationnels.

[15]Ainsi Claude Levy Leboyer dans "Psychologie des organisations" paru aux Pesses Universitaires de France, 1974, rejette les vues selon lesquelles la motivatoin serait une caractéristique de certains individus plus dynamiques et plus exigeants que les autres. Recensant les différentes études déjà effectuées sur ce thème, elle souligne que la motivation dans le cadre des activités professionnelles est un phénomène plus complexe qu'o ne peut analyser sans prendre en considération l'ensemble de la situation, c'est-à-dire l'individu (ses caractéristiques, ses expériences), le travail (sa nature, ses contraintes), et l'organisation avec ses règles, ses objectifs et son climat propre. Elle ajoute, par ailleurs, que les motivations et leurs déterminants évoluent pour une même personne tout au long de sa carrière, voire même d'une tâche à l'autre. Le problème, il faut le souligner, n'est pas seulement formel. Car, selon la réponse qu'on donne à la question : "Y-a-t-il dans le travail une motivation générale ou des motivations différentes et qui varient ?", les politiques seront différentes. L'approche contingente du "phénomène motivation" conduit, en terme pratique, à écarter les modèles globaux pour rechercher, dans l'organisation, des réponses spécifiques aux problèmes spécifiques qui se posent.

comme un facteur d'intégration des cercles de qualité au fonctionnement de l'entreprise.

3.2.3 L'articulation avec la Gestion des Ressources Humaines

Enfin l'activité des cercles amenant chez les animateurs des attentes en termes de rétributions plus tangibles, faciliteurs, directeurs et chefs du personnel s'interrogent sur les liaisons possibles entre leur programme Qualité et leur mode de gestion des ressources humaines. Et peu à peu ces liaisons se trouvent instrumentées dans le cadre du système d'appréciation des performances pour Technico, dans le système de rémunération et d'intéressement pour d'autres. A chaque fois, on le voit il ne s'agit pas de transformation totale des systèmes, de "macro-transformations" mais de "micro transformations" (ajout d'une ligne dans un formulaire d'évaluation, de quelques lignes dans un accord d'établissement...) qui permettent d'inclure peu à peu les CQ dans les pratiques quotidiennes et les systèmes existants.

Il apparaît ainsi clairement que sans changement concomittant des structures de gestion des Ressources Humaines, les CQ ne se développent guère. Ce changement constitue bien un volet important d'un dispositif évolutif.

Tous ces aménagements nous semblent en définitive avoir un trait commun : sortir d'une logique étroite cercles de qualité pour insérer ce nouveau mode d'organisation du travail à la fois dans les systèmes existants de gestion et dans des dispositifs d'action nouveaux et plus globaux intégrant des éléments de réflexion stratégique.

3.3 Ouverture des dispositifs de départ et intégration des CQ

Technico compose avec son programme CQ, en définit les contours progressivement au fur et à mesure que les succès et les difficultés se manifestent. On ne recherche pas ici de solution optimale comme c'est le cas pour Opal.

Les aménagements apportés prennent en compte les problèmes et les oppositions rencontrées. Les mesures prises ne cherchent pas à imposer - de manière quasi coercitive - les cercles à ceux qui n'en veulent pas comme c'est le cas chez

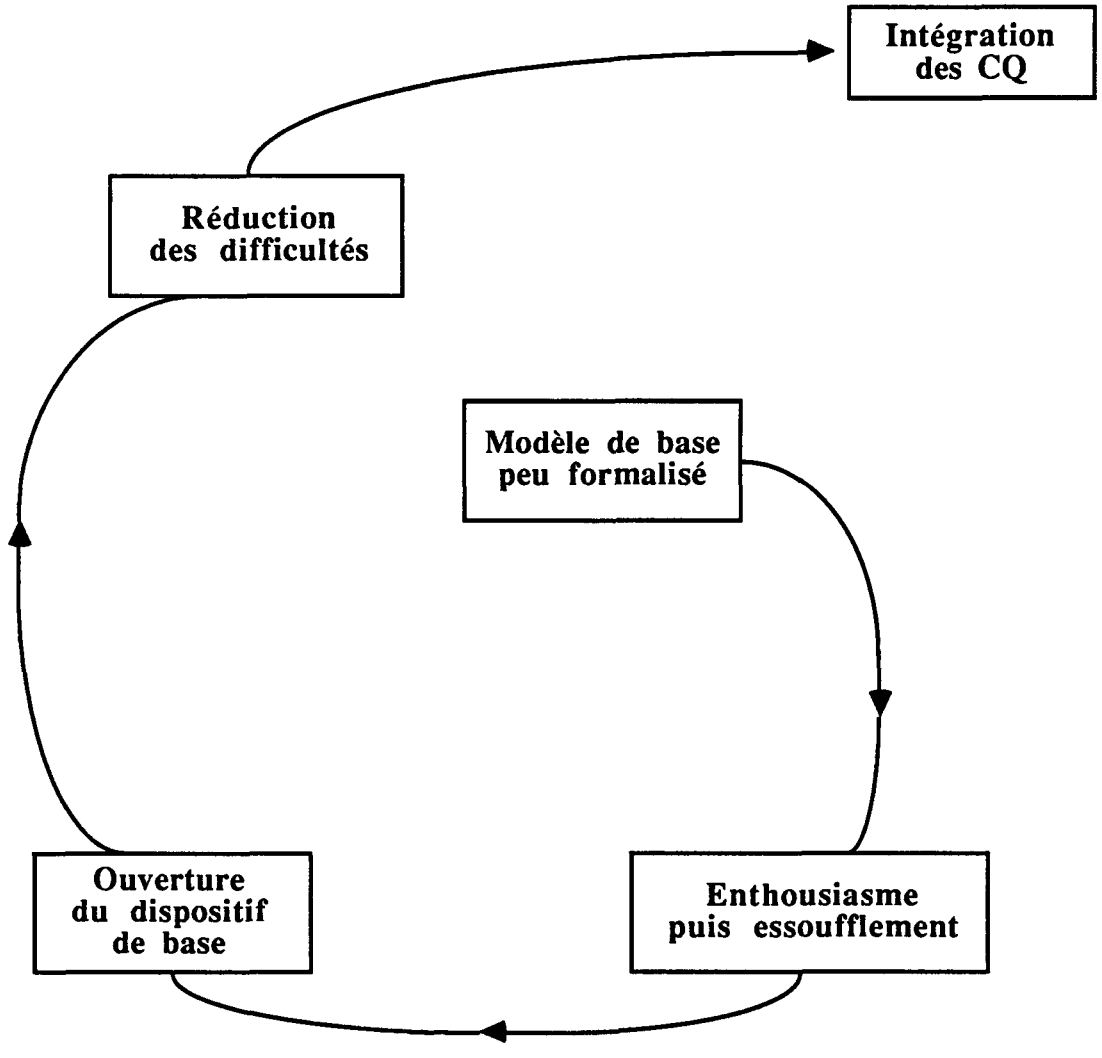
Opal, mais tendent au contraire, en étant à l'écoute à leur proposer des possibilités nouvelles. Ces moyens ne vont pas à l'encontre des cercles, ils élargissent l'approche dans laquelle les CQ s'inscrivent (une plus grande participation du personnel pour une meilleure qualité des produits et des services) tout en répondant aux attentes et aux motivations de ceux que les CQ n'intéressent pas. Ce passage d'une logique étroite cercle de qualité à une logique plus large de participation du personnel pour améliorer la qualité à pour conséquence de désamorcer les oppositions et de favoriser l'intégration des CQ (cf. tableau n° 12).

Ici l'ouverture est adaptation aux contraintes, le pragmatisme l'emporte sur l'orthodoxie. Cela consiste en quelque sorte à sacrifier au dogme et à la rigueur du modèle théorique en faisant la part des possibilités et des espoirs "d'implémentation" pour constituer un outil véritablement opérationnel.

Tableau n° 12

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONÇU COMME UN DISPOSITIF OUVERT

- L'INTEGRATION DES CQ -



4) DIRECTIVITE, SOUPLESSE ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT

4.1 Deux conceptions du changement

L'observation minutieuse des pratiques des deux catégories d'entreprises - celles qui n'ont plus de cercles et celles qui les ont intégrés - met ainsi en lumière deux conceptions du changement véhiculées d'une part par Opal et d'autre part par Technico.

Dans un cas les aménagements des dispositifs organisationnels se révèlent incapables de traiter les difficultés de l'essoufflement, dans l'autre cas au contraire ils parviennent à gérer les dysfonctionnements et plus encore favorisent l'intégration des cercles dans les pratiques quotidiennes.

Par la première catégorie d'entreprises le changement est perçu comme l'assimilation par les acteurs d'un modèle construit intellectuellement et donc a priori. Les concepteurs du changement veulent en quelque sorte faire le "bien" des hommes sans réellement leur demander leur avis (ce qui au passage est contraire à l'esprit CQ et entraîne de si forts décalages entre le discours et la pratique). L'absence d'implication dans les CQ est alors perçue comme un problème de résistance au changement d'hommes attachés à leurs habitudes, comme l'expression d'un conservatisme aveugle. Pour vaincre cette résistance, il faut, pense le coordonnateur, persuader sans relâche, informer et former sans cesse. Au besoin, en devenant, on l'a vu, de plus en plus directif et rigide dans l'approche. Ses efforts heurtent de plein fouet ceux qui ne sont pas décidés à faire des cercles. De ce point de vue les descriptions faites par les interviewés sont concordantes : tous, qu'ils soient favorables ou opposés aux cercles, partisans ou opposants, soulignent "le caractère directif du coordonnateur", l'aspect lourd et coercitif du dispositif mis en place, *"le trop de publicité"*.

Le type de changement préconisé par Opal est un changement qui cherche à canaliser, à structurer, en fait à fondre l'ensemble des acteurs dans un même moule. Une seule alternative leur est laissée de fait : l'intégration ou l'exclusion. C'est un modèle frontal, du tout ou rien, de la conversion ou de l'excommunication. Ce modèle bien sûr ne peut pas ignorer les oppositions, (les opposants se font fort de rappeler leur existence...), mais s'il les prend en compte c'est d'une part en refusant leur légitimité (puisque la seule loi est celle

des cercles de qualité), d'autre part en réaffirmant les règles (le dispositif de départ est maintenu et de nouvelles règles lui sont ajoutées).

Pour la deuxième catégorie d'entreprises, le changement est vu plutôt comme la construction, l'élaboration progressive de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement. Chez Technico on reconnaît implicitement la légitimité des opposants. Ici le changement apparaît comme un processus de négociation continu et ouvert sur les modalités. Plutôt que de chercher à convertir les cadres aux CQ, Technico leur offre de nouvelles missions au travers de programme Qualité Totale. De même le Directeur du personnel et les coordonnateurs plutôt que de rejeter complètement toute prise en compte de la participation aux CQ dans l'appréciation annuelle - comme c'est le cas chez Opal ont au contraire laissé la voie ouverte et peu à peu accepté le principe. Il n'y a là aucun dogmatisme, aucun mécanisme d'exclusion définitif, mais une nouvelle dynamique qui peu à peu se développe. E. Friedberg le souligne "... en leur permettant de se dérouler ouvertement, et donc en reconnaissant la légitimité des intérêts divergents en présence, il est possible de rendre les affrontements inévitables plus rationnels et moins coûteux, et de les utiliser de façon dynamisante pour le fonctionnement de l'organisation"[16].

La manière dont le changement est conçu chez Technico ouvre le jeu, y apporte des éléments nouveaux qui ne viennent pas comme dans le cas d'Opal alourdir le dispositif par des strates successives de mesures, les premières demeurant et de nouvelles venant s'y ajouter, mais permettent au contraire de régénérer le dispositif. Ainsi Technico a-t-elle finalement utilisé les cercles de qualité comme un dispositif de transition vers un système de gestion plus large et plus participatif. Pour cela le dispositif de Technico laisse aux acteurs des marges de manoeuvre qui leur permettent d'inventer pragmatiquement, par tâtonnements, un nouvel équilibre qui est non pas l'imitation du modèle de départ, mais une situation nouvelle apprise, vécue et pratiquée peu à peu ; une situation dont les contours initiaux évoluent, se déforment et s'ajustent à l'organisation.

Il existe dans cette entreprise une conscience de la nécessité de gérer le changement comme un processus d'apprentissages successifs dans le temps. Un

---

[16]E. Friedberg "L'Analyse Sociologique des Organisations" revue "Pour" Privat Editeur n° 28 "Spécial Sociologie" 1981

type d'apprentissage bien décrit par O. Ortsman lorsqu'il note qu'il y a dans ce cas "accumulation des expériences successives acquises dans le temps à l'intérieur d'une même entreprise. Cela évite à la fois de renouveler les mêmes erreurs deux fois ou davantage et permet aussi de mettre l'accent sur les conditions de succès des nouveaux projets"(17)

4.2 Les marges de manoeuvre

On retrouve dans ces deux conceptions du changement un concept clé de l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg : celui de "zone d'incertitude". Pour l'analyse stratégique des organisations il est en effet impossible d'éliminer totalement l'imprévisibilité du comportement des individus ou des groupes au sein des organisations. Ceux-ci disposent toujours d'une zone de liberté qu'on ne parvient pas à réglementer et qu'ils mettront à profit dans la poursuite de leurs stratégies. Les zones d'incertitude sont en quelque sorte "naturelles", comme le remarquent Crozier et Friedberg.

Le modèle Opal, qui s'apparente à une planification, ne tient compte ni au départ, ni dans son évolution, de ce phénomène et vit en quelque sorte sur l'illusion qu'il est possible de tout verrouiller, de tout déterminer. Le modèle Technico au contraire, parce qu'il n'est qu'un canevas large, tient implicitement compte de ces zones d'incertitude "naturelles", en créant en quelque sorte des "zones d'incertitude artificielles" grâce auxquelles des jeux apparaissent possibles (18).

Chez Technico les acteurs gardent des capacités d'influence sur le processus de changement, ils peuvent peu à peu construire le nouvel équilibre des pouvoirs. Ils peuvent donc devenir partie prenante dans le changement. Le dispositif laisse aux individus et aux groupes la possibilité d'affirmer leur existence. Il comporte des "zones de flou" qui sont autant de zones de négociations permettant à chacun de construire de nouveaux jeux de relation, d'influence, de pouvoir, de faire l'apprentissage de nouveaux comportements.

---

(17)Cf. Oscar Ortsman "Mise en oeuvre des nouvelles technologies : leçons suédoises" in "Revue Française de Gestion", Janvier-Février 1986, pp. 7-11.

(18)Cf. M. Crozier et E. Friedberg "L'Acteur et le Système", opus cité.

Il nous semble donc que le changement a d'autant plus de chances d'être réussi que le dispositif organisationnel proposé laisse des marges de manoeuvres aux acteurs. Ce sont les marges de manoeuvre qui diminuent les risques de résistance de changement, car les acteurs gardent alors une prise sur le processus.

Le dispositif de Technico laisse beaucoup de "jeu" - au sens anglais de slack - de possibilité de se mouvoir, de "zones d'incertitude" qui vont permettre autant de compromis et faciliter l'appropriation du changement par des acteurs très différents. Car ce qui est incertitude du point de vue du dispositif de changement est pouvoir du point de vue des acteurs. Les nombreuses indéterminations quant aux modalités concrêtes d'application du dispositif - la participation aux CQ joue-t-elle ou non sur l'appréciation des performances ? Combien faut-il de cercles ? Les cercles doivent-ils être permanents ou non ? Homogènes ou hétérogènes ? Animés par un hiérarchique ou un opérateur ou un technicien ? Combien doit-il y avoir de faciliteurs ? ... vont favoriser à terme une évolution où chacun, en fonction de ses enjeux et de ses atouts pourra "tirer son épingle du jeu".

Chez Opal beaucoup de cadres perçoivent le changement comme un phénomène qui leur échappe et qui vient mettre en jeu à leurs dépens l'équilibre des forces et des pouvoirs antérieurs. Dans ce cas leur opposition est farouche. Alors que chez Technico, même si la réaction des cadres est un moment comparable, la façon dont elle va être prise en compte, gérée, intégrée va contribuer à "désamorcer" cette opposition.

Si l'on considère que toute organisation est constituée d'acteurs et de groupes poursuivant des objectifs différents voire opposés, un dispositif de changement rigide heurte et contrecarre beaucoup plus d'intérêts qu'un dispositif conçu de manière beaucoup plus large. Dans ce sens le nombre et la virulence des oppositions nous apparaissent directement liés à la plus ou moins grande souplesse du modèle de changement à l'oeuvre.

4.3 "La participation est un comportement stratégique"

Le comportement participatif des salariés reste, on le voit à travers ces exemples, un comportement stratégique, au sens où Michel Crozier et Erhard

Friedberg l'ont montré[19]. Il est nécessaire de garder à l'esprit le fait que chaque acteur et chaque groupe d'acteurs a des enjeux au poste, dans l'atelier, dans l'entreprise. Les acteurs ne participent donc que dans la mesure où ils voient clairement ce qu'ils ont à gagner dans la participation. Il faut que chacun trouve son intérêt pour participer aux cercles de qualité. Cela suppose l'existence d'enjeux et de marges de manoeuvre rendues possibles par l'organisation et clairement perçues comme une source de progrès dans la situation de travail pour chaque personne. La participation des ouvriers aux cercles de qualité varie en fonction de leurs atouts et objectifs d'une part, et des enjeux et avantages que cette participation peut leur procurer. Nous sommes loin ici du discours normatif sur la participation.

M. Crozier et E. Friedberg l'ont maintes fois souligné "les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose". L'analyse de notre base de données montre clairement que l'absence d'implication dans les CQ n'est pas qu'un simple problème de résistance au changement d'hommes dérangés dans leurs habitudes.

---

[19]Cf. M. Crozier et E. Friedberg "L'Acteur et le Système", opus cité, page 334.

CONCLUSION

Au cours des trente dernières années, les entreprises ont vu se succéder diverses formes d'organisation du travail. Nous n'avons pas cherché dans notre étude à rentrer dans les polémiques qui se sont développées depuis 1980 autour des cercles de qualité. Au contraire, nous avons toujours essayé de conserver de la distance vis-à-vis des débats et d'éviter les querelles de chapelle entre partisans des cercles et opposants, les changements à engager et les évolutions à favoriser. Il s'agissait pour nous d'éviter des propos normatifs pour considérer les cercles de qualité sous un angle différent. Nous sommes en effet persuadé qu'avant de formuler toute proposition de changement, il est nécessaire de mieux comprendre les logiques de fonctionnement à l'oeuvre. Nous avons donc adopté une démarche accordant une large place à l'analyse des faits. Nous nous sommes également intéressé aux programmes cercles de qualité en tant que mode d'organisation particulier et comme exemples nous permettant d'émettre des hypothèses sur le changement dans les organisations. Cependant, avant de reprendre les résultats essentiels qui se dégagent de notre travail, il importe d'exposer les principales limites de l'approche que nous avons adoptée, et les développements à envisager.

Les limites de l'étude et les développements possibles.

L'approche que nous avons retenue présente en effet un certain nombre de limites qui tiennent d'une part à la méthode que nous avons utilisée, aux résultats d'autre part.

L'analyse que nous avons menée nous a conduit à nous interroger en détail sur les comportements et les logiques des acteurs, sur la façon dont elles s'agrègent et sur leur évolution dans le temps. Pour cela, il a été nécessaire de conduire un nombre assez élevé d'entretiens semi-directifs dans 3 entreprises en particulier avec en toile de fond le suivi de 9 autres entreprises examinées de manière plus extensive. Il s'agit d'une étude qualitative. Aussi une extension de l'enquête à un plus grand nombre d'entreprises serait intéressante pour continuer à suivre les phénomènes que nous avons mis en évidence. De même qu'il serait utile d'élargir l'approche à d'autres types d'organisation (administrations,

organisations para-publiques...).

Par ailleurs, il serait essentiel de poursuivre la recherche engagée et d'être à même de suivre plus avant dans le temps les entreprises de notre base de données et en particulier les 3 sites qui ont fait l'objet de monographies détaillées. L'ensemble de ce suivi devant ensuite être examiné dans la perspective d'une compréhension plus nourrie des processus de changement à l'oeuvre dans les organisations. De tels développements nous permettraient de préciser et de développer les résultats que nous avons exposés.

Nos conclusions sont également limitées aux objectifs de notre recherche, à savoir l'étude des conditions du fonctionnement des programmes dans le temps et de leur insertion ou non dans la gestion de l'entreprise. Elles ne développent pas par exemple les problèmes de mesure de l'efficacité économique des cercles. Dans ce domaine il existe ainsi encore de nombreux points de recherche vierges de toute investigation.

Le cycle de vie des cercles de qualité

Rappelons que trois grands objectifs ont guidé notre travail. Il s'agissait d'une part d'examiner le fonctionnement réel des programmes cercles de qualité dans différentes entreprises, d'autre part d'enregistrer l'évolution dans le temps de ces fonctionnements réels et enfin d'engager à partir du relevé des observations une réflexion plus large sur un mode de changement particulier. Pour y parvenir nous avons adopté un dispositif de recherche longitudinal comportant deux volets : un volet intensif et clinique avec le suivi en profondeur de trois entreprises et un volet extensif avec le suivi plus large de neuf autres entreprises.

A partir des expériences concrètes que nous avons pu observer durant plus de cinq ans dans les entreprises, nous nous sommes efforcé de faire apparaître les différences dans les réalisations mais aussi les convergences qui nous paraissaient les plus significatives. L'étude empirique nous a ainsi conduit à mettre à jour, au-delà des données normatives sur les cercles de qualité, le fonctionnement réel des programmes CQ, les réussites et les difficultés rencontrées. Les cercles en effet ne sont pas seulement une procédure formelle, ils constituent également un rapport social nouveau. Aussi leur implantation, si

elle apporte des résultats sociaux, économiques et techniques, ne va pas sans poser des difficultés. L'introduction des cercles de qualité entraîne en particulier une redistribution du pouvoir et des résistances de la part de ceux qui se sentent menacés. Ces transformations dans les structures de pouvoir des entreprises sont à l'origine de problèmes nombreux, voire de blocages.

D'autre part, et par son caractère longitudinal, l'étude empirique nous a permis de repérer les transformations du mouvement et ainsi de constater que les cercles de qualité, à l'instar de certaines formes d'organisation qui les ont précédés, n'ont pas échappé au double mouvement d'enthousiasme et de déception. L'évolution des pratiques montre ainsi quatre temps forts qui sont autant de phases caractérisant un véritable cycle de vie des programmes CQ. A un même mouvement allant du lancement "plein d'espoirs" au développement enthousiaste puis à l'essoufflement, succèdent des points d'aboutissement différents. Chacune de ces phases présente des traits spécifiques.

Le lancement initié par quelques fervents partisans est marqué à la fois par la référence à un modèle de base normatif et des mises en oeuvre sensiblement différentes. C'est au vu des premiers résultats obtenus par les cercles que les directions s'engagent dans le développement des programmes. Cette deuxième phase se caractérise à la fois par la mise en oeuvre de moyens nouveaux et complémentaires, par la satisfaction des acteurs engagés dans les cercles et l'obtention de résultats chiffrés en croissance. Seule, l'attitude réservée et critique d'une grande partie des cadres vient tempérer l'enthousiasme. Attitude qui va s'amplifiant avec l'extension du nombre de cercles et contribue à faire entrer les programmes dans leur phase suivante : celle de l'essoufflement. A l'opposition des cadres viennent en effet, durant cette période, s'ajouter la lassitude des acteurs des programmes avec notamment la démotivation d'une partie des membres et des animateurs et l'intérêt moins exclusif des directions, mais aussi l'obtention de résultats qui ne sont plus à la hauteur des premières espérances. Les péripéties des structures de fonctionnement avec la désignation de cadres-faciliteurs ou de correspondants CQ constituent un dernier signe caractéristique de cette période difficile. Il est alors extrêmement frappant de constater qu'à ce stade enthousiasme et essoufflement se traduisent dans les 12 entreprises par des catégories de symptômes identiques. Seule l'intensité de ces symptômes varie et conduit à identifier des entreprises où les phases du cycle de vie sont plus prononcées que dans d'autres. Finalement c'est pour enrayer cet essoufflement plus ou moins marqué que les entreprises cherchent à modifier

leur dispositif de fonctionnement. Leurs initiatives vont se trouver couronnées de plus ou moins de succès et aboutir en fin de compte soit au maintien difficile de l'acquis, soit à la disparition des CQ, soit encore à leur intégration.

Les cercles de qualité : le poids des dispositifs organisationnels

La mise à jour de ce cycle de vie constitue un résultat essentiel de ce travail non seulement dans sa description mais aussi parce qu'elle nous a conduit à rechercher au-delà du relevé des données concrètes, le pourquoi d'une telle évolution. C'est pour expliquer et rendre cohérents les résultats - de prime abord surprenants, contradictoires et paradoxaux - de nos enquêtes sur le terrain que nous avons été conduit à élaborer les raisonnements et hypothèses explicatives exposés dans la deuxième partie de notre étude.

Cherchant à comprendre l'emballement des entreprises au début des années 80 pour les cercles de qualité nous avons été amené à mettre l'accent non seulement sur l'importance de la conjoncture socio-économique, mais plus encore sur le fait que les cercles de qualité, à la différence des autres modes d'organisation qui les ont précédés, se présentent comme une "technologie managériale". Pour la première fois un mode d'organisation offre les caractéristiques d'un "produit industriel" se prêtant particulièrement bien aux actions marketing et contribuant ainsi à renforcer l'action des diffuseurs de l'innovation. Mieux encore le standard peut se décliner, s'adapter et donner lieu à une véritable "différenciation retardée". Néanmoins, et malgré cette adaptation, tous les programmes CQ connaissent ensuite un même mouvement d'enthousiasme puis d'essoufflement. L'analyse montre ici que cette diffusion contrariée relève d'un mode de changement "par expérimentation" où les conditions de démarrage des cercles sont extrêmement différentes des conditions de l'extension. Au départ toutes les conditions se trouvent réunies pour que l'expérience soit une réussite, tant du point de vue du choix des secteurs de lancement, que de la ferveur des premiers participants et de la structure de suivi mise en place. Mais plus le temps passe et les cercles se multiplient, plus l'esprit pionnier souffre de la banalisation de la formule. Les expériences initiales, menées dans un contexte protégé voire aseptisé, s'accommodent mal de conditions moins favorables. Néanmoins et malgré ces difficultés, certaines entreprises parviennent à insérer les cercles dans leurs pratiques quotidiennes alors que d'autres échouent. Chercher à comprendre

l'origine de ces points d'aboutissement très différents amène à mettre l'accent sur la plus ou moins grande souplesse ou rigidité des dispositifs de fonctionnement adoptés par les entreprises et leur capacité à intégrer ou non des logiques différentes. L'intégration des cercles de qualité apparaît ainsi essentiellement conditionnée par "l'ouverture" de la technologie CQ et son articulation non seulement avec les systèmes existants de gestion mais aussi avec le système de pilotage stratégique de l'entreprise.

Il est important de rappeler ici que ces trois éclairages sur les cercles de qualité ne sont pas le fruit d'une élaboration théorique a priori mais bien le résultat de l'analyse de situations concrètes au sein d'entreprises différentes. Arrivé à ce stade, le plus frappant pour nous c'est certainement la mise à jour du poids des dispositifs organisationnels et de leur pouvoir structurant. Les dispositifs organisationnels qui présentent deux visages, celui de la rigidité et celui de la souplesse, qui autorisent ou non des ajustements, qui permettent ou non une appropriation du changement par les différents groupes d'acteurs. En effet, si le modèle normatif de départ auxquelles toutes les entreprises se sont référées engendre enthousiasme puis essoufflement, ce sont ensuite les aménagements progressifs de ce modèle par les entreprises, autrement dit la manière spécifique dont chaque entreprise s'approprie le modèle et le décline, qui génère des évolutions différentes. Dans un cas la logique de la norme, du "produit industriel", l'emporte ; dans l'autre cas c'est la logique des aménagements particuliers qui prévaut et génère des dynamiques différentes. La mise à jour de ces deux grandes lignes de force nous a permis de mieux comprendre les constats de l'étude empirique et de dénouer les interrogations et les paradoxes issus de la réflexion sur les données du terrain. Si pendant tout un temps les entreprises connaissent une même évolution de leurs programmes cercles de qualité c'est qu'elles s'inspirent alors d'un même modèle de base. La dynamique interne de la technologie CQ prévaut alors sur les conditions particulières de chaque entreprise. Si, ensuite, au fil du temps, les cas divergent, c'est que peu à peu la dynamique interne de chaque entreprise, les conditions spécifiques l'emportent sur le modèle. Autrement dit, deux logiques ou deux dynamiques se conjuguent, l'une **exogène** aux entreprises et qui un temps gomme en partie leurs caractéristiques propres, l'autre **endogène** aux entreprises et qui réintroduit les différences. La logique du modèle de départ normatif prime tout d'abord, c'est ensuite la logique des dispositifs de fonctionnement variés et de leur évolution dans le temps qui imprime sa marque sur les programmes cercles de qualité.

Les cercles de qualité : les exigences de la croissance

Les phénomènes que nous venons de décrire et d'analyser ont marqué, à des degrés divers, toutes les entreprises de notre base de données. On le voit développer des responsabilités nouvelles, des communications plus ouvertes, une participation accrue n'est pas un processus qui va de soi. C'est une démarche qui demande du temps, de la persévérance et un réglage continu. L'exemple des entreprises qui ont initié des cercles de qualité et en particulier de celles qui ont réussi à intégrer les cercles dans leur fonctionnement quotidien constitue de ce point de vue une base de réflexion intéressante car elle permet d'identifier des leviers d'action nouveaux et complémentaires utiles pour gérer la complexité des phénomènes en cause.

Pour les gestionnaires, ces différents constats et analyses montrent, d'une part, que le changement constitué en "recette" tel que l'ont été les cercles de qualité au début des années 80, retient l'attention des responsables de nombreuses entreprises et suscite les premières réalisations. Dans ce sens la mode est loin de n'avoir que des aspects négatifs comme pourraient le laisser supposer certaines remarques désabusées. Elle constitue au contraire selon nous un vecteur de transformation. Elle bouscule les pratiques existantes, invite à rompre les habitudes et fait inventer des comportements nouveaux. Nous pensons réellement qu'elle peut ainsi contribuer à transformer et renouveler des règles anciennes. Bref être source d'énergie et de vitalité pour les organisations. Elle déclenche actions et réactions et quel que soit son destin, il en reste toujours quelque chose. Ne faut-il donc pas qu'il y ait entre autre des modes, des "recettes de management" pour que les organisations changent ?

Néanmoins si l'entreprise en reste à ce stade, si adoptant une mode, elle espère ensuite la voir s'étendre et se généraliser par son seul pouvoir de conviction, ses espérances risquent fort d'être trompées. Car, en effet, le principe d'une large propagation pour un type de changement conçu à l'origine "par expérimentation" porte en lui tous les germes de l'échec. Plus généralement encore la difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne, de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit un certain équilibre. L'observation montre que lorsqu'une diffusion et une intégration s'opèrent, elles le font sous toutes sortes de formes nouvelles par rapport au modèle de départ. Autrement dit

l'intégration ne peut être pensée comme une simple extrapolation du dispositif de départ, elle s'accompagne nécessairement d'aménagements spécifiques et doit être examinée en fonction du contexte particulier de chaque entreprise. C'est lorsqu'elle ne sait pas gérer ce contexte et les phénomènes qui y sont liés que l'entreprise risque d'être victime de "l'effet mode des concepts de management".

C'est pour enrichir leurs pratiques que les entreprises mettent en place des programmes Qualité Totale, diversifient les formules participatives et s'efforcent d'intégrer les CQ dans les systèmes existants de gestion et en particulier de gestion des Ressources Humaines. Pour variées qu'elles soient ces modalités de relance n'en sont pas pour autant antinomiques en soi. Et de fait, les entreprises utilisent conjointement les différents leviers que nous venons de répertorier.

La Grandeur ou Misère des Cercles de Qualité repose sur leur ancrage, leur articulation avec les pratiques et les dispositifs de gestion de l'entreprise. Passer d'une logique étroite cercles de qualité à une logique plus large et évolutive c'est en somme être en mesure de **différencier** les attentes des personnels, de **diversifier** en conséquence les moyens de progrès à utiliser et enfin d'**intégrer** l'ensemble avec les systèmes existants de gestion et plus globalement avec le système de pilotage stratégique de l'entreprise. Différenciation, diversification et intégration sont, d'après nos observations, les trois points d'appui des entreprises qui ont réussi à intégrer les CQ. Le sésame de l'insertion de toute nouvelle technique de management ne serait-il pas là ? Car en effet l'analyse en termes de pouvoir montre clairement que les acteurs s'opposent aux CQ si ces derniers empiètent sur leur pouvoir et au contraire qu'ils les acceptent et maintiennent leur engagement dans la mesure où ils pensent qu'ils ont des choses à y gagner. Or le pouvoir des acteurs étant liés à leur situation spécifique au sein de l'organisation et donc différente d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs à un autre, il est indispensable de raisonner le changement en fonction d'attentes, de motivations et d'enjeux différents. En aucun cas tout le monde ne peut, au même moment, vouloir participer à un programme CQ. C'est là un principe de réalité dont il faut tenir compte. En revanche prendre en compte le faisceau d'attentes et d'enjeux différents au niveau du personnel pour lui proposer ensuite un ensemble des moyens d'expression et de participation variés, des moins engagés à d'autres qui le sont plus, nous semble être la preuve d'une approche garante d'efficacité. Diversifier les approches c'est par la même

occasion se prémunir des clivages et éviter de polariser les antagonistes. C'est aussi offrir à chacun l'occasion de s'investir là où il le souhaite, là où il peut effectivement "tirer son épingle du jeu", en retirer un plus en termes de pouvoir. Les entreprises qui ont intégré les CQ sont celles qui ont diffusé le plus largement possible le pouvoir et l'initiative.

Toutefois un risque existe à ce niveau : celui de l'entropie (et peut-être plus prosaïquement d'une impression de "désordre" ressentie par les salariés sollicités par ces multiples formes d'expression et de participation). Les entreprises qui ont intégré les CQ gèrent ce risque en intégrant l'ensemble de leurs modes de management avec les systèmes existants de gestion et de pilotage stratégique.

Toute cette démarche suppose que l'organisation soit suffisamment souple pour évoluer. L'intégration d'un mode de changement tel que les cercles de qualité passe par la souplesse de l'organisation. En définitive, qu'il y ait des modes tels que les cercles de qualité nous paraît personnellement utile pour le dynamisme des organisations. A condition toutefois que les organisations soient prêtes à faire évoluer ces modes d'une part en les articulant avec leurs systèmes existants de gestion, d'autre part en gardant à l'esprit que les acteurs ne participent à un changement que dès l'instant où ils y trouvent un intérêt.

Pour une mémoire de l'organisation

Si certains semblent l'avoir bien compris, d'autres marquent le pas. Ainsi nous avons pu constater dernièrement que certaines entreprises(1) s'efforcent d'articuler leurs cercles de qualité avec leurs actions précédentes et leur système existant de gestion et que d'autres mettent aujourd'hui en place des cercles de qualité en ayant au préalable défini leur Projet d'entreprise ou leur programme Qualité Totale, bref s'attachent à rendre leur démarche plus cohérente. On peut y voir là les signes d'un apprentissage organisationnel. Néanmoins et à l'inverse il n'est pas rare de rencontrer aujourd'hui des entreprises qui, mettant en place des programmes Qualité Totale, en confient la responsabilité à des coordinateurs dont les fonctions et les missions apparaissent tout à fait comparables à celles des faciliteurs des programmes CQ. Elles reconstituent

---

(1)Il s'agit ici d'entreprises qui ne font pas partie de notre base de données.

ainsi une structure dont l'expérience nous a déjà montré les limites. Créer pareille structure pour des missions telles que la gestion de la sécurité ou celle de la qualité qui, par nature, relèvent de l'engagement de chacun contribue à terme, nous l'avons souligné, à déresponsabiliser le personnel de ces aspects, alors même qu'on souhaite le mobiliser de la façon la plus large possible. Il y a là un problème délicat et récurrent d'adéquation entre une stratégie et une structure. Problème encore peu maîtrisé par les entreprises, faute pensons-nous, d'une analyse et d'une réflexion critique sérieuse non seulement sur leurs propres expériences antérieures mais également sur les expériences de leur environnement. Bien des entreprises déploient ainsi des sommes d'énergie considérables dans des programmes sans prendre suffisamment le temps de s'interroger sur les réussites et les difficultés des programmes précédents. Souvent encore on ne tire pas suffisamment les leçons du passé. Dans ces conditions est-il réellement possible de progresser dans la conduite du changement ? Faute de "mémoire", de capitalisation et de valorisation des expériences passées, de quel professionnalisme peut-on disposer ? Sans mémoire, les modes ne risquent-elles pas de se succéder, d'épuiser les organisations et finalement de les rendre moins compétitives par rapport à d'autres ? C'est dans ce sens que l'étude longitudinale nous paraît indispensable pour faire émerger un véritable corps de connaissance susceptible de venir au secours de la "mémoire défaillante" de l'organisation.

ANNEXES

ANNEXES

Page

- ANNEXES METHODOLOGIQUES 261

- ANNEXES DOCUMENTAIRES 283

ANNEXES METHODOLOGIQUES

Page

Annexe 1

- Guides d'entretien utilisés 262

Annexe 2

- Secteur d'activité, effectif et nombre d'entretiens réalisés dans l'approche intensive et clinique des 3 entreprises : Machinex, Technico et Opal 271

Annexe 3

- Secteur d'activité, effectif et nombre d'entretiens réalisés dans l'approche extensive des 9 autres entreprises 272

Annexe 4

- Organigrammes et liste des entretiens individuels et observations avec entretiens de groupes pour les 3 entreprises Machinex, Technico et Opal 273

Annexe n° 1

GUIDES D'ENTRETIEN UTILISES

- GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ENSEMBLE DES PERSONNES INTERVIEWEES (partie commune).

Descriptif du travail

En quoi consiste votre travail ?

Quels sont, selon vous, les aspects les plus importants, les plus intéressants de votre travail ?

Quels problèmes rencontrez-vous dans le cadre de votre travail ? Quand ? Pourquoi ? Comment faites-vous pour les résoudre ?

Description des relations

Avec qui travaillez-vous (collègues, supérieurs, équipes, subordonnés...) ?

Dans le cadre de votre travail, quelles sont les relations qui vous paraissent les plus importantes ?

Quelles sont les relations de travail qui vous posent le plus de problèmes ? Pourquoi ? Comment parvenez-vous à résoudre ces problèmes ?

D'une manière générale

Selon vous, les cercles de qualité fonctionnent-ils plutôt bien ? ou plutôt mal ?

Que devrait-on faire, selon vous, pour améliorer leur fonctionnement ?

- SI L'INTERVIEWE PARTICIPE A UN CERCLE DE QUALITE

Participation aux cercles de qualité

Depuis quand faites-vous partie d'un CQ ?

Pourquoi avoir choisi d'y participer ?

En quoi consiste votre travail dans le cercle de qualité ?

Qu'est-ce qui vous semble le plus intéressant dans un cercle de qualité ?

Qu'est-ce qui vous semble le moins intéressant dans un cercle de qualité ?

Quels problèmes rencontrez-vous dans votre cercle de qualité ? Pourquoi ? Comment faites-vous pour les résoudre ?

Est-ce que votre activité dans le cercle de qualité modifie votre travail de tous les jours ?

Lorsqu'on est membre (ou animateur selon le cas) d'un cercle de qualité, avec qui a-t-on beaucoup de relations (collègues, les autres membres, les supérieurs hiérarchiques, l'animateur, le faciliteur...) ? Comment cela se passe-t-il ?

Quels avantages ou inconvénients entraîne la participation à un cercle de qualité ?

- SI L'INTERVIEWE NE PARTICIPE PAS A UN CERCLE DE QUALITE

Avez-vous entendu parler des cercles de qualité ?

Certains de vos collègues participent à un cercle de qualité (soit comme animateurs, soit comme membres, soit comme correspondants CQ, soit comme coordonnateurs), et vous non, pour quelles raisons ?

Que savez-vous du fonctionnement d'un cercle de qualité ?

Est-ce que le fonctionnement des cercles de qualité a modifié certains aspects de votre travail ou de la vie de l'atelier (ou du bureau), lesquels ? dans quelle mesure ?

Etes-vous déjà allé à une présentation à la hiérarchie ? Qu'en pensez-vous ?

Connaissez-vous des membres ou des animateurs de cercles ? Avez-vous l'occasion de parler des cercles avec eux ? Leur posez-vous des questions ?

Etes-vous au courant des sujets traités par les cercles de qualité et de leurs résultats ? Comment l'êtes-vous ?

Est-ce que vous avez de bonnes relations avec les cercles ou des relations plutôt difficiles ?

Est-ce que vous avez l'occasion de paler des CQ avec vos collègues ?

- PARTIE SPECIFIQUE POUR LES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT ET LES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES

Présentation de l'entreprise

- Types de produits fabriqués

- Technologie

- Effectif total

- Pyramide des âges

- Effectif des cadres

- Nombre d'échelons hiérarchiques entre le directeur d'établissement et l'O.S.

- Niveaux d'éducation

- Population immigrée

- Travail en continu

L'historique des techniques de management

- Présence de N.M.T.

- Présence de réunions d'échanges

- Présence d'E.R.A.C.T.

- Autres...

- Formation à l'écoute

- Formation au commandement

- Formation au travail en équipe

- Formation à l'analyse des conditions de travail

- Autres types de formation

L'information

- Quelles est l'information donnée sur les C.Q. ?

- Qui a été informé ?

- De quelle manière ?

Partenaires

- Y-a-t-il des faciliteurs ?

- Faciliteurs à plein temps ou pas ?

- De qui le faciliteur dépend-t-il hiérarchiquement ?

- Y-a-t-il un comité de coordination ?

- Autres partenaires, autres structures ?

- PARTIE SPECIFIQUE POUR LES RESPONSABLES DES PROGRAMMES CQ (FACILITEURS, COORDONNATEURS...)

Fonctionnement

- Fréquence des réunions des CQ.

- Durée des réunions des CQ.

- Y-a-t-il un budget spécifique CQ avec un numéro d'imputation ?

- Dans les budgets "entretien et travaux neufs", y-a-t-il un compte ou un budget CQ ?

- Combien y-a-t-il de CQ ?

- Ratio $\frac{\text{CQ}}{\text{effectif total}}$,

- Dans quels secteurs de l'entreprise trouve-t-on des CQ ?

- Y-a-t-il des CQ non permanents ?

- Nombre de CQ arrêtés ou en sommeil

- Y-a-t-il un planning d'extension (sur 1, 2 ou 3 ans) ?

- Les procédures administratives de suivi de CQ (rapport synthétique...)

- Nombre de présentations à la hiérarchie

- Présentation systématique ou pas

- A quel niveau de la hiérarchie

- Journées ou congrès (CQ inter ou intra entreprise)

- Existence d'un système d'intéressement financier par les CQ

Résistances - Problèmes - Difficultés

- Les réactions des hiérarchies

- Les réactions des services fonctionnels (contrôle qualité - entretien - régleurs...)

- Les positions syndicales

- Positions des CQ par rapport aux lois Auroux

Résultats

- Type de problèmes résolus

- Nombre de problèmes résolus

- Chiffrage des gains

- Les résultats qualitatifs

- L'évolution des rapports hiérarchiques

- Nombre de solutions refusées

Annexe n°2

SECTEUR D'ACTIVITE
EFFECTIF ET NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES DANS L'APPROCHE INTENSIVE ET CLINIQUE DES 3 ENTREPRISES : MACHINEX, TECHNICO et OPAL

ETABLISSEMENT	SECTEUR D'ACTIVITE	EFFECTIF DE L'ETABLISSEMENT	DEMARRAGE DU PROGRAMME CQ	NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES *
Machinex	Production d'équipement industriel	1500 pers.	1982	50 (3 "campagnes" d'entretiens)
Opal	Industrie du papier et du carton	760 pers.	1980	45 (3 "campagnes" d'entretiens)
Technico	Fabrication de composants électroniques	1100 pers.	1981	50 (3 "campagnes" d'entretiens)

* Entretiens individuels

SECTEUR D'ACTIVITE, EFFECTIF, NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES DANS L'APPROCHE EXTENSIVE DES 9 AUTRES ENTREPRISES

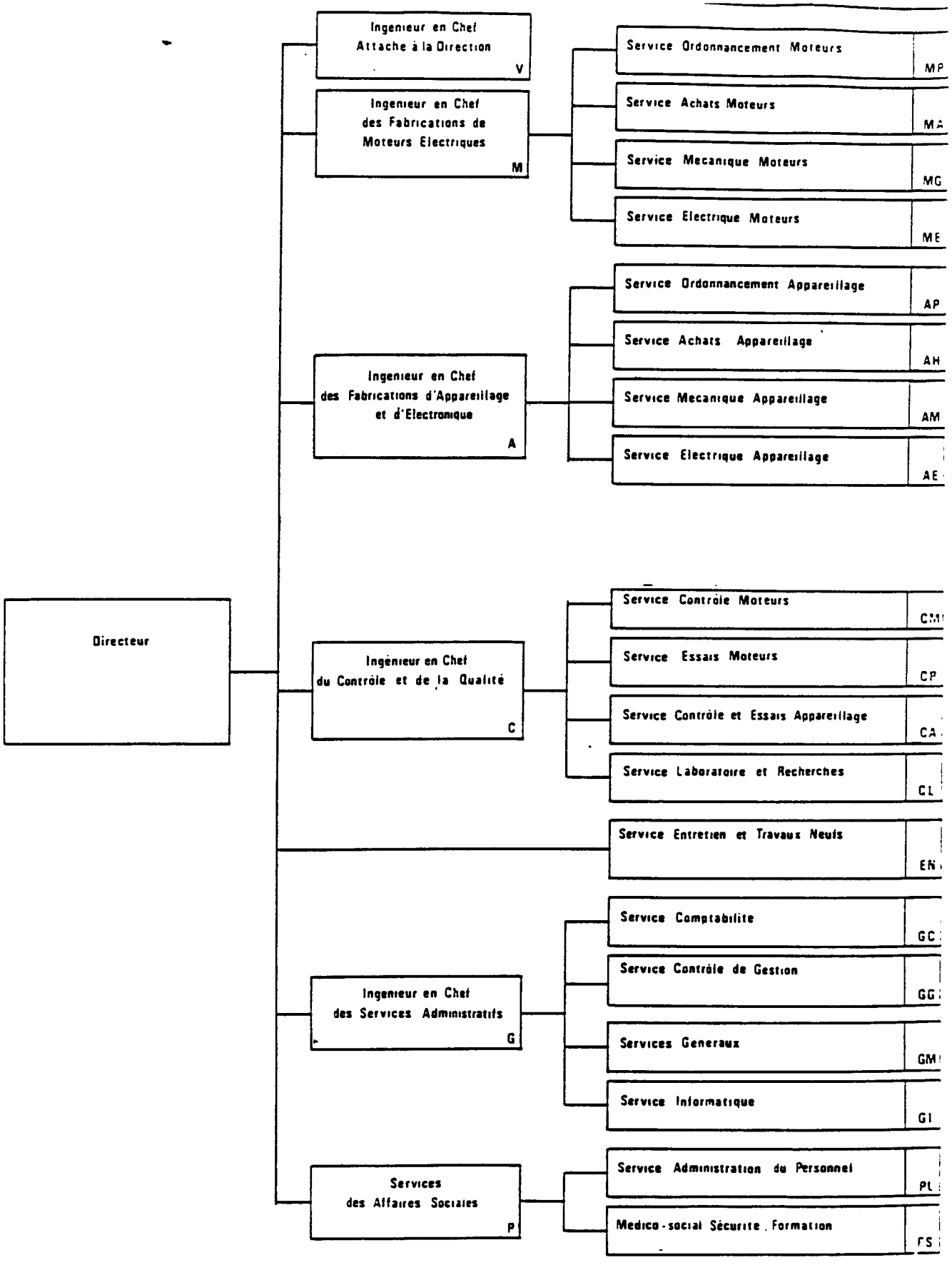
ETABLISSEMENT	SECTEUR D'ACTIVITE	EFFECTIF DE L'ETA-BLISSEMENT	DEMARRAGE DU PROGRAMME CQ	NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES *
M...	Informatique	800 pers.	1981	14
I...	Informatique	1200 pers.	1981	12
L...	Produits alimentaires	700 pers.	1979	18
R...	Construction automobile	1325 pers.	1981	13
V...	Sidérurgie	750 pers.	1982	12
S...	Sidérurgie	1500 pers.	1981	14
O...	Biens d'équipement	800 pers.	1982	12
K...	Industrie chimique	930 pers.	1981	18
C...	Construction automobile	11000 pers.	1980	12

* Entretiens individuels

Annexe n° 4

Organigrammes et liste des entretiens individuels et observations avec entretiens de groupes pour les 3 entreprises Machinex, Technico et Opal.

ORGANIGRAMME DE MACHINEX



MACHINEX

50 entretiens individuels réalisés*

Observations : 3 réunions de cercles

+ interviews de groupe 3 présentations à la hiérarchie

2 réunions de synthèse d'une journée chacune destinées aux animateurs et aux faciliteurs

---

Liste détaillée des entretiens individuels

- Directeur de Machinex
- Directeur de la qualité
- Faciliteur

- Ingénieur en chef des Fabrications Moteurs Electriques
- Adjoint de l'ingénieur en chef des Fabrications Moteurs Electriques
- Ingénieur des Méthodes pour les Fabrications des Moteurs Electriques
- Chef du service Mécanique Moteurs
- Chef du service Electrique Moteurs (cadre-coordonnateur CQ)
- Chef d'atelier dans le service Mécanique Moteurs
- Chef d'équipe dans le service Mécanique Moteurs
- Chef d'équipe dans le service Electrique Moteurs
- 5 agents de maîtrise animateurs de CQ
- 3 membres de CQ

- Ingénieur en chef des Fabrications d'Appareillage et d'électronique
- Chef du service Mécanique Appareillage (cadre-coodonnateur CQ)
- Chef du service Electrique Appareillage
- Ingénieur du service Electrique Appareillage
- Chef d'équipe dans le service Mécanique Appareillage
- Chef d'équipe dans le service Electrique Appareillage

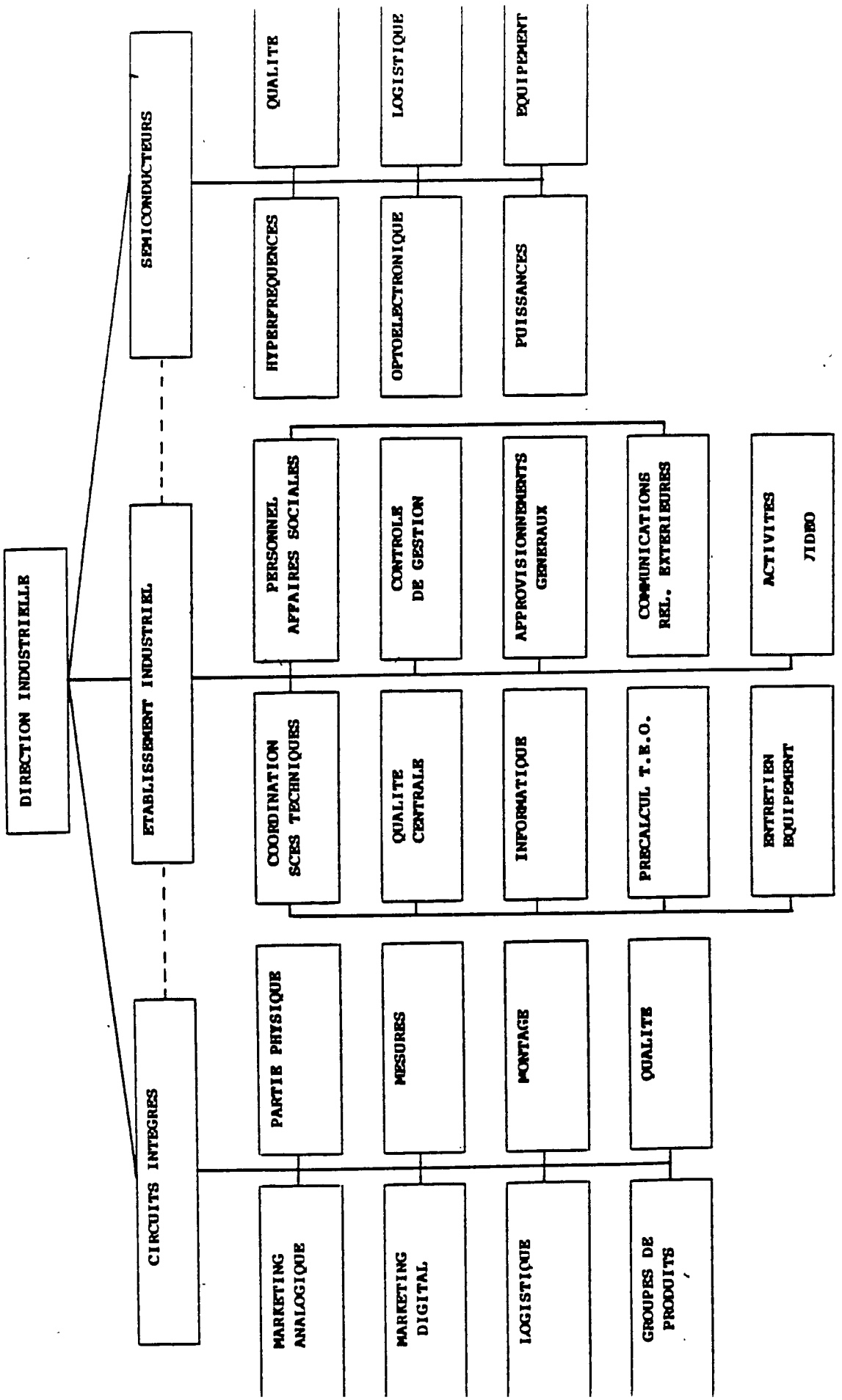
*Certains de nos interlocuteurs ont été "revus" à deux ou trois reprises.

- 3 agents de maîtrise animateurs de CQ
- 3 membres de CQ

- Ingénieur en chef du Contrôle et de la Qualité
- Technicien Service Contrôle Moteurs
- Ingénieur en chef du service Entretien et Travaux Neufs (cadre-coordonnateur CQ)
- Adjoint à l'ingénieur en chef du service Entretien et Travaux Neufs
- Technicien du service Entretien et Travaux Neufs (correspondant CQ)
- Technicien du service Entretien et Travaux Neufs

- Chef du service des Affaires Sociales
- Contrôleur de gestion

ORGANIGRAMME DE TECHNICO



TECHNICO

45 entretiens individuels réalisés*

Observations : 3 réunions de cercles
+ interviews 1 présentation à la hiérarchie
de groupe 1 réunion de synthèse d'une journée destinée aux animateurs
et aux faciliteurs

Liste détaillée des entretiens individuels

- Directeur de Technico
- Directeur des Circuits Intégrés
- Directeur des Semi-Conducteurs
- 3 faciliteurs

- Responsable service central Qualité
- Chef du service Entretien Equipement
- Chef du service Personnel et Affaires Sociales
- Contrôleur de gestion

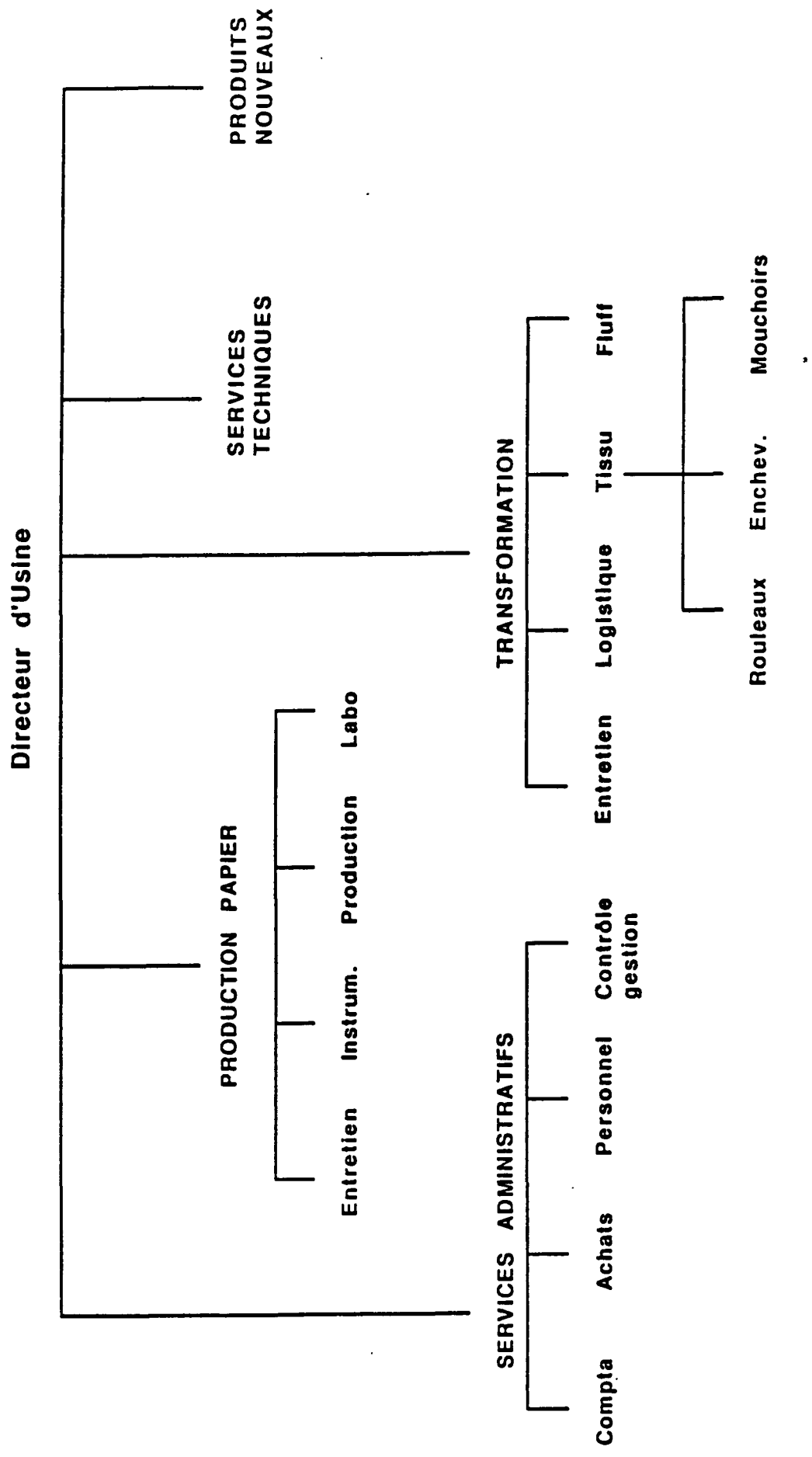
- Chef du service Montage
- Chef du service Qualité
- Chef du service Partie Physique

- Technicienne Montage
- Chef d'équipe Montage
- Aide-technique partie physique
- Technicienne partie physique
- 5 animateurs de CQ
- 4 membres de CQ

*Certains de nos interlocuteurs ont été "revus" à deux ou trois reprises.

- Chef de service Optoélectronique
- Chef de service Hyperfréquences
- Chef de service Equipements
- Chef d'atelier Optoélectronique
- Techniciens optoélectroniques
- Techniciens hyperfréquences
- 3 animateurs de CQ
- 2 membres de CQ

ORGANIGRAMME D'OPAL



OPAL

50 entretiens individuels*

Observations : 5 réunions de cercles
+ entretiens
de groupes

Liste détaillée des entretiens individuels

- Directeur d'Opal
- Directeur Adjoint d'Opal
- Coordonnateur

- Chef des services Admnistratifs
- Chef du Personnel
- Chef des Achats
- Chef du service Comptabilité
- Contrôleur de gestion
- Directeur des Services Techniques

- Directeur de la Production Papier
- Chef du service Entretien
- Technicien d'entretien
- Chef d'atelier Production
- Agent de maîtrise Production
- Agent de maîtrise animateur de CQ
- 2 membres de CQ

- Directeur de la Transformation
- Chef du service Entretien

*Certains de nos interlocuteurs ont été "revus" à deux ou trois reprises.

- Chef de la Logistique
- Chef de l'atelier Tissu
- Chef de l'atelier Fluff
- 6 agents de maîtrise animateurs de CQ
- 2 agents de maîtrise non animateurs de CQ
- 6 ouvriers membres de CQ
- 3 ouvriers non-membres
- Responsable de la logistique
- Chef de l'équipe de régleurs de l'atelier tissu

ANNEXES DOCUMENTAIRES

Les annexes documentaires comportent deux types de documents :

- des documents internes d'entreprises (documents originaux signalés comme tels)

- des documents et des tableaux récapitulatifs que nous avons construits à partir des données que nous avons recueillies et dont nous avons fait la synthèse. La plupart des documents qui suivent appartiennent à cette deuxième catégorie d'annexes documentaires.

Page

Annexe 5
- Les cercles de qualité : origine, principes de base et modalités de fonctionnement 286

Annexe 6
- Le déroulement chronologique de la mise en place des cercles de qualité chez Machinex 309

Annexe 7
- Le déroulement chronologique de la mise en place des cercles de qualité chez Technico 310

Annexe 8
- Le déroulement chronologique de la mise en place des cercles de qualité chez Opal 311

Annexe 9
- "Les principes généraux des CQ chez Opal" (document interne d'Opal) 312

Annexe 10
- "Les règles du jeu des participants aux CQ chez Opal" (document interne d'Opal). 314

Annexe 11
- Le code de conduite du "CQ Cristal 12" de Technico (document interne propre au CQ cité) 315

Annexe 12
- Le plan de développement "prévu" pour les cercles de qualité chez Opal (document interne d'Opal) 316

Annexe 13
- Les moyens mis en oeuvre par Machinex dans la phase de développement des CQ 317

Annexe 14
- Les moyens mis en oeuvre par Technico dans la phase de développement des CQ 318

Annexe 15
- Les moyens mis en oeuvre par Opal dans la phase de développement des CQ 319

Annexe 16
- Programme détaillé des deux semaines de formation des animateurs CQ chez Opal (document interne d'Opal) 320

Annexe 17
- Exemples "d'emblèmes médiatiques" des CQ (logos, badges...) 321

Annexe 18
- Témoignage du Groupe Progrès "Décoloration-Filtration" de l'entreprise L. 322

Annexe 19
- Témoignage du Groupe Progrès "Photocopieuses" de l'entreprise L. 330

Page

Annexe 20
- "CQ longs et mini CQ : le nouveau réglage du programme CQ d'Opal (document interne d'Opal) 341

Annexe 21
- "Les phases du programme CQ d'Opal vues à travers les titres du journal d'Opal" 342

Annexe 22
- La répartition des CQ chez Opal : le bilan (document interne) 343

Annexe 23
- Liste des rapports et des articles intermédiaires sur les Cercles de Qualité publiés durant notre recherche. 344

Annexe n°5

Les cercles de qualité :

historique, principes de base et modalités de fonctionnement

Les cercles de qualité : historique, principes de base et pratiques des entreprises

I) Origines des cercles de qualité

- Les cercles de contrôle qualité au Japon
- L'extension du mouvement hors du Japon

II) Principes de base et modalités de fonctionnement

- Définition et principes de base
- Méthode et outils essentiels
- Structure de fonctionnement

I) Origines des cercles de qualité

Pour mieux comprendre le développement des cercles de qualité, il nous paraît indispensable d'évoquer tout d'abord leur origine japonaise puis d'envisager leur extension hors du Japon.

Les cercles de contrôle qualité au Japon

Après la deuxième guerre mondiale, l'industrie japonaise était virtuellement en ruine. Ainsi lorsque les Américains débarquèrent ils se trouvèrent confrontés à un problème aigu de communication. Le téléphone ne fonctionnait plus non seulement du fait des dégâts de guerre, mais aussi de la mauvaise qualité du matériel. La situation justifiait la réputation qu'avait, dés avant la guerre, le Japon, d'être le "ferrailleur de l'industrie" tant la qualité de ses produits, vendus à bas prix, laissait à désirer (les montres vendues au kilo !).

Pour rebâtir leur industrie et la transformer, les japonais, avec l'aide du général Mac Arthur, firent appel à des spécialistes américains (1) et notamment à Walter Shewart et W. Edwards Deming. Deming introduisit dans l'industrie électrique le contrôle statistique de la qualité. La qualité apparaissant en effet comme une enjeu économique majeur pour un pays très dépendant de l'extérieur pour ses matières premières et contraint de ce fait à exporter pour équilibrer son économie (2).

En 1950, Deming anime un séminaire sur le contrôle de la qualité "Ce colloque a ouvert une nouvelle ère dans le contrôle de la qualité au Japon en attirant l'attention des ingénieurs japonais sur les méthodes statistiques de contrôle de

(1) Pour plus de détails sur l'historique des cercles au Japon, le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage de J. Volle "Comment les Japonais qui produisaient mal produisent-ils maintenant trop bien ?", Editions Hommes et Techniques, 1982.

(2) Le lecteur trouvera une analyse intéressante du développement japonais de l'après guerre dans E. Vogel "Japan as n°1 : Lessons for America" Harvard University Press, Cambridge, Massachussets, 1979.
Par ailleurs rappelons aussi que la guerre de Corée (1948) amena l'armée américaine à amplifier ses commandes à l'industrie japonaise et à imposer, par conséquent, à celle-ci les procédures et les normes de qualité de ses cahiers des charges.

la qualité"(3). A la même époque est créée la célèbre J.U.S.E. (Japanese Union of Scientists and Engeneers). Dés lors cette association mène une réflexion approfondie sur le contrôle qualité dans l'entreprise et oeuvre activement à sa promotion notamment par la création en 1951 du prix Deming.

A partir de 1951, le Docteur Juran, spécialiste américain introduit le concept de "management of quality control". Il élargit la notion de gestion statistique en l'intégrant au concept de "Total Quality Control System" (T.Q.C.S.). L'expression désigne une approche nouvelle qui exige la participation de tous à l'amélioration de la qualité des produits. Les deux experts font une série de conférences et animent des séminaires de gestion de la qualité auxquels des centaines de chefs d'entreprises, des ingénieurs et des chefs de service participent.

Mais les japonais ne se contentèrent pas de mener cette formation à l'échelle des ingénieurs et des chefs de service, ils l'étendirent aussi à la catégorie des "Gemba-Cho" (4) et, à cette occasion, développèrent largement leurs méthodes d'éducation - des plus conventionnelles (recueils et manuels)(5) aux plus novatrices. Ainsi, dès 1956, des cours hebdomadaires sur la qualité, organisés par la J.U.S.E., sont diffusés par les chaînes de radio et de télévision (6). Le gouvernement apporte son soutien actif à l'opération et organise une vaste campagne d'information.

---

(3) Afnor "Principes généraux des CQ", 1983, p. 3.

(4) J.M. Juran dans le "Journal of the American Society for Quality Control", Vol.23, n° 7, Janvier 1967, précise que le "Gemba -Cho" est une sorte de contremaître-ouvrier" c'est à dire qu'il est à la fois chef et moniteur de son travail, et ouvrier de sa production" et, ajoute-t-il "Comme cette catégorie de "Gemba - Cho" comporte plusieurs milliers de personnes, il était nécessaire d'adapter à la masse les méthodes de formation"

(5) A ce titre on peut signaler les ouvrages d'Ishikawa et notamment "Introduction to Quality Control" (Introduction au Contrôle-Qualité), 1952, qui a fait l'objet de plusieurs rééditions.

(6) Les cours radio-diffusés sur le Contrôle Qualité consistaient en une série de 91 leçons de 15 minutes chacune diffusée quotidiennement de juin à septembre 1956, et répétées plus tard dans l'année. Ces cours ont été renouvelés annuellement jusqu'en 1962 et leur texte vendu à plusieurs milliers d'exemplaires. A suivi à la télévision une série de conférences hebdomadaires de chacune 30 minutes. La première s'est déroulée d'avril 1960 à mars 1961.

En 1961, le Professeur Kaoru Ishikawa de l'Université de Tokyo, s'inspirant des théories des sociologues américains comme Maslow, Herzberg et Mac-Grégor sur la direction participative, propose d'étendre le système à l'ensemble du personnel et suggère la création des cercles de contrôle qualité (Q. C. Circles). Il s'agit de "petits groupes d'ouvriers volontaires pour se réunir, sous la conduite de leur chef d'équipe afin d'aider à résoudre les problèmes de qualité de leur secteur". Dès lors les cercles vont se développer de manière spectaculaire. La J.U.S.E. ouvre un registre d'état civil où tous les cercles nouveaux nés vont être enregistrés. Et, en 1962, afin de faire prendre en charge le problème de qualité à l'ensemble du personnel des ateliers (ouvriers et chefs d'équipe), le premier numéro d'un nouveau magazine "Le Contrôle Qualité pour le contremaître"(7) est publié. De contenu vivant et pratique, il poursuit deux objectifs : aider la maîtrise à développer ses compétences de contrôle qualité et l'encourager à organiser des "cercles de contrôle qualité". Un an plus tard, en 1963, se tint au nord du Japon la première conférence sur ce thème.

Depuis le phénomène n'a cessé de s'étendre en particulier dans les secteurs secondaires et tertiaire. Le nombre de cercles est estimé à plus d'un million, soit environ dix millions de travailleurs japonais engagés dans les groupes (8). Les plus grandes firmes japonaises telles que Toyota, Sanyo, Honda, ... ont implanté des cercles. D'après une étude publiée dans la revue de l'AFCERQ, en 1980 Nissan a pu, grâce aux cercles, réaliser des économies atteignant 9,8 % du bénéfice annuel; chez Nippon Kokan, les économies réalisées s'élèvent à 4,6 % du chiffre d'affaires, dépassant le bénéfice annuel (9).

A quels type de problèmes s'attaquent-ils ? Ce n'est plus exclusivement à la qualité, tout au moins au sens strict de "qualité des produits fabriqués". Les préoccupations de productivité, de régularité, de sécurité sont largement entrées dans les cercles de qualité. La J.U.S.E. a publié récemment la répartition suivante des sujets

(7) "Quality Control for the Foreman" (Gemba to Q.C.)

(8) Cf. "Principes généraux des cercles de qualité" AFNOR, opus cité

(9) Cf. T. AMAKO "Situation actuelle des cercles de qualité au Japon", Bulletin de l'AFCERQ, avril 1983.

abordés (10):

- réduction de coût	45 % (dont économie de rebuts et de retouches)
- amélioration de la qualité	30 %
- amélioration de l'outillage	5 %
- sécurité	9 %
- divers	11 %

Au-delà de son aspect événementiel ce bref rappel historique montre d'une part qu'il s'est passé dix ans au Japon avant que l'on ne parle de cercles. Les efforts ont en effet tout d'abord porté sur les dirigeants, les ingénieurs et les chefs de service. C'est peu à peu que l'on a évolué vers le concept de gestion de la qualité à l'échelle de toute l'entreprise. Autrement dit au Japon les cercles s'inscrivent dans une logique globale du management pour l'éducation et le développement du Contrôle Qualité.

D'autre part, on remarquera qu'il s'agit alors de "cercles de contrôle qualité", mot qui prend toute sa force dans la langue anglo-saxonne et signifie "pilotage" plutôt que contrôle au sens habituel et très restrictif français. La suppression du mot "contrôle" dans l'expression française si elle témoigne d'un souci d'adaptation à notre contexte culturel comporte néanmoins un risque, celui d'occulter la notion de gestion si importante dans les expériences japonaises.

L'extension du mouvement hors du Japon

L'expérience américaine

Aux Etats-Unis, c'est au début des années 70 que s'est manifesté un intérêt pour les C.Q (11). Cet intérêt se situe dans un contexte de crise, dans le domaine économique

(10) Cf. "Principes généraux des cercles de qualité" Opus cité

(11) Sur ces aspects et plus généralement sur la transposition des concepts japonais aux pays occidentaux, le lecteur pourra se reporter utilement aux trois articles de Robert Cole : "Japanese Quality Control Circles : are they exportable to the U.S. Firms ?" paru dans World of Work Report, 1979.
"Learning from the Japanese : Prospects and Pitfalls" paru dans "Management Review", septembre 1980 et enfin "Will QC Circles work in the U.S. ?", paru dans "Quality Progress", juillet 1980.

d'une part (concurrence croissante des pays en voie de développement du Sud-Est asiatique et des pays développés principalement du Japon (12)), dans le domaine social d'autre part (niveau d'éducation plus élevé, attentes nouvelles, remise en cause de l'autorité, revendications croissante des minorité ethniques, etc...). Ces nouvelles données de l'environnement contribuent à la remise en cause des conceptions traditionnelles et tayloriennes de l'organisation du travail, ainsi qu'à la recherche impérative d'une amélioration de la rentabilité, de la productivité et de la qualité des produits fabriqués.

En 1972, une délégation de Lockheed Aerospace Corporation se rend au Japon pour étudier les techniques de contrôle de la qualité utilisées dans ce pays (13).
A leur retour les membres de la délégation recommandèrent à leur Direction de lancer un projet pilote. Un an plus tard 15 C.Q. étaient implantés dans l'entreprise. L'enthousiasme de Lockheed s'est ensuite propagé à d'autres entreprises telles que I.B.M., Eastman-Kodak, Reynolds-Tobacco, Hewlett-Packard, RCA, Uniroyal, Westminghouse.

L'opération se fait "à l'américaine" : très vite et à grande échelle. Ainsi, chez Westinghouse, on dénombrait à la fin de 1981 plus de 1 000 cercles de qualité et au même moment près de 1 500 autres entreprises s'engageaient dans des programmes C.Q. Une telle évolution a été largement favorisée par la création en 1977 de l'Association Internationale des Cercles de Qualité (IAQC) qui a non seulement diffusé de nombreuses informations mais aussi organisé plusieurs cycles de conférences.

Cependant, les réussites spectaculaires ne sauraient cacher que le mouvement

(12) A partir des années 70, l'Amérique subit de plein fouet la concurrence du Japon notamment dans l'industrie automobile. Ainsi par exemple d'après BINP,"Les cercles de qualité : de véritables cercles de productivité" Bulletin de l'Institut national de productivité vol. 1, n°1, avril 1980, p 5-6, au Japon le travailleur produit prés de 60 véhicules de plus par année qu'aux Etats-Unis et à production égale, les Japonais rejettent 99 fois moins de produits de qualité insuffisante que les Américains.

(13) Cf. Fitzgerald, L. et Murphy, J. "Installing Quality Circles : A Strategic Approach" University Associates, Inc, San Diego, 1982, p 4-7.

américain, lancé à grand bruit, connait aussi des désillusions importantes dues notamment à la non prise en compte des spécificités des entreprises américaines . Pour de nombreux observateurs un modèle éprouvé dans un contexte culturel tout à fait différent aurait été artificiellement plaqué sur une réalité que l'on a mal analysée ou ignorée. Déception due également au fait que les cercles de qualité ne sont pas la panacée et ne peuvent à eux-seuls suffire à assurer la compétitivité recherchée. L'erreur aurait souvent consisté à leur demander plus qu'ils ne pouvaient donner (14).

Les cercles dans le monde

A l'heure actuelle des CQ ont été implantés dans plusieurs pays dont : le Canada, le Vénézuela, la Colombie, la Chine, la Corée, Taïwan, la Grande Bretagne, la Suisse, l'Espagne, l'Italie et l'Autriche. Parmi les pays qui ont une association visant à diffuser les CQ, notons : le Japon, la Chine, la Corée, Taïwan, la Grande Bretagne et les U.S.A. (15).

En Europe c'est seulement vers la moitié des années 1970 que les dirigeants se penchèrent sur le "miracle japonais". Les Anglais furent les pionniers et importèrent dès 1977 le concept de CQ qu'ils appliquèrent à la branche "moteurs d'avions" de Rolls Royce. Puis les Français et les Allemands à leur tour intéressés et à la suite de nombreux voyages Outre Pacifique, tentèrent également de mettre en place des CQ dans leurs entreprises.

(14) Plusieurs études s'efforcent d'analyser les réussites et les échecs dans ce domaine. C'est le cas notamment de Collard et Dale "Quality Circles : why they break down and why they hold up " in Personnel Management, février 1985; de Hayward et Dale "Quality Circle Failure and how to avoid it" in "European Management Journal", volume 3, n°2, 1985; et de Lawler et Mohrman "Quality Circles After the Fad",in "Harvard Business Review", n°1, janvier-février 1985.

(15) Serieyx "Le mouvement des cercles de qualité dans le monde", Bulletin de l'Afcerq, n°00, oct. 81, p.4-6.

II) Principes de base et modalités de fonctionnement

Les principes de base et les modalités de fonctionnement des cercles en France ont été largement présentés et diffusés par l'Afcerq relayée par les consultants en organisation. De nombreux ouvrages didactiques présentent les techniques et les outils nécessaires à la mise en place et au fonctionnement des programmes C.Q. (16).

Définition et principes de base

Le cercle de qualité est défini comme "un petit groupe permanent et homogène composé de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Animé par le plus proche responsable hiérarchique direct, et agissant en liaison avec un faciliteur, le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, d'analyser et résoudre les problèmes de son choix concernant la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail, etc. ... que les membres rencontrent dans leur propre activité. Ils élaborent une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du Cercle contrôlent la validité de cette solution, la soumettent pour décision aux responsables concernés, en suivent l'application et les résultats. Ils sont appelés périodiquement à présenter leurs travaux à la direction" (17).

Plusieurs aspects se dégagent de cette définition. Le premier à souligner porte sur le principe du travail en équipe de 5 à 10 personnes, de manière à ce que chacun puisse s'exprimer largement à chaque réunion. Les membres du CQ sont "volontaires" : de la même manière qu'il a décidé volontairement de participer à l'activité d'un cercle tout membre peut choisir de s'en retirer. Le volontariat va de pair avec le libre choix par les membres des sujets qu'ils étudient et doit contribuer à renforcer la motivation des acteurs. Remarquons au passage que, contrairement à ce que laisse entendre l'appellation "cercle de qualité", les problèmes examinés ne concernent pas, là aussi, seulement la qualité technique du produit, mais peuvent aussi comprendre la quantité

(16) A titre indicatif, on peut citer le Bulletin de l'Afcerq, les publications de G. Archier "Le soleil se lève à l'Ouest", Sodedis, Palaiseau, 1981; de G. Raveleau "Les cercles de qualité français" Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1983; de H. Serieyx "Mobiliser l'intelligence de l'entreprise", Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1982; de la Gegos "Pratique des Cercles de Qualité" Editions Hommes et Techniques, 1982; et enfin de B. Monteil, P. Ryon et G. Alexandre "Cercles de qualité et de progrès", Editions d'Organisation, 1983.

(17) extrait de la brochure de présentation de l'Afcerq, 1981.

produite, la qualité du processus technologique et humain, les coûts de production, pour finalement conduire à une plus grande qualité des résultats en terme de rendement et de satisfaction. Il s'agit donc, tout comme au Japon, de "qualité" dans un sens très large.

Par ailleurs l'activité des cercles se passant à l'intérieur d'organisations structurées hiérarchiquement, c'est en principe au premier niveau hiérarchique d'en assurer l'animation. Autrement dit l'encadrement doit veiller à la bonne intégration des cercles dans les objectifs de l'organisation. De même, c'est à la hiérarchie qu'incombe la possibilité d'accepter ou non les solutions proposées par les groupes lors des **présentations à la hiérarchie**, réunions au cours desquelles animateur et membres exposent à leur encadrement supérieur et à la Direction le problème qu'ils ont abordé et la solution qu'ils proposent.

Enfin il convient d'insister sur le rôle de la méthode et des outils de résolution de problèmes. Un cercle ne peut bien fonctionner que si l'animateur et les membres y sont très bien formés.

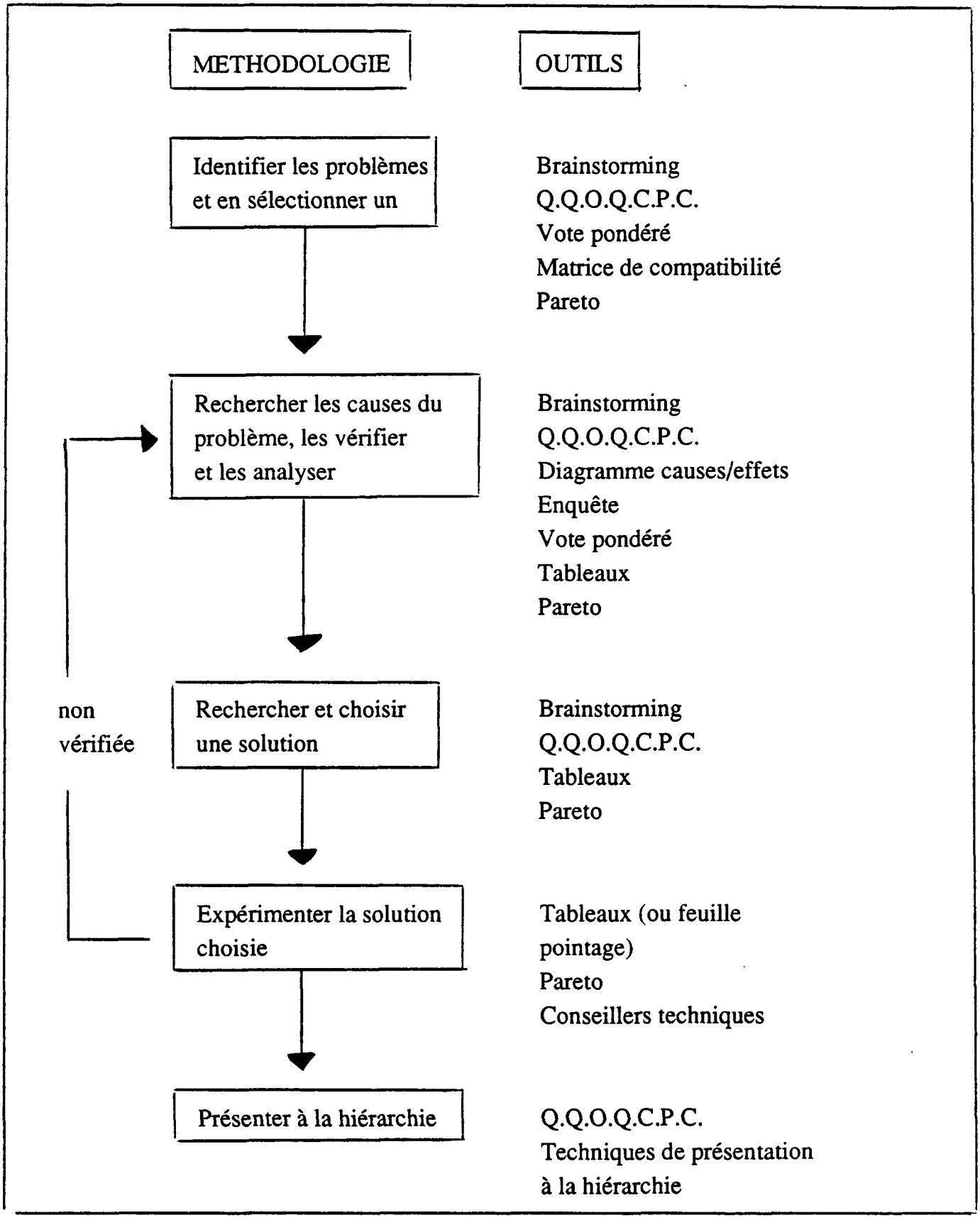
Méthode et outils essentiels

Les groupes utilisent conjointement deux types d'outils très différents : des "outils durs" et des "outils souples". Les premiers concernent la résolution de problèmes (méthodologie et outils de traitement de problèmes tels que le diagramme causes/effets, le diagramme de Pareto ...), les seconds se rapportent au travail en équipe et à l'animation de réunions (techniques de conduite de réunions ...)(18).

(18) Les outils dits "durs" présentent un caractère plus rigoureux, plus scientifique que les outils "souples" qui font plus appel aux comportements. Dans la pratique les deux sont indissociables et entretiennent un véritable rapport dialectique.
On trouve dans les entreprises de très nombreux fascicules portant sur les outils de résolution de problèmes et destinés aux animateurs et aux membres. Nous en citerons quelques uns.

Un problème étant défini comme un écart entre une situation réelle et une situation souhaitée, la démarche de traitement de problème constitue le canevas de réflexion guidant le C.Q. tout au long du traitement d'un sujet. Elle peut se décomposer en cinq étapes principales. Pour chacune d'entre elles certains outils sont employés en fonction du problème étudié, de sa complexité ... et aussi de la capacité du groupe à les utiliser. Nous ne présenterons ici, succinctement, que les "outils durs" les plus utilisés. D'autres outils peuvent être ajoutés mais, dans tous les cas, il est impératif de respecter la méthodologie et d'utiliser les outils de base.

Démarche de traitement de problème



Le Brainstorming

But

Produire le maximum d'idées sur un sujet donné en laissant libre cours à son imagination et sans s'imposer de contraintes. C'est **un outil de recherche d'idées.**

Déroulement

Le brainstorming comporte 2 phases distinctes :

Phase 1 : production d'un maximum d'idées
Cette phase repose sur 4 règles essentielles :

1) Tout dire . **Il faut fournir le plus grand nombre d'idées possible.** On recherche en effet la quantité et non la qualité des idées.

2) **Ne pas hésiter à énoncer les idées qui paraissent étranges ou même absurdes** ; les idées en apparence les plus farfelues sont les bienvenues, elles conduisent souvent à la solution.

3) **Eviter toute critique**, aussi bien de ses propres idées que de celles des autres au cours de la phase d'imagination libre.

4) **Il faut écouter les idées des autres et associer librement à partir de ces idées** ("cela me fait penser à ...").

Phase 2 : Le classement des idées et leur évaluation
Il est préférable que l'évaluation se fasse à l'occasion d'une réunion ultérieure. D'une part, les membres du Groupe distingueront beaucoup mieux les phases de production d'idées des phases d'évaluation si elles sont séparées dans le temps. D'autre part, il y a toujours un danger à réaliser une sélection trop hâtive ou trop sévère, car on peut ainsi éliminer des idées valables.

Q.Q.O.Q.C.P.C.

But

Explorer toutes les dimensions d'une situation donnée (un problème, une cause, une solution ...). **C'est un outil d'approfondissement.**

Déroulement

Pour définir une situation avec le plus de précision possible, on se posera les questions suivantes :

Quoi ?	De quoi s'agit-il ? Qu'a-t-on observé ?
Qui ?	Qui fait quoi ? Qui est concerné ? (responsable, client, fournisseur..)
Ou ?	Où est ce fait ? Lieu géographique Place dans l'organisation
Quand ?	A quel moment ? Avec quelle fréquence ?
Comment ?	De quelle manière ? Avec quoi ? (outil, argent)
Pourquoi ?	Pourquoi est-ce fait ? Pourquoi cette personne ? Pourquoi cet endroit ? Pourquoi ce moment ? Pourquoi cette méthode ?
Combien ?	Pour chaque question

Matrice de compatibilité

But

Faciliter la prise de décision à l'occasion du choix d'un problème, ou d'une solution ou d'une action à entreprendre. **C'est un instrument de sélection.**

Déroulement

étape 1: Etablir la liste :

des problèmes ou des solutions ou des actions à entreprendre parmi lesquels il faut faire un choix.

étape 2 : Définir les critères de choix :
contraintes imposées, objectifs à atteindre, fonction à remplir.

étape 3 : Tracer un tableau à deux entrées
- une ligne pour chaque critère de choix
- une colonne pour chaque problème, ou solution ou action.

étape 4 : Dans chaque case, noter

+	s'il y a compatibilité avec le critère
-	s'il y a incompatibilité
?	s'il n'est pas possible d'en décider
rien	s'il y a indépendance

Exemple de matrice de compatibilité *

MOYENS DE TRANSPORT
PARIS-LYON
voyageur seul

CRITÈRES ▼	TGV	Train	Avion	Auto	Auto-Stop	Car
Coût : moins de 700 F	+	+	−	−	+	+
Sécurité	+	+	+	−	−	+
Rapidité plus de 250 km/h	+	−	+	−	−	−
Agrément ...	+	?	+	?	?	?
Liaisons gare ou aéroport	+	+	−			+

En dehors de la solution TGV – qui répond positivement à tous les critères – le choix entre les autres moyens de transport dépendra de l'importance relative – pondération – que l'on attribuera aux différents critères.

Exemple : en dehors du TGV, on choisira le train si on met l'accent sur le coût ; l'avion si on met l'accent sur la rapidité.

* exemple tiré de "Guide d'animation de la méthode de traitement de problèmes" d'IBM

Le diagramme causes/effets

But

Mettre en évidence toutes les causes d'un effet observé et les ordonner. **C'est un outil de classement.**

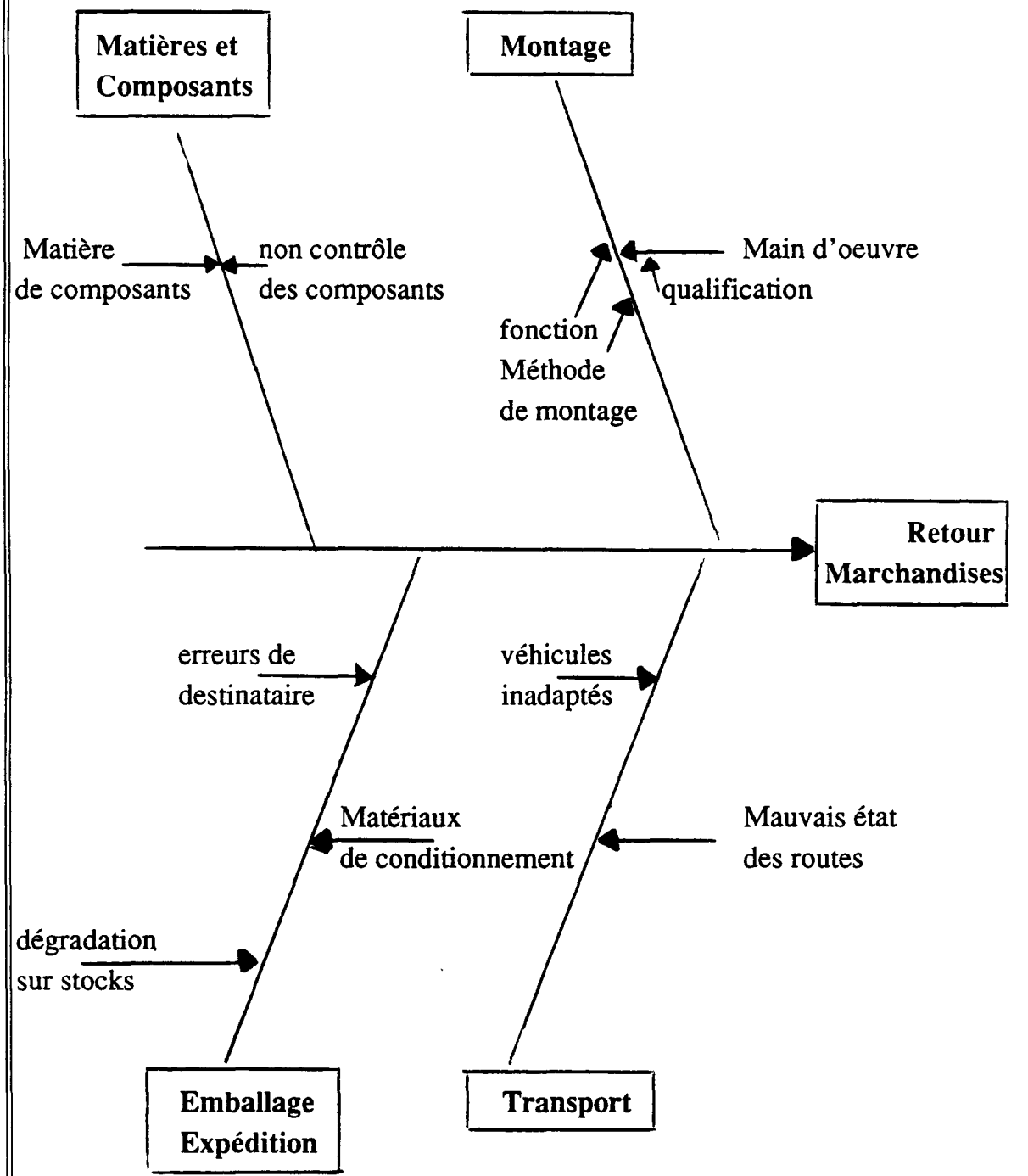
Déroulement

étape 1 : définir quelques grandes catégories de causes par exemple :
- Les 5 M : Main-d'oeuvre, Matériel, Matière, Méthode, Milieu
- Les étapes d'un procédé ou d'une procédure

étape 2 : affecter chacune des causes à l'une des catégories
Si les causes restent nombreuses à l'intérieur d'une famille, définir des sous-familles
par exemple :
- dans la famille Formation (F. initiale, F professionnelle, F au poste de travail ...)

étape 3 : tracer le diagramme

Exemple de diagramme Causes / Effets *



* exemple tiré de "Qualité Plus", Peugeot - Centre de Production de Poissy

Les tableaux

But

Exposer d'une manière claire et ordonnée les faits rassemblés. Le tableau est **un outil de recueil et de présentation des faits.**

Déroulement

Pour construire un tableau, il faut :

étape 1 : Déterminer les chiffres dont vous avez besoin

étape 2 : Prévoir la durée d'observation :

Elle est de quelques jours à plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Tout dépend de la fréquence du problème étudié.

étape 3 : Concevoir le tableau à utiliser :

Il faut qu'il soit le plus simple, le plus lisible possible et le plus facile à dépouiller.

étape 4 : Recueillir les données et les reporter sur votre tableau

Exemple de tableau *

Tableau de relevé de temps d'arrêt machines en minutes, durant une semaines (du 24 au 28 mai).

Collecteur : Pierre

Machine	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Redresseuse	15	0	0	5	0
Remplisseuse	20	5	0	0	10
Etiqueteuse	13	11	30	40	12
Encaisseuse	0	5	0	15	5
Formeuse carton	0	0	45	0	0
Encolleuse	0	0	10	0	0

* Extrait de F Chevalier "Groupes de Progrès - Cercles de Qualités : guide pour les participants" Editions AFCERQ - FNEGE, 1985.

Le diagramme de Pareto

But

Le diagramme - représentation graphique d'un phénomène - permet de comparer rapidement les chiffres d'un tableau. Il fait ainsi apparaître clairement la cause principale qui est à l'origine du problème rencontré. C'est **un outil d'analyse quantitative.**

Déroulement

étape 1 : recueillir des données

On reprend ici les données et informations chiffrées recueillies au moyen des tableaux.

étape 2 : classer les données

On classe les informations des relevés par ordre décroissant. On traduit ensuite cette répartition en pourcentages.

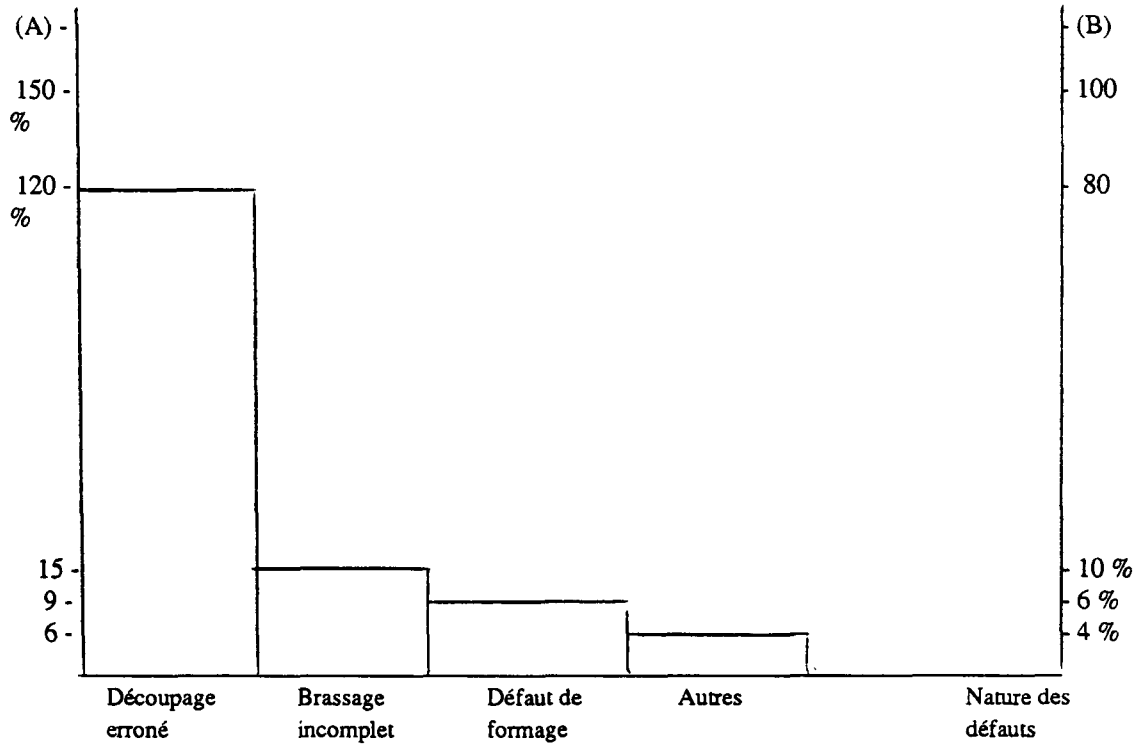
étape 3 : construire le graphique

On replace les chiffres obtenus sur un diagramme en colonnes.

Exemple de diagramme de Pareto *

Analyse quantitative des défauts de fabrication de pièces moulées

Nature des défauts	Nombre des défauts	Pourcentages
* découpage erroné	120	80 %
* brassage incomplet	15	10 %
* défaut de formage	9	6 %
* autres	6	4 %
TOTAL	150	100



(A) Nombre de défauts
(B) Pourcentages

Ici 80 % des pièces défectueuses sont dus à un découpage erroné et 20 % aux autres défauts. On pourra choisir de s'attaquer en priorité au premier défaut. Mais attention l'unité choisie conditionne l'analyse du problème !

* Extrait de F. Chevalier "Groupe Progrès - Cercles de qualité : guide pour les participants", opus cité

Structure de fonctionnement

Le lancement d'un programme cercles de qualité passe par une préparation du terrain et la mise en oeuvre d'une structure de fonctionnement.

Il est recommandé que l'organisation fasse l'objet d'un diagnostic et d'une préparation avant que les premiers groupes ne soient installés. Le **diagnostic organisationnel** a ici pour objectif non pas d'évaluer l'état de santé de l'entreprise en général, mais bien de découvrir si celle-ci possède les caractéristiques nécessaires à l'implantation éventuelle de C.Q. A cette occasion, différents éléments sont passés en revue. La Direction de l'entreprise a-t-elle une vision positive des employés, une ouverture à la participation, est-elle disposée à consacrer à l'opération les ressources nécessaires (temps, argent, énergie, ...) ? ...Les attentes des employés sont également examinées du point de vue de l'intérêt pour l'entreprise, de la confiance envers la Direction, du climat de coopération ... De même les éléments de structure tels que la taille du site, son autonomie, les réorganisations prévues (déplacements de personnel, redistribution des responsabilités ...), la technologie, les méthodes de production et les conditions de travail qui en découlent sont aussi étudiés. Enfin et plus largement les pratiques managériales (le système de communication, la prise de décision, ...) sont radiographiées. A l'issue de ce diagnostic le lancement des cercles pourra être soit retardé dans le temps soit envisagé immédiatement. Si tel est le cas, l'opération se poursuit par des **actions de sensibilisation et d'information** de l'ensemble de la Direction et de l'encadrement. Il s'agit en quelque sorte de "gagner" les cadres de l'entreprise en les familiarisant avec le projet et les raisons de son existence.

Par ailleurs, tous les ouvrages s'accordent pour recommander la mise en place d'une structure de fonctionnement dont les principales composantes sont le comité de pilotage, le faciliteur et les groupes eux-mêmes.

Le **comité de pilotage** créé par la Direction, est un groupe de responsables de l'entreprise impliqué dans la mise en place et le suivi d'un programme C.Q. Il réunit des responsables de haut niveau des principaux secteurs de l'entreprise (production, personnel, commercial, administratif ...), des représentants des faciliteurs y sont également membres de droit. Le comité de pilotage participe à la définition des objectifs du programme, il en établit les lignes directrices, les règles pratiques de fonctionnement et en contrôle le développement.

Le **faciliteur** est un collaborateur de l'entreprise qui coordonne sur le terrain

l'activité des cercles. En principe, il n'appartient pas à la ligne hiérarchique et doit assurer uniquement un rôle d'assistance et de conseil auprès des animateurs. Le faciliteur participe au lancement des cercles, dispense souvent lui même tout ou partie des formations destinées aux animateurs et, d'une façon générale, sert de relais entre les CQ et le reste de l'organisation. Son aptitude à dialoguer aussi bien avec la Direction Générale ou les cadres de tous niveaux qu'avec les employés de secrétariat ou les ouvriers de production constitue l'une des caractéristiques essentielles du faciliteur.

Enfin l'**animateur** assure la responsabilité du bon fonctionnement du groupe. Il contribue à former les membres, favorise leur réflexion et leur expression. Garant du bon déroulement des séances et du maintien des objectifs il suit, en liaison avec la hiérarchie, la mise en oeuvre des solutions retenues.

A ce stade il convient de remarquer que tant par sa définition, que par la méthode et les outils utilisés et la structure de fonctionnement qui l'accompagne, le Cercle de Qualité apparaît comme un mode d'organisation particulièrement bien formalisé et modèlisé .

Annexe n° 6

DEROULEMENT CHRONOLOGIQUE
DE LA MISE EN PLACE DES CERCLES DE QUALITE
CHEZ MACHINEX
de Janvier à Octobre 1982

Janvier-Mars	Formation du faciliteur aux cercles de qualité (stage de 13 jours).
Février	Voyage au Japon du Directeur de l'établissement.
Mars	Consitution et première réunion de la Cellule de Pilotage.
Mai-Juin	Formation de 8 agents de maîtrise à l'animation de CQ (9 jours). Suite à cette formation, volontariat de 6 agents de maîtrise.
Juin	Information de la hiérarchie (2 réunions de 2 heures).
Juillet	Information des agents de maîtrise.
Juillet et Septembre	Formation des équipes d'ouvriers avec leur AM aux outils des CQ (3 jours). Suite à cette formation, volontariat des ouvriers.
Septembre et Octobre	Démarrage des 6 premiers cercles de qualité.

Annexe n° 7

LE DEROULEMENT CHRONOLOGIQUE
DE LA MISE EN PLACE DES CERCLES DE QUALITE
CHEZ TECHNICO

1981	Exposé sur les cercles de qualité par le Directeur de la Qualité du groupe
1982	Choix d'un faciliteur et constitution d'un comité d'Orientation des CQ dans l'établissement information de l'ensemble des cadres
1983	Ouverture des 6 premiers cercles (le 1er en janvier 83 ; les 5 autres seront ouverts en avril, mai, août, sept, oct 83)
Juillet 1984	Le faciliteur quitte l'usine Arrivée d'un nouveau Directeur d'Etablissement
Août 1984	Désignation de 3 nouveaux faciliteurs
Automne 1984	Présentation des résultats de 4 cercles de qualité et décision de poursuivre l'opération

LE DEROULEMENT CHRONOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE DES CERCLES DE QUALITE CHEZ OPAL

1980	voyage au Japon du Directeur d'établissement
fin 80	désignation du responsable CQ, la mission de mettre les CQ en place est confiée à la cellule *Organisation du Travail et Cercles de Qualité*
fin 80	le Directeur d'établissement expose les principes des CQ aux cadres (réunion de 2 heures)
janvier 81	parution d'une brochure *Synthèse sur la notion des cercles de qualité* (rédigée par le responsable CQ
février 81	réunion générale d'information de tout l'encadrement sur les cercles (animée par le responsable CQ)
mars 81	mise en place du 1er CQ test et parution du N° 1 du journal *CQ*
avril 81	mise en place du 2me CQ test et parution du N° 2 du journal *CQ*
mars 82	décision de généralisation des CQ et parution du N° 3 du journal *CQ*

Annexe n° 9

LES PRINCIPES GENERAUX DES C.Q. CHEZ OPAL

1. UN C.Q. EST UN GROUPE DE VOLONTAIRES QUI S'ENGAGE A RESOUDRE UN PROBLEME DE FAÇON RENTABLE.

2. LES C.Q. NE SONT PAS UNE ORGANISATION PARTICULIERE, ILS SONT INTEGRES A L'ORGANISATION EXISTANTE.

3. UNE USINE AYANT POUR RôLE DE PRODUIRE, IL NE POURRA Y AVOIR A UN INSTANT DONNE QU'UN NOMBRE LIMITE DE C.Q. EN COURS.

4. LA HIERARCHIE EST LA PIERRE ANGULAIRE DES C.Q. :

   - ELLE SELECTIONNE LES SUJETS PROPOSES.
   - ELLE DISPENSE LES MOYENS NECESSAIRES AUX C.Q.
   - ELLE ACCEPTE (OU NON) LES SOLUTIONS PROPOSEES.
   - ELLE S'ENGAGE A REALISER LES SOLUTIONS QU'ELLE A ACCEPTEES.

5. LA METHODE ET LES OUTILS C.Q. SONT DISPENSES AU MOMENT OU ILS SONT NECESSAIRES :

   - AU DEBUT D'UN C.Q. POUR LES ANIMATEURS.
   - EN COURS DE C.Q. POUR LES PARTICIPANTS.

   PAS DE FORMATION PREALABLE (INEFFICACE) MAIS DE L'INFORMATION.

6. NUL N'EST OBLIGE DE PARTICIPER AUX C.Q. ET ON NE DOIT FAIRE PRESSION SUR PERSONNE.

7. UNE PERSONNE AYANT ACCEPTE DE FAIRE PARTIE D'UN C.Q. NE PEUT SE DESISTER EN COURS DE ROUTE.

8. TOUTE PERSONNE AYANT ACCEPTE, EN TEMPS QUE SPECIALISTE, D'ASSISTER A UNE REUNION, NE PEUT S'Y SOUSTRAIRE.

9. LES INFORMATIONS NECESSAIRES AU TRAVAIL DES GROUPES (FINANCIERES, TECHNIQUES, ETC...) SONT MISES A DISPOSITION ; EN CONTREPARTIE, LES MEMBRES DES GROUPES OBSERVERONT UNE NECESSAIRE DISCRETION VIS-A-VIS DE L'EXTERIEUR.

10. COMPTE-TENU DU PRINCIPE N° 3, ET DU FAIT QU'ON NE PEUT PAS AVOIR DES IDEES SANS ARRET, UN CERCLE N'EST PAS UNE INSTITUTION PERMANENTE. IL DEBUTE LE JOUR DE L'OUVERTURE PAR LA DIRECTION ET FINIT LE JOUR OU LE CERCLE DEPOSE SON BILAN REEL.

NOTA : LES CERCLES NE SONT PAS PERMANENTS, MAIS IL Y A EN PERMANENCE UN NOMBRE FIXE DE CERCLES

Annexe n° 10

LES REGLES DU JEU DES PARTICIPANTS

AUX CQ CHEZ OPAL

1 IL N'Y A PAS DE STRUCTURE FORMELLE - PAS DE HIERARCHIE (LIBERTE D'EXPRESSION).

2 CE QUI SE PASSE DANS LE GROUPE NE REGARDE QUE LE GROUPE (SECURITE).

3 PERSONNE N'A LA SCIENCE INFUSE ET TOUT LE MONDE A QUELQUE CHOSE A DIRE.

4 ON SE DOIT, POUR ETRE HONNETE VIS-A-VIS DES AUTRES, DE DIRE TOUT DE SUITE CE QU'ON A SUR LE COEUR.

5 LE GROUPE DOIT INFORMER L'EXTERIEUR REGULIEREMENT DE SON AVANCEMENT (COMPTE-RENDU TYPE).

6 NOUS SOMMES ICI POUR RESOUDRE CORRECTEMENT UN PROBLEME EFFICACEMENT : NOUS NOUS FIXERONS NOTRE TRAVAIL ET NOUS NOUS ASSURERONS DE SA REALISATION A CHAQUE SEANCE.

7 SAUF POUR DES REALISATIONS TECHNIQUES DEMANDANT L'INTERVENTION D'UN SPECIALISTE, LE GROUPE FAIT TOUT LUI-MEME.

8 AUCUNE REMUNERATION PARTICULIERE N'EST ATTRIBUEE AUX PARTICIPANTS.

9 PENDANT TOUTE LA DUREE DU C.Q., AUCUNE SUGGESTION SUR LE PROBLEME TRAITE N'EST PRISE EN COMPTE INDIVIDUELLEMENT.

10 L'ANIMATEUR A POUR ROLE DE DONNER LES MOYENS. IL ASSURE LA REGLE DU JEU ET EVITE LES CONFLITS.

Annexe n° 11

LE CODE DE CONDUITE DU CQ "CRISTAL 12" DE TECHNICO

- **CHACUN DOIT PARTICIPER, IL N'Y A PAS DE DOMINATION INDIVIDUELLE**

- **ACCEPTER TOUTES LES IDEES**

- **VOTER**

- **ARRIVER ET TERMINER LE CERCLE A L'HEURE**

- **FAIRE UNE PRESENTATION**

- **LE CQ N'A PAS POUR MISSION DE S'ATTAQUER A QUELQU'UN. IL EST LA POUR APPORTER DES AMELIORATIONS**

(LE CQ CRISTAL 12)

Annexe n° 12

LE PLAN DE DEVELOPPEMENT "PREVU"
POUR LES CERCLES DE QUALITE CHEZ OPAL

- LES ETAPES PREVUES -

DATES	CATEGORIES DE PERSONNEL	PROGRESSION PREVUE
1981	les opérationnels	phase test
1982/83/84/85	les opérationnels	
1984/85/86	les auxiliaires	phase de généralisation
1986	les fonctionnels	
1987	l'ensemble du personnel d'exécution aura participé à un cercle de qualité	phase de maturité

Annexe n° 13

LES MOYENS MIS EN OEUVRE PAR MACHINEX DANS LA PHASE DE DEVELOPPEMENT DES CQ

- LES MOYENS PROPRES AUX CERCLES

* réunion 1h30 tous les 15 jours
* 1 salle de réunion

- LES MOYENS DE FORMATION

* stage de 7 jours à l'animation de groupe pour les animateurs
* formation de 3 jours (3 fois 1 jour) pour les animateurs et les membres
* brochure sur les outils CQ (30 pages)

- LES MOYENS D'INFORMATION

. interne
* les présentations à la hiérarchie
* le journal CQ

. externe
* quelques témoignages du faciliteur à l'extérieur

Annexe n° 14

LES MOYENS MIS EN OEUVRE PAR TECHNICO

DANS LA PHASE DE DEVELOPPEMENT DES CQ

- LES MOYENS PROPRES AUX CERCLES

* réunion 1h30 par semaine
* 1 salle de réunion (salle de garde)

- LES MOYENS DE FORMATION

* stage de 6 jours (2 fois 3 jours) pour les animateurs

- LES MOYENS D'INFORMATION

. interne
* les présentations à la hiérarchie (40 personnes par présentation)
* une campagne d'affichage (15 jours)
* les comptes-rendu de CQ affichés dans les secteurs concernés

. externe
* participation au Train Qualité

LES MOYENS MIS EN OEUVRE PAR OPAL

DANS LA PHASE DE DEVELOPPEMENT DES CQ

- UNE CHARTE DE FONCTIONNEMENT DES CERCLES

- LES MOYENS MATERIELS

* réunion de 4 heures/3 semaines
* salle spéciale CQ
* grille d'évaluation des sujets
* fiches techniques de suivi des travaux

- LES MOYENS DE FORMATION

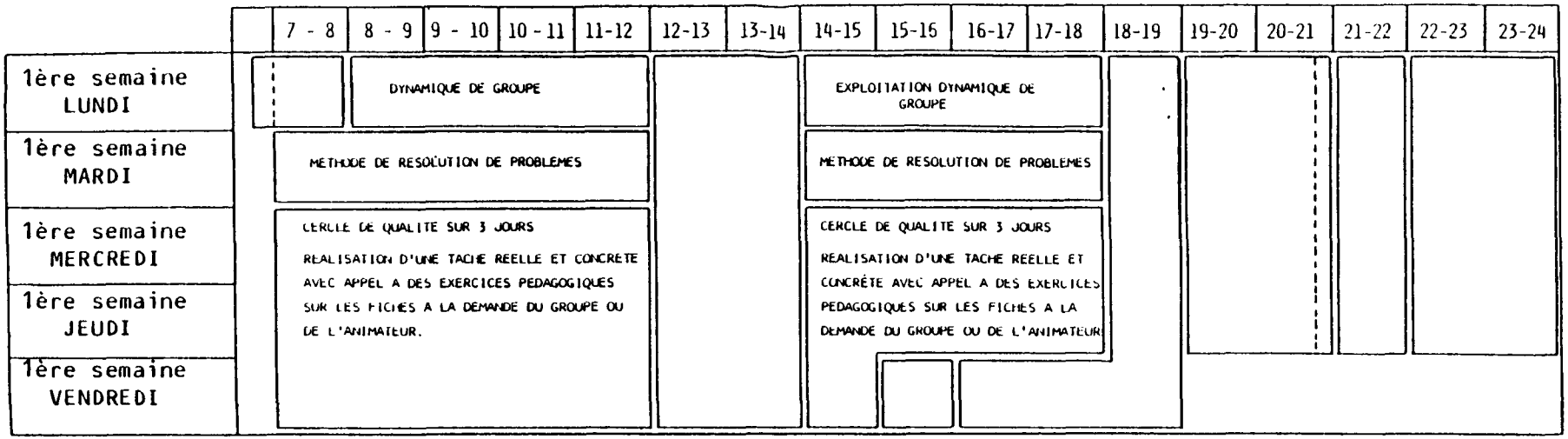
* stage résidentiel de 15 jours (2 fois 1 semaine) pour les animateurs
* boite à outils CQ (160 fiches)

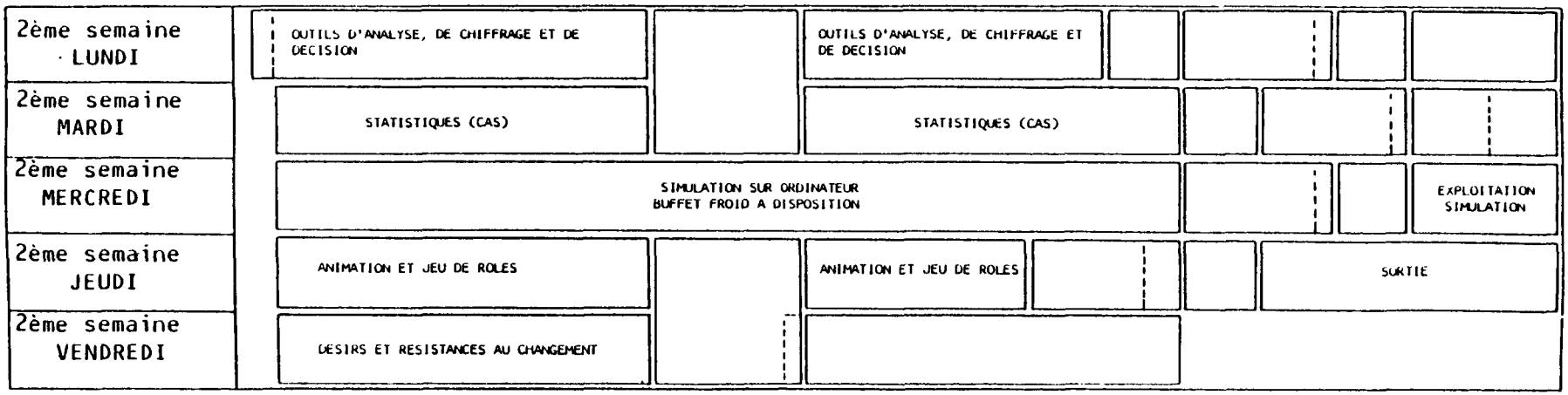
- LES MOYENS D'INFORMATION

. interne	* journal CQ * panneaux d'information dans les ateliers * auto-collant logo CQ * présentations à la hiérarchie
. externe	* rencontre d'unités voisines * participation à congrès extérieur * articles dans la presse spécialisée et régionale(1)

(1) Articles dans le Bulletin de l'Afcerq, dans Travail et Méthodes, dans la presse régionale...

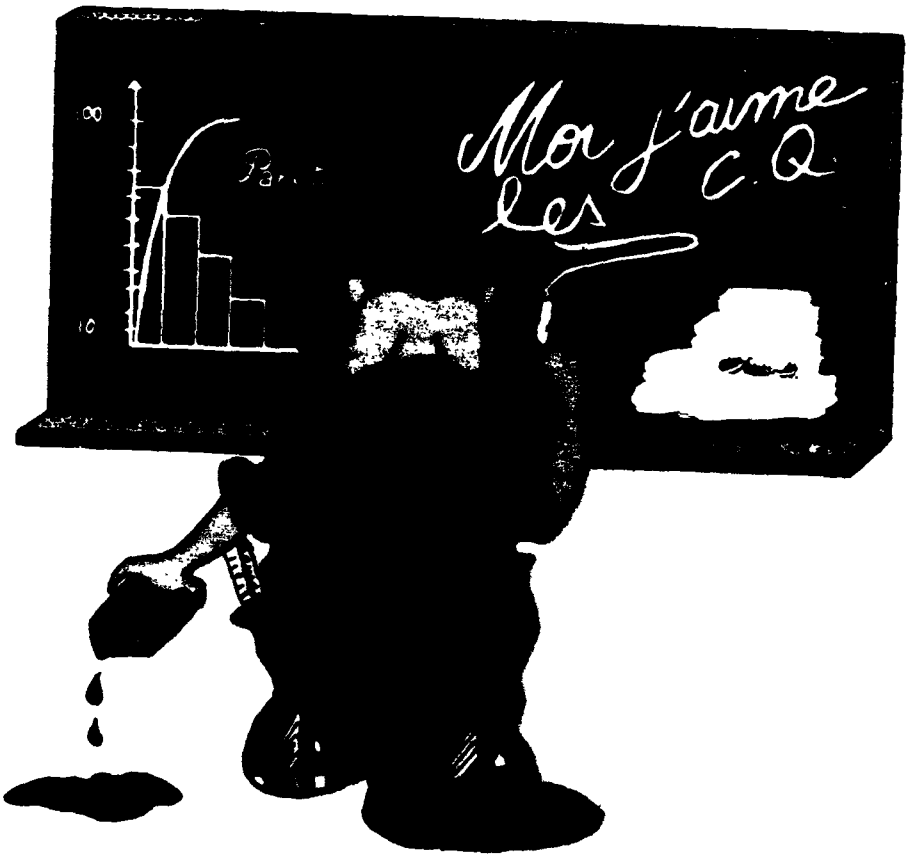
PROGRAMME DETAILLE DES DEUX SEMAINES DE FORMATION DES ANIMATEURS CQ CHEZ OPAL





EXEMPLES "D'EMBLEMES MEDIATIQUES" DES CQ

(LOGOS, BADGES...)



Annexe n°18

Témoignage du GROUPE PROGRES

"DECOLORATION-FILTRATION"*

MEMBRES : 9 OUVRIERS DU SECTEUR DECOLORATION
L'ANIMATEUR

LIEU : ETABLISSEMENT DE COUDEKERQUE
SERVICE RAFFINAGE

RESULTATS :
- AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
- SUPPRESSION DU NETTOYAGE DES TERRIERS
- ECONOMIE D'ENTRETIEN = 27 KF PAR AN
- AUGMENTATION DE LA PRODUCTION

DATE DE DEMARRAGE : 15.04.1981

DATE PRESENTATION
A LA HIERARCHIE : 03.06.1982

NOMBRE DE REUNIONS : 10

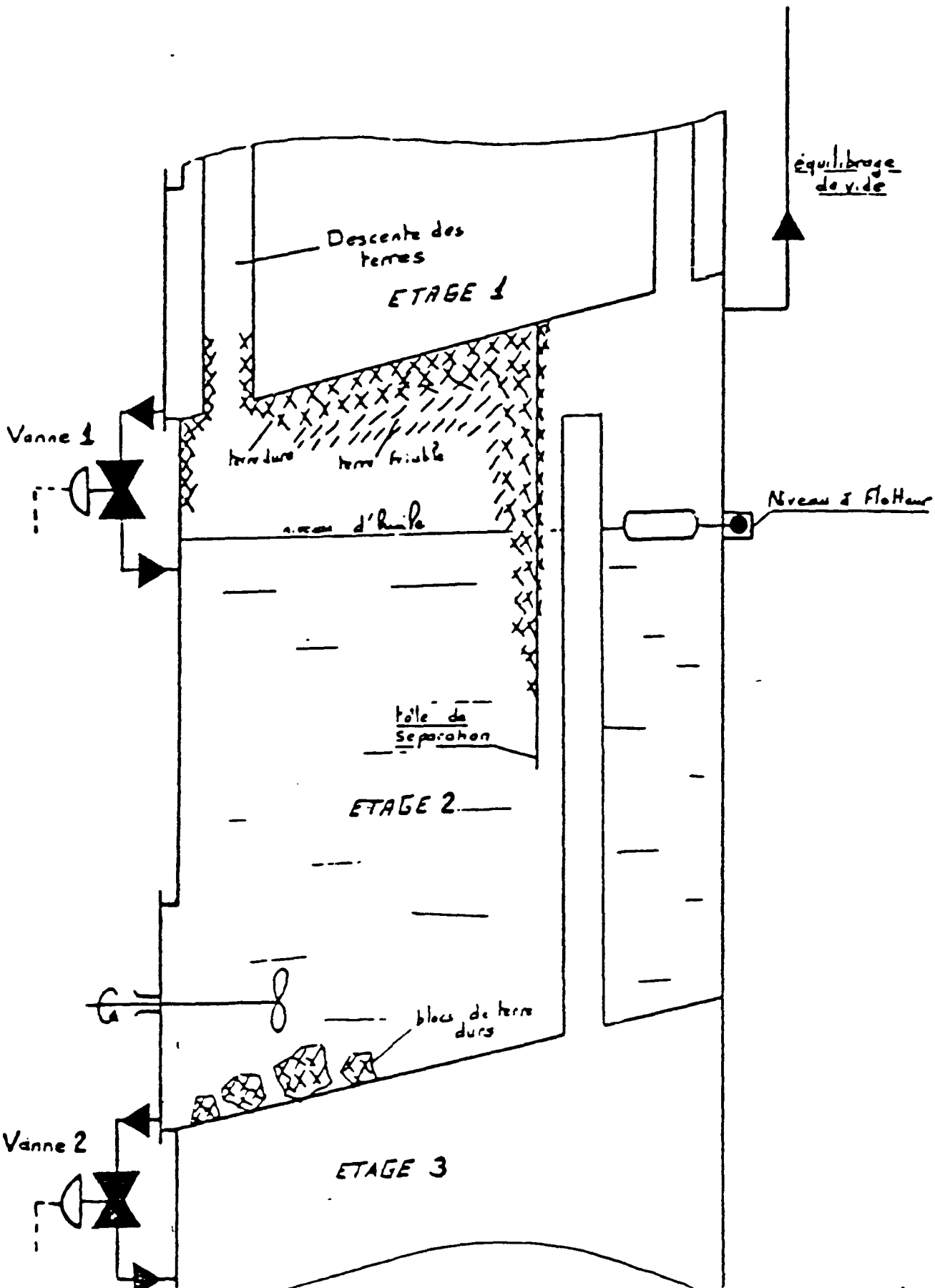
SITUATION DE DEPART

La décoloration est la première étape du raffinage des huiles. Elle consiste à enlever les colorants de l'huile pour que celle-ci se conserve mieux.

L'opération s'effectue en mélangeant des terres décolorantes avec l'huile dans des terriers. Les terriers, au nombre de 5, sont des appareils en acier inoxydable à plusieurs étages qui communiquent entre eux par des vannes automatiques.

Lorsque la terre décolorante est introduite en haut de l'étage 2, un nuage de poussières se forme. Les poussières se mélangent aux gouttelettes d'huiles pour se déposer sur le plafond du terrier. Une croûte épaisse obstrue alors, peu à peu, l'arrivée des terres et provoque l'arrêt des installations (cf. schéma "étage 2 du terrier").

ÉTAGE 2 DU TERRIER



Jusqu'en 1982, tous les ans, un nettoyage total de l'appareil était nécessaire. Casqués, gantés, masqués les opérateurs entraient dans le terrier. Travaillant en position couchée et tenant un marteau piqueur à bout de bras, l'opérateur attaquait la croûte de terre et d'huile. Chaleur, gras, odeur et exiguité de l'appareil rendaient ce travail particulièrement pénible.

"On ne pouvait pas rester plus d'un quart d'heure dans le terrier !"

"Il fallait se relayer sans cesse !"

"Il y avait un bruit épouvantable !"

Malgré ce nettoyage annuel, l'encrassement était parfois si rapide qu'une deuxième intervention s'avérait nécessaire en cours d'année.

"Le G.P. décoloration-filtration" est constitué en Avril 1981.

Son objectif : supprimer des conditions de travail particulièrement pénibles.

SITUATION D'ARRIVEE

Aujourd'hui le nettoyage des terriers a disparu.

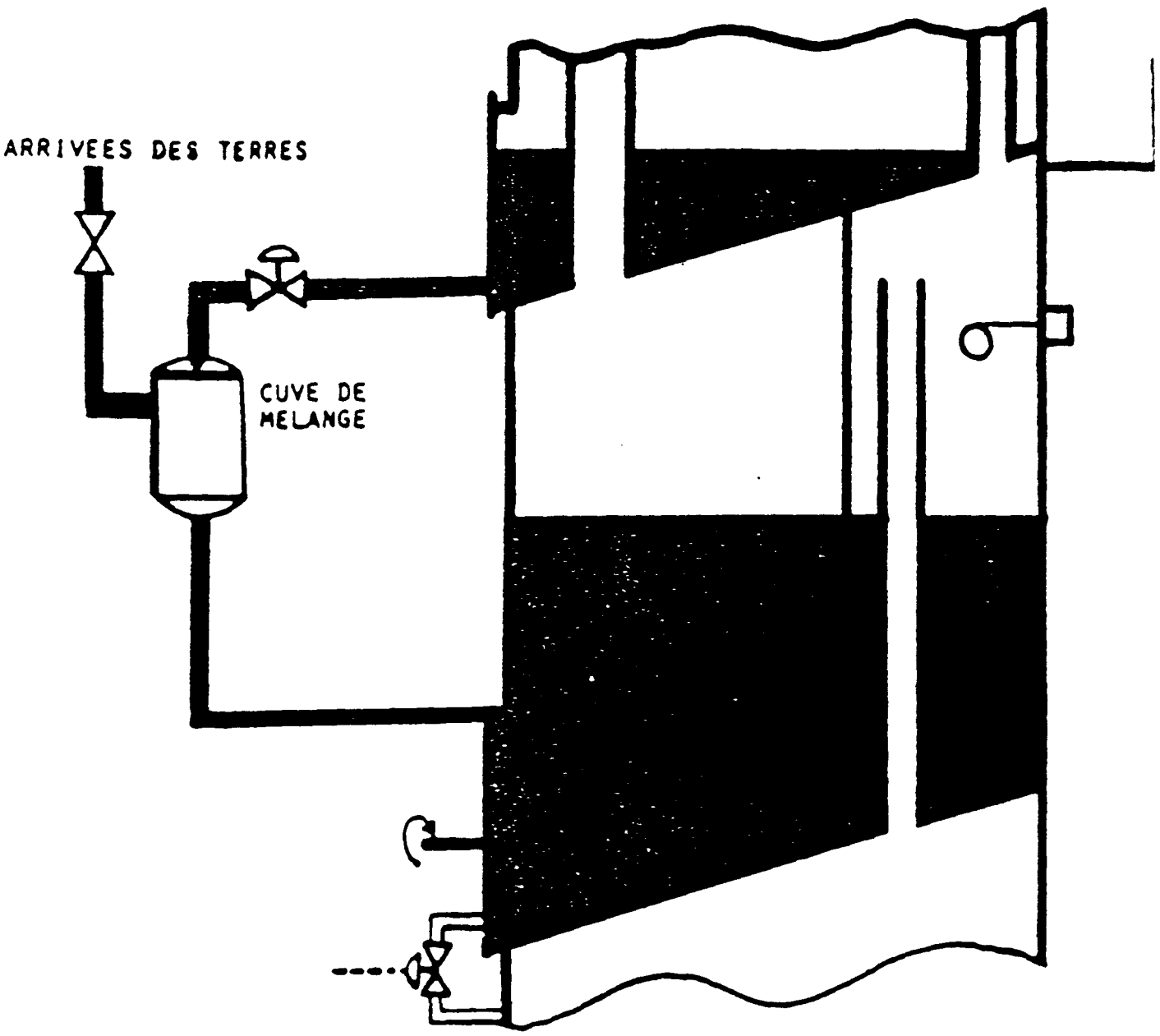
Deux solutions ont été retenues :

Comme première solution, le Groupe a proposé d'installer en amont du terrier un système de délayage. Les terres décolorantes et l'huile sont mélangées dans une cuve à l'extérieur de l'appareil. Cette bouillie d'huile et de terre est ensuite réintroduite dans le terrier. La formation de poussières est ainsi supprimée. Il n'y a plus d'encrassement (cf. schéma "pré-mélange terre - huile avant injection").

Schéma

Solution I

"Pré-mélange terre-huile avant injection"

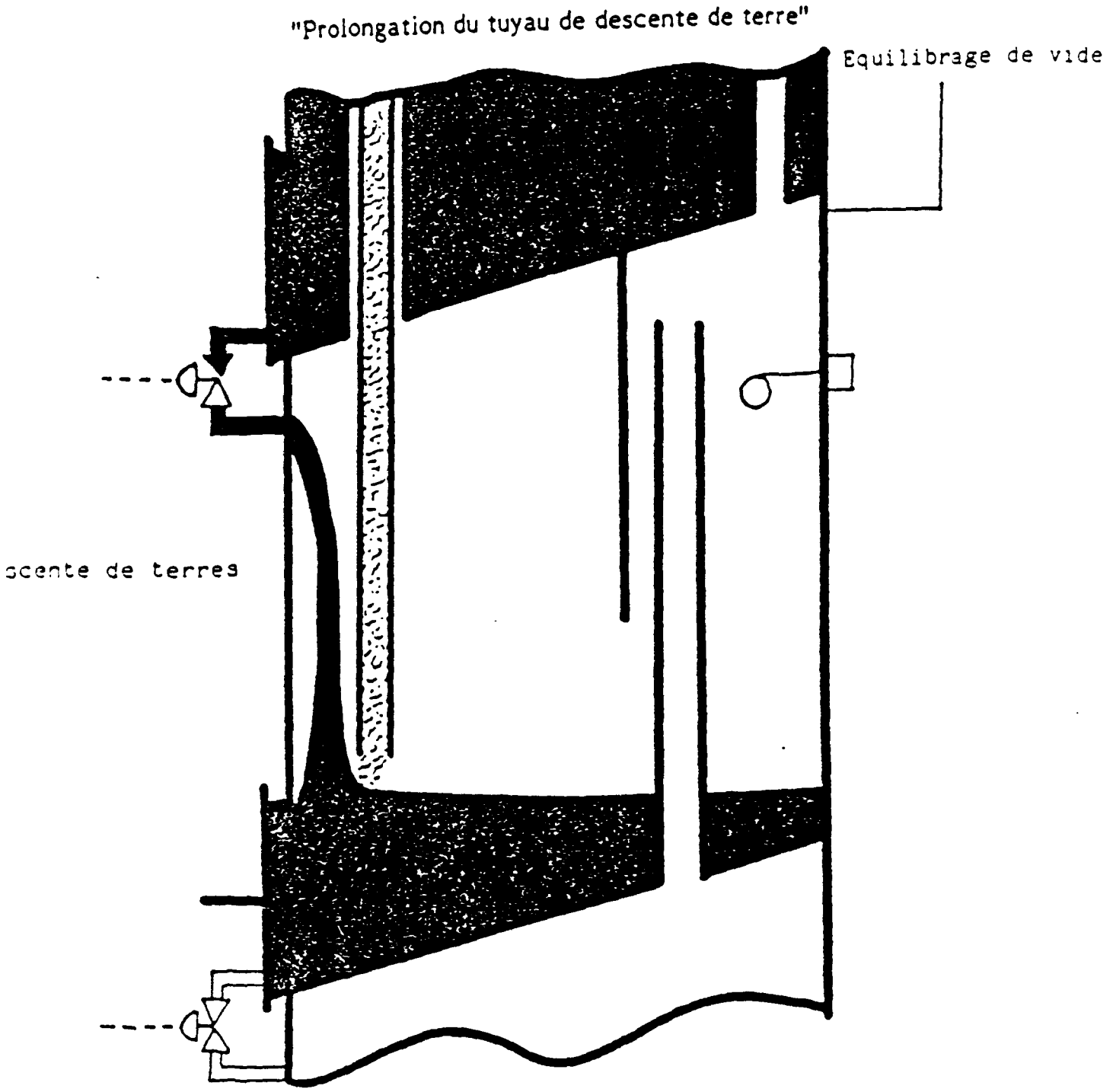


Cette première solution côute 17 KF et le Groupe l'a retenue pour l'un des terriers qui est d'un type différent des autres à la fois par sa construction et son fonctionnement.

. **Comme deuxième solution,** le Groupe a suggéré de prolonger le tuyau de descente des terres. L'apport de terres décolorantes se fait directement dans l'huile. Il n'y a plus d'émission de poussières, donc plus de croûtage.

Schéma

Solution 2



La deuxième solution ne coûte que 5 KF par terrier soit 20 KF pour les 4 terriers restants.

L'ensemble des modifications proposées par le G.P. s'élève donc à 37 KF.

Par ailleurs les nouvelles installations, en supprimant les nettoyages, permettent des économies de personnel et d'entretien évaluées à plus de 27 KF par an.

Le coût de l'opération se trouve donc amorti sur un an et demi.

LA DEMARCHE

RECHERCHE ET ANALYSE DES CAUSES DU PROBLEME

Une fois le problème choisi, il a fallu l'analyser. Le Brainstorming permit de rechercher et d'analyser toutes les causes possibles de l'encrassement.

Toutes les idées émises étaient en vrac, leur classement ne paraissait pas évident pour le Groupe.

L'utilisation du diagramme causes/effets apporté par l'animateur simplifia grandement ce classement.

RECHERCHE ET CHOIX D'UNE SOLUTION

Dans un deuxième temps, et après élimination des faux problèmes, le Groupe entreprit de rechercher les solutions. Recherche de solutions menée aussi par Brainstorming. A ce moment des critères de choix furent définis. La comparaison des solutions avec les critères permit de faire ressortir les deux meilleures propositions :

- dans un cas, installer un délayeur huile-terre avant l'entrée du terrier pour remédier à une arrivée d'huile mal adaptée,

- dans l'autre cas, prolonger la descente des terres jusque dans l'huile afin de les empêcher de se disperser en nuage.

EXPERIMENTATION DES SOLUTIONS

A l'issue d'un essai de 5 mois, le Groupe a constaté que les deux solutions étaient également efficaces. Les appareils étaient intacts. L'encrassement avait disparu.

PRESENTATION A LA HIERARCHIE

L'étude approfondie des résultats, tant au point de vue suppression de tâches pénibles, qu'au point de vue économie d'entretien et productivité a permis à la Direction de l'usine de donner son accord pour une mise en œuvre généralisée des solutions proposées, à l'ensemble des cinq installations concernées.

L'AVENIR

L'avenir du Groupe est ici conditionné par la mise en place de nouvelles techniques de raffinage. Il s'agit dès lors pour le G.P. de participer à la définition de ces nouvelles installations.

Annexe n°19

Témoignage du GROUPE PROGRES

"PHOTOCOPIEUSES" *

MEMBRES : G.P. INTER-SERVICES
9 SECRETAIRES DE DIFFERENTS SECTEURS
L'ANIMATEUR

LIEU : SIEGE SOCIAL
BOULOGNE

RESULTATS :
- REDUCTION DES DELAIS D'ATTENTE AUX PHOTO-COPIEUSES
- DIMINUTION DES PANNES
- REDEFINITION DES FONCTIONS DE LA RESPON-SABLE DE L'ATELIER PHOTOCOPIEUSES
- MEILLEURE COMMUNICATION ENTRE LES UTILISA-TEURS ET LES RESPONSABLES

DATE DE DEMARRAGE : 16.09.1982

DATE PRESENTATION
A LA HIERARCHIE : 16.05.1983

NOMBRE DE REUNIONS : 22

GROUPE PROGRES "PHOTOCOPIEUSES"

Des photocopieuses mal adaptées aux besoins des utilisateurs.

7 Juin 1982, au Siège Social une nouvelle organisation en matière de photocopies est introduite. Pour supprimer les attentes des secrétaires au 1er étage et rapprocher les matériels des utilisateurs :

- les photocopieuses en libre-service sont transférées du 1er au 4ème étage ;
- un photocopieur de dépannage en libre-service est implanté au niveau de chaque étage ;
- et enfin, une partie du matériel X est remplacé par du matériel Y plus moderne et plus efficace.

16 Juin 1982, protestation violente des secrétariats du Siège. Un groupe de secrétaires se mobilise. Elles constatent avec regret que la nouvelle organisation les ramène 10 ans en arrière ! Les difficultés foisonnent. Une pétition est rédigée. (cf Fac similé ci-joint)

Pétition des secrétaires

NOTE DE SERVICE

DE : TOUS LES SECRETARIATS (Voir liste jointe)

Boulogne , LE 16 Juin 1982

A : Monsieur

NOTRE REF

VOTRE REF

COPIES
- Monsieur
- Messieurs

JET

IMPRIMERIE - PHOTOCOPIE

Faisant suite à votre note du 7 Juin 82, nous nous permettons de vous faire part de nos difficultés :

1. Dans le cadre des améliorations des conditions de travail, nous nous apercevons avec regret que la nouvelle organisation en matière de photocopies nous ramène 10 ans en arrière.

2. Le central "photocopies" n'a pas assez de machines élaborées pour, en particulier faire : les réductions, les recto-verso, les transparents.

   De plus, l'attente est très longue - sans commune mesure avec les attentes que nous faisions au 1er étage -

   Ces photocopieurs sont très souvent en panne (tous les jours) au moins un sur les trois.

3. La machine Y type 9500 étant fermée à partir de 16 heures, nos possibilités de travail se trouvent réduites.

4. Le fait de mettre sur chaque palier de petits photocopieurs ne peut servir qu'à "dépanner", principalement pour des doubles de lettres, des factures ou petits travaux qui ne nécessitent pas une présentation parfaite.

**

Nous espérons que vous pourrez apporter une solution à nos problèmes ; par avance, nous vous en remercions.

- De plus lorsque l'on tape sur les tirages provenant de cette machine, l'impression n'est pas correcte, ceci étant dû au papier glacé utilisé pour cette machine.

En réponse, les Services Généraux se rapprochent de la Direction du Développement Social pour inviter les secrétaires à créer un Groupe Progrès et trouver ensemble les meilleures solutions.

16 Septembre 1982, le Groupe Progrès "Organisation du parc des machines à photocopier" voit le jour. 9 secrétaires le composent. Elles se réuniront tous les lundis jusqu'en Mai 1983.

Leur objectif : proposer un nouveau type d'organisation du parc de machines à photocopier.

SITUATION D'ARRIVEE

Aujourd'hui, pannes, attentes interminables ne se produisent plus que très rarement.

- De nouvelles machines ont pris place dans les étages, pour les petits travaux.
- Un atelier relais fonctionne au 4ème étage avec un matériel à grande capacité et une assistance technique en cas de difficultés.
- Les travaux particuliers et les tirages de plus de 100 exemplaires sont désormais pris en charge par l'imprimerie du sous-sol.
- Les liens avec la responsable de l'atelier de reproduction se sont développés : désormais, chacun sait quelle machine utiliser, pour quel type de travaux. La fréquence des pannes a considérablement diminué.
- Secrétaires, responsables et hiérarchie communiquent mieux : le choix d'un nouveau matériel est aujourd'hui un choix partagé, il correspond mieux aux besoins des utilisateurs. Chacun y participe et en est responsable.

Le gain économique est également important. Grâce à la nouvelle organisation mise en place, le prix de revient moyen d'une photocopie est passé de 0,223 F à 0,129 F.

N'oublions pas qu'au siège, on tire plus de 3 millions de photocopies par an.

LA DEMARCHE

Vingt deux réunions eurent lieu, jusqu'à la mi-Mai 1983, animées à tour de rôle par deux des membres du G.P.

Le G.P. a suivi tout au long de son travail la démarche méthodologique de traitement de problèmes et utilisé les outils appropriés.

Les compte-rendus et travaux préparatoires ont été assurés par les uns et les autres en fonction de leurs disponibilités et de leurs intérêts.

RECHERCHE ET ANALYSE DES CAUSES DU PROBLEME

Recueil des données

Lorsqu'en Septembre 1982, le G.P. se lance dans la bataille des photocopieuses, il organise un vaste référendum. Les problèmes quotidiens qu'il rencontre, sont-ils ou non partagés par l'ensemble des secrétaires du Siège ?

Pour faire le point de la situation, le G.P. rédige un questionnaire adressé à l'ensemble des utilisateurs des photocopieuses. 172 exemplaires seront distribués. 103 retournés. (cf questionnaire ci-joint)

ETAGE N° .....

Nom .....
(facultatif)

Questionnaire adressé à l'ensemble des utilisateurs de photocopieuses

(un extrait)

I. Etes-vous satisfait(e) de la formule actuelle : atelier de photocopies au 4ème étage + machine de dépannage à chaque étage ?

Très satisfait(e) ☐

Satisfait(e) ☐

Moyennement satisfait(e) ☐

Pas satisfait(e) ☐

II. Volume des documents traités par nature, en une semaine

Travaux effectués	Quantité par semaine	Machine utilisée de préférence		
		Dépanneuse*	Atelier du 4ème etage	
			8200	9500
Grands formats				
Réductions				
Rectos/versos				
Rapports avec liassage				
Rapports avec liassage et agrafage				
21/29.7 courrier courant				
21/29.7 documents de travail				
Transparents				
Couleurs				
Repiquages**				
Revues, livres				
Manuscrits (crayon, encre bleue)				
Autres				
TOTAL.....				
Temps passé à effectuer les photos				
Temps perdu en allers et venues et en attentes :				

*Dépanneuse : préciser l'étage

**Repiquages : possibilités de dactylographier sur une photocopie.

Classement des données

Les questionnaires seront soigneusement analysés. Un premier dépouillement fait apparaître un manque de connaissances des machines et de leurs possibilités. La demande d'information et de formation est forte.

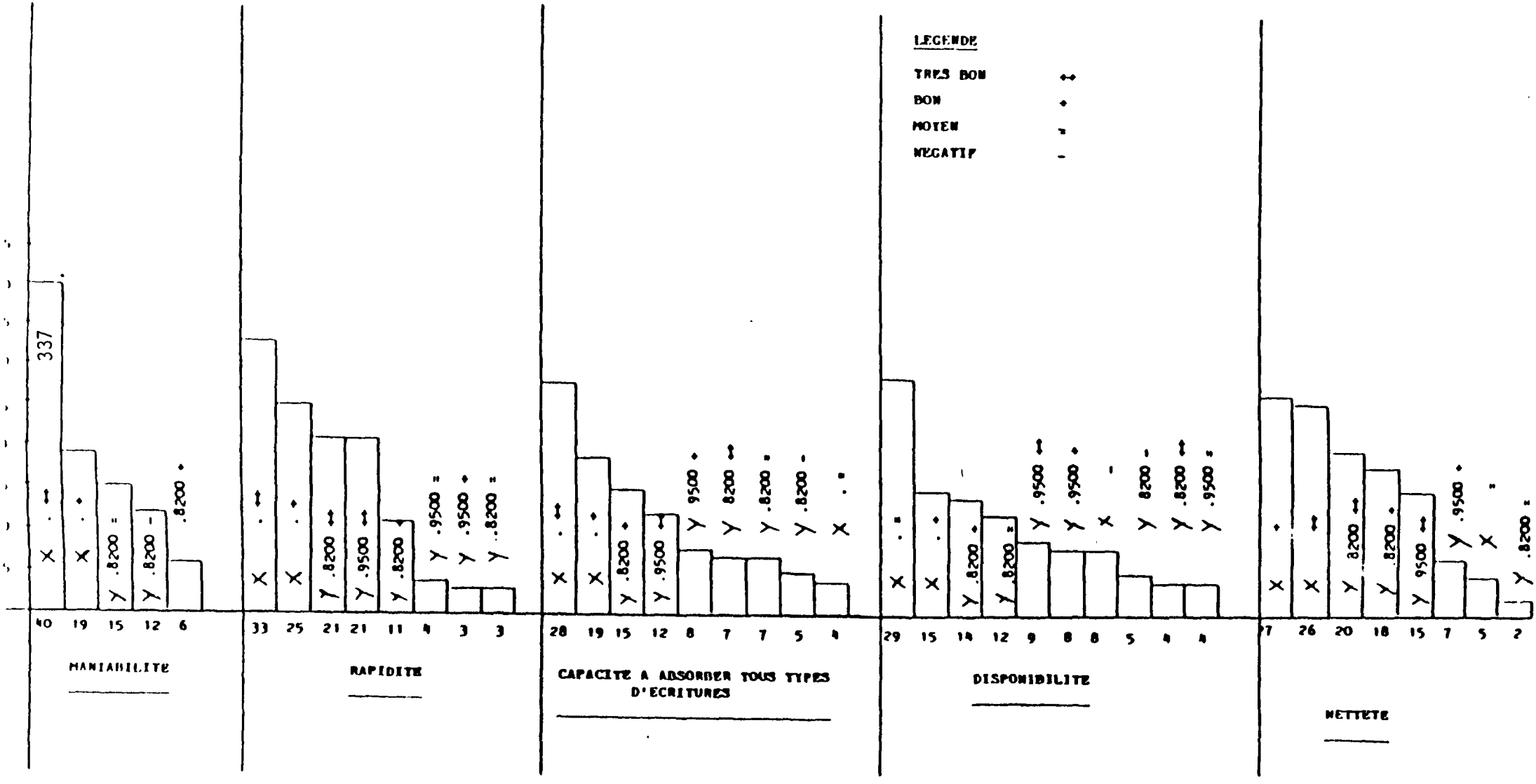
Le traitement des données recueillies au moyen de diagrammes de Pareto est révélateur. (cf pages suivantes)

Le premier diagramme "Comparaison des performances des machines de l'atelier du 4ème étage" confirme les performances des "X".

Le second Pareto révèle l'utilité des machines de dépannages dans les différents étages. Elles sont maniables, nettes, rapides. Leur seul défaut : elles n'absorbent pas tous les types d'écriture.

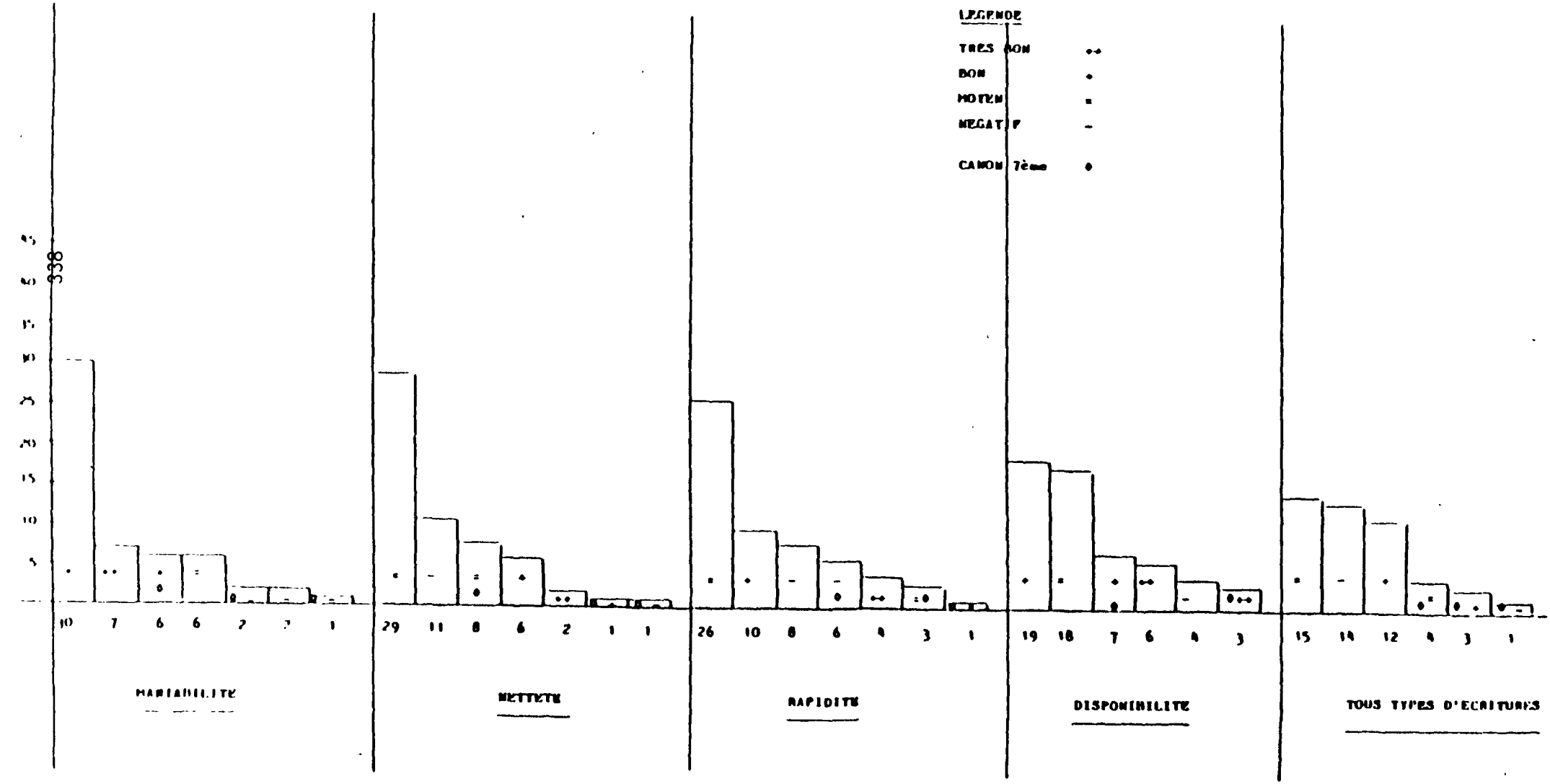
I. COMPARAISON PERFORMANCES DES MACHINES DE L'ATELIER 4ème ETAGE

X / Y 8200 / Y 9500



II. PERFORMANCES DEPANNEUSES DES 2ème, 3ème, 4ème, 5ème, 6ème et 7ème ETAGES

(type machine identique X 3300, sauf au 7ème ETAGE Machine C)



RECHERCHE ET CHOIX D'UNE SOLUTION

Appel à un expert

Pour compléter son information, le G.P. invite la responsable de l'atelier de "photocopieuses" à venir exposer son point de vue. La discussion porte sur les mauvaises habitudes prises par les utilisateurs, les remèdes envisageables et la redéfinition des fonctions de la technicienne.

Etude économique

Le G.P. poursuit son travail par une analyse économique du problème. Aidé des Services Généraux, il chiffre la consommation réelle de photocopies et calcule leur prix unitaire. Des contacts sont pris avec les fournisseurs extérieurs (Y et X).

Choix d'une solution

L'ensemble des informations recueillies et l'étude économique de la photocopie conduisent à demander l'achat d'une machine plus performante pour le 6ème étage, d'une X et d'agrafeuses électriques.

PRESENTATION ET RECOMMANDATION A LA HIERARCHIE

Le 16 mai 1983 le G.P. présente ses suggestions à la Direction et aux Services Généraux.

La nouvelle organisation est décidée. Informer et former périodiquement les utilisateurs sont les 2 mots d'ordre retenus pour la mise en oeuvre du changement.

L'AVENIR

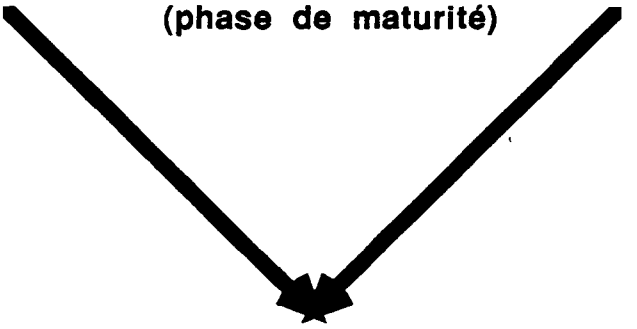
A la demande des Services Généraux, le G.P. a accepté de poursuivre son travail d'étude des techniques et matériels. Visite du SICOB, essais de matériels, enquête auprès des utilisateurs, sélection de nouvelles machines en fonction des performances, des économies réalisables et de l'opinion des secrétaires, se sont depuis lors succédés.

Annexe n° 20

CQ LONGS ET MINI CQ : LE NOUVEAU REGLAGE DU PROGRAMME CQ D'OPAL

Niveaux d'insertion visés dans les pratiques	modalités de mises en œuvre prévues
- apprentissage - rôdage	- cercles de qualité longs
- comportement habituel "réflexe"	- mini cercles de qualité

Objectif à terme (phase de maturité)



Les cercles de qualité (mini CQ.) fonctionneront en permanence dans toute l'usine en 87

Annexe n° 21

LES PHASES DU PROGRAMME CQ D'OPAL VUES A TRAVERS LES TITRES DU JOURNAL CQ

Phases	Titres du journal CQ et dates de parution
Le démarrage (début 80-fin 81)	"C'est parti, les 2 premiers CQ démarrent" (n° 1 mars 81) "CQ1 : on pèse ! Opération vérité sur la G2" (n° 2 avril 81)
Le développement (début 82-fin 83)	"Les leçons de l'expérience. Malgré un démarrage lent, des résultats surprenants : il faut continuer !" (n° 3 avril 82) "82 Bravo... 83 mieux ! Vous avez adopté les CQ... Aidez-les à grandir !" (n° 4 déc. 82) "Mobilisation L'homme et son produit" (n° 5 août 83) "L'enthousiasme et la persévérance" (n° 6 déc. 83) "Salut... Binander !" (n° 7 n° spécial en couleurs consacré à la visite de la force de vente dans l'usine, janv. 84)
L'essoufflement (début 84-printemps 86)	"A fond la caisse !" (n° 8 n° spécial . , n° simplifié 85) "1986 : au-delà des cercles Des CQ aux groupes de travail, perspectives d'avenir" (n° 9, mars 86)
La disparition (printemps 86-mi 87)	"1981-1986 : cinq années de CQ" (n° 10, juin 86)

Annexe n° 22

LA REPARTITION DES CQ CHEZ OPAL :

LE BILAN

13	CQ	dans les ateliers de transformation
3	CQ	en production
1	CQ	à l'expédition
2	CQ	dans les services (entretien)

Annexe n° 23

LISTE DES RAPPORTS ET DES ARTICLES INTERMEDIAIRES SUR LES CERCLES DE QUALITE PUBLIES DURANT NOTRE RECHERCHE

- "Les cercles de qualité : promesses et difficultés, (en collaboration avec Erhard Friedberg), Revue Enjeux, Octobre 1984.

- "Groupes progrès - Cercles de qualité : guide pour les participants", co-édition AFCERQ-FNEGE, Juin 1985.

- "Les cercles de qualité ont-ils un avenir ?", (en collaboration avec Georges Trépo), Cahier de Recherche du Centre HEC-ISA, 1985.
- Traduction espagnole "Tienen futuro los circulos de calidad ?", ESIC MARKET, enero-marzo 1986.

- "Les cercles de qualité : l'orthodoxie et les pratiques", Revue Management et Personnel, Novembre 1986.

- "Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise", (en collaboration avec Georges Trepo), Revue Française de Gestion, Décembre 1986, repris par Problèmes Economiques, Mars 1987.

- "Les cercles de qualité : l'orthodoxie et les pratiques", Revue Personnel, Février 1987.

- "Les cercles de qualité à bout de souffle ?", Annales des Mines, Gérer et comprendre, Juin 1987.

- "Cercles de qualité : le dilemme du faciliteur" Liaisons sociales, Novembre 1987.

- "Quel avenir pour les cercles de qualité ?" CNPF, La Revue des Entreprises, Janvier/Février 1988.

- "Les cercles de qualité : vers des processus plus intégrès" Qualité Magazine, Février 1988.

- "Cercles de qualité : de nouvelles frontières" Cdscope (mensuel d'information de la Caisse des Dépôts) - numéro spécial sur la qualité, mars 1988.

- "Des cercles de qualité à la qualité totale", Management et Qualité, mars 1988.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- **OUVRAGES**

- **ARTICLES**

OUVRAGES

A.F.N.O.R., *"Gérer et assurer la qualité"*, 1983

A.F.N.O.R.-A.F.C.I.Q. (Association Française de Normalisation - Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité), *"Principes généraux des cercles de qualité"*, Paris, AFNOR, 1981

A.F.N.O.R.-A.F.C.I.Q., *"Guide des coûts relatifs à la qualité"*, 1981

ADAM, G. et REYNAUD, J.D., *"Conflits du travail et changement social"*, Paris, P.U.F., 1978

ALBERT, Michel., "*Le Pari Français*", Seuil, 1983

ARCHIER, Georges et SERIEYX, Hervé, *"L'entreprise du 3ème type"*, Paris, Le Seuil, 1984

ARCHIER, Georges, *"Le soleil se lève à l'Ouest"*, Paris, Sofédir, 1981

ARGYRIS, Chris, *"Integrating the individual and the organization"*, Wilet 1964 (Traduction française "Participation et Organisation", Paris, Dunod, 1970)

B.I. (Business International), *"Industrial democracy in Europe. The challenge and management responses"*, Geneva, 1974

B.I.T. (Bureau International du Travail) *"Les nouvelles formes d'organisation du travail"*, Genève, 1979, 2 tomes

BARDIN, Laurence, *"L'analyse de contenu"*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977

BARTHES, Roland, *"Le Système de la Mode"*, Paris, les Editions du Seuil, 1967

BARTLETT, J.B. *"Success and Failure in Quality Circles - A study of 25 Companies"* Cambridge, Employment Relations Ressource Centre, 1983

BECKAHRD, Richard, *"Organization Development : Strategies and Models"*, Addison-Welsley, 1969.

BENNIS, Warner G., *"Le Développement des Organisations. Sa pratique, ses perspectives et ses problèmes"*, Dalloz, 1975

BERGER Roger W. and SHORES David L., *"Quality Circles : selected readings"*, ASQL Quality Press, New York, 1986

BERGER, Roger W. et SHORES, David L., *"Qualité Circles : Selected Readings"*, New York, Volume 9 de *"Quality and Reliability"*, A.S.Q.C. Quality Press

BERNOUX, P., *"La Sociologie des Organisations, Initiation"*, Le Seuil, 1985

BERNOUX, P. et ALI, *"De l'expression à la négociation - Les groupes d'Expression Directe dans six entreprises de la région Rhône-Alpes"*, Document G.L.Y.S.I. (Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle) n° 6, Novembre, 1985

BERNOUX, P., MOTTE, D. et SAGIO, J., *"Trois ateliers d'O.S."* Ed. Ouvrières, 1973

BERNOUX, Philippe, avec la collaboration de **AMBLARD, H, BACHELARD, Y, COLOMB, C, FOURNAND, P, HEMARD, J, MOINARD, D,MOTTE,E, SMOLSKI, M,VALLEE, VILLEGAS** *"De l'expression à la négociation - Les groupes d'Expression Directe dans 6 entreprises de la Région Rhône-Alpes"* Document Groupe Lyonnais de sociologie industrielle, n° 6, 1985

BIOLLEY, Gérard et l'équipe du C.R.C. *"Mutation du Management"*, Entreprise Moderne d'Edition, 1986

BLOCH-LAINE, F., *"Pour une réforme de l'entreprise"*, Le Seuil, 1963

BOLTANSKI, Luc, *"Les cadres"*, Editions de Minuit, 1982

Boston Consulting Group, *"Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité"*, Editions Hommes et Techniques, 1980

BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, *"Dictionnaire critique de la sociologie"*, Presses Universitaires, 1980

BOUYER, Florence, *"Les cercles de qualité à travers une enquête d'opinion"*, mémoire de DESS, Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1984.

BRICAUD, Michel, *"Les cercles de qualité aux USA"*, rapport d'étude pour le groupe Lesieur Cotelle et Associés, juillet 1982

BURBIDGE, M., *"Final Report on a Study of the Effects of Groups Production Methods on the Humanisation of Work"*, Turin, I.L.O, 1975

CEGOS, *"Pratique des cercles de qualité"*, Editions Hommes et Techniques, 1982

C.E.R.E.Q (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications), *"L'organisation du travail et ses formes nouvelles"*, ouvrage collectif, Paris, La Documentation Française, 1977

CHANDLER, *"Stratégies et structures de l'entreprise"*, Editions d'Organisation, 1972

C.O.D.E.S.E. (Comité pour le Développement Social et Economique de l'Entreprise), *"Amélioration des Conditions de vie dans l'entreprise -expériences et réalisations"*, Ed. Hommes et techniques, 1980

C.O.D.E.S.E. (Comité pour le Développement Social et Economique de l'Entreprise), *"Expériences de valorisation de l'encadrement"*, Ed. Hommes et techniques, 1981

C.P.E. (Centre de Prospective et d'Evaluation), *"L'innovation sociale dans l'entreprise"*, Paris, Ministère de l'Industrie et de la Recherche, juin 1984

CROSBY, Philip, "*Quality is free*", New York, New American Library, 1980

CROZIER, Michel, *"Le phénomène bureaucratique"*, Paris, Le Seuil, Editions du Seuil, 1963

CROZIER, Michel, *"La société bloquée"*, Paris, Editions du Seuil, 1970

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *"L'acteur et le système"*, Paris, Editions du Seuil, 1977

CROZIER, Michel, *"On ne change pas la société par décret"*, Paris, Grasset, 1979

CROZIER, Michel, *"Les nouveaux modes d'organisation"*, Paris, Institut de l'Entreprise, 1985

De BETTIGNIES, Henri-Claude, *"Maîtriser le changement dans l'entreprise"*, Editions d'Organisation, 1975

DE LIGNY, Gérard, *"Les Cercles de qualité"*, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1982

DELAMOTTE, Y, *"Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel"*, Paris, **La Documentation Française**,1972

DULL, Klaus, *"The Analysis of New Forms of Work Organisation. Results of Case Studies from the Federal Republic of Germany, France and Italy"*, paru dans *"New Forms of Work Organisation and their Social and Economic Environment"* Ed. by Peter Grootings and Ali. Budapest, 1986

F.N.E.G.E. (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion), *"Echanges d'expériences sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, Royaumont, mars 1974

FRIEDBERG, Erhard, *"L'analyse sociologique des organisations"*, in Revue Pour, Grep, 1972

FRIEDMAN, G., et NAVILLE, S., "*Sociologie du Travail*", A. Colin, 1962

GELINIER, Octave, *"Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes"*, Editions Hommes et Techniques, 1981

GIFAS, *"Les coûts liés à la qualité"*, Paris, Novembre 1982

GOGUE, J.M., *"Le défi de la qualité"*, Editions d'Organisation, 1978

HARTMAN, Denis, *"Les nouvelles formes d'organisation du travail - analyse de leur contenu et de leur enjeu économique et social"*, thèse de 3ème cycle, 1981

JURAN, J.M., *"Gestion de la qualité"*, A.F.N.O.R., Collection Normes et techniques, 1983

KANTER, Rosabeth Moss, *"The Change Masters"*, Londres, Unwin Paperbacks, 1985.

KIMBERLY, John R., MILES, Robert H. and associates, *"The Organizational Life Cycle"*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1980

KREGOSKI, Ronald, SCOTT, Beverly, HEBRARD, Jean, VIDAL, Jean-Paul, *"Comment lancer et animer des cercles de qualité ?"*, Les Dossiers du Savoir-Faire, Editions de l'Entreprise, 1983

LENDREVIE, Jacques, LINDON, Denis et LAUFER, Romain, *"Mercator : théorie et pratique du marketing"*, Paris, Dalloz Gestion, 2ème édition, 1979

LEVY-LEBOYER, Claude, *"Le psychologue et l'entreprise"*, Masson, 1980

LEVY-LEBOYER, Claude, *"Psychologie des organisations"*, P.U.F., 1974

LINDON, Denis, *"Marketing politique et social"*, Ed. Dalloz, 1976

LINHART, *"L'établi"*, Editions de Minuit, 1978

MALLET, S., *"La Nouvelle classe ouvrière"* Le Seuil, 1963

MARCH, J.G., et SIMON, H.A., *"Les Organisations"*, Editions Dunod, 1964

MARCH, J.G., Edit., *"Handbook of Organizations"*, Rand Mc Nally, 1965

MELOCHE, Gaston et RAYMOND, Louise, *"Les cercles de qualité"*, Montréal, publication de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 1983

MENDRAS, H., *"La sagesse et le désordre"*, Ed. Gallimard, 1981

MILLER, Eric J., *"The AHmedabad experiment revisited : Work Organisation in Weaving, 1953-70"*, pp. 155-179, paru dans **CROUCH, COLIN et HELLER, FRANCK A.,** *"International Yearbook of Organisational Democracy"*, Ed. Londres, Wiley, Volume 1, 1982

MONTEIL, Bernard, PERIGORD, Michel et RAVELEAU, Gilbert, *"Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité"*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1985

MONTEIL, Bernard, RYON, Patrick et ALEXANDRE, Gilles, *"Cercles de qualité et de progrès"*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1983

MORIN, Pierre, *"Le développement des organisations"*, Editions Dunod, Paris, 1977

NAISBITT, John, *"Megatrends"*, New York, Warner Books Inc., 1982

NICOLAS, Marie-Thérèse, *"Les cercles de qualité : un processus d'innovation"*, Paris, publication FNEGE-IAE, 1984

NOYE, Didier et RAVENNE, Christie, *"Animer un cercle de qualité, une équipe, un projet, une méthode"*, Paris, INSEP Editions, 1985

ORTSMAN, Oscar, *"Changer le travail"*, Editions Dunod, Paris, 1978

PETIT, François, *"Introduction à la psycho-sociologie des Organisations"*, Editions Privat, 1979

PETIGREW, Andrew, *"The Awakening Giant - Continuity and Change in ICI"*, Oxford, Basil Blackwell Ldt., 1985

PORTIS, Bernard, FULLERTON, David and INGRAM, Paul, *"Quality Circles in Canada. A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs"*, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1986

RAIMBAULT, Michel, et SAUSSOIS, Jean-Michel, *"Organiser le changement"*, Editions d'Organisation, 1983

RAVELEAU, Gilbert, *"Les cercles de qualité français"*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1983

ROBIN, René, *"Imbrication du rationnel et de l'imaginaire dans la constitution et la transplantation d'un modèle. Contribution à une étude comparée, entre le Japon et la France, des terrains géo-politiques et socio-culturels sur lesquels se sont implantés et se développent les cercles de qualité"*, Paris, Université Paris IX - Dauphine

ROSENTHAL, Robert A, JACOBSON, Lenore, *"Pygmalion à l'école"*, Paris, Casterman, 1972

ROUSSELET, J., *"L'allergie au travail"* Seuil, 1974

SAINSAULIEU, Renaud, *"Les Relations de travai à l'usine",* Les Editons d'Organisation, 1972

SAINSAULIEU, Renaud, *"L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation",* Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1977

SAVALL, Henri, *"Enrichir le travail humain : l'évaluation économique"*, Paris, Dunod Entreprise, 1975

SAVALL, Henri, *"Reconstruire l'entreprise : analyse socio-économique des conditions de travail"*, Dunod, 1979

SERIEYX, Hervé, *"Mobiliser l'intelligence de l'entreprise"*, Entreprise Moderne d'Edition, 1982

STORA, Gilbert et MONTAIGNE, Jean, *"La qualité totale dans l'entreprise"*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1986

SUDREAU, Pierre, *"La Réforme de l'Entreprise",* Paris, la Documentation Française, 1975

TARONDEAU, Jean-Claude, *"Produits et Technologies. Choix politiques de l'entreprise industrielle",* Editions Dalloz, 1982.

The Tavistock Institute of Human Relations, *"New Forms of Work Organisation"*, (Report to the Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel), London, February 1974

TESSIER, Roger, et TELLIER, Yvan, *"Changement planifié et Développement des Organisations",* Epi, Paris, éd. de l'I.F.G., Montréal, 1973

TOURAINE, Alain, *"Pour la sociologie"*, Seuil, 1974

TOURAINE, Alain, *"La conscience ouvrière",* Le Seuil, 1966

TREPO, Georges, *"Conditions de travail et expression du personnel"*, Paris, Dalloz Gestion, 1980

TURCOTTE, Pierre R. et BERGERON, J.L., *"Les cercles de qualité : nature et stratégie d'implantation"*, Ottawa, Les Editions Agences d'Arc Inc., 1984

U.I.M.M. (Union des Industries Minières et Métallurgiques) *"Volvo-Kalmar - dix années d'expériences"*, Paris, 1984

VOLLE, Jacques, *"Comment les Japonais qui produisaient mal produisent-ils maintenant trop bien ?"*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1982

WARNER, Malcom, *"Organizations and experiments. Designing new ways of managing work"*, New York, Wiley and Sons, 1984

WEBER, Max, *"L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme"*, Plon, 1964

WEISS, D. et MORIN, P., *"Pratique de la fonction Personnel"*, Editions d'Organisation, 1982

Work Research Institute, *"A monography on the Norvegian industrial democracy project"*, Oslo, 1972

ARTICLES

A.N.A.C.T. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

"Les nouvelles formes d'organisation du travail : un bilan", lettre d'information n° 33, Septembre 1988

ARNOUX, Jean-Pierre et HERMEL, Philippe.

"Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers", in "Direction et Gestion des Entreprises", n° 6, novembre-décembre 1985, pp. 47-55

BERNOUX, Philippe et RUFFIER, Jean.

"Les groupes semi-autonomes de production", in "Sociologie du Travail", n° 4, octobre-décembre 1971, pp. 383-401

BOSCHE, Marc, BOUYER, Florence et VACHETTE, Jean-Luc.

"Cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas", in "Revue Française de Gestion", n° 47-48, septembre-octobre 1984, pp. 82-94

BOUFFARTIGUE, Paul et LABRUYERE, Chantal.

"Les cercles de qualité : la portée d'une implantation réussie - La Solmer à Fos-sur-Mer", in Travail et Emploi, n° 20, Juin 1984, pp. 45-46

BRADLEY, Keith and HILL, Stephen.

"Quality Circles and Managerial Interests", in Industrial Relations, Vol. 26, n° 1, 1987, pp. 68-82

BRIMM, Michel.

"La diffusion des innovations en matière d'organisation", in "Revue Française de Gestion", janvier-février 1984, pp. 68-79

BROOKE, Keith A.

"QC Circles' Success depends on Management Readiness to support workers' involvement", in "Industrial Engineering", Vol. 14, n° 1, janvier 1982

BYRNE, John A.

"Business Fads : What's In and Out", in "Business Week", January 20, 1986, pp. 40-47

CHOVE, Jacques.

"La mutation déclenchée par les cercles de qualité", in "Harvard-L'Expansion", été 1982, pp. 116-120

COLLARD, Ron and DALE, Barrie.

"Quality circles : why they break down and why they hold up", in "Personnel Management", February 1985, pp. 28-31

COLE, Robert.

"Japanese Quality Control Circles : are they exportable to U.S. Firms ?" in "World of work report" Scarsdale, N.Y., Work in America Institute, 1979, pp. 42-46

COLE, Robert.

"Will Q.C. Circles work in the U.S. ?" in "Quality Progress", Juillet 1980, pp. 30-33

COLE, Robert.

"Learning form the Japanese : Prospects and Pitfalls" in "Management Review", Septembre 1980, pp. 22-42

CRESSON, R.

"Les cercles de qualité", Direction et Gestion, n° 6, 1980, pp. 33-37

CYLENHAMMAR, PEHR, G.

"La stratégie humaine de Volvo", in "Harvard l'Expansion", Hiver 1977/78, pp. 32-45

DALE, Barnie and BARLOW, Eric.

"Quality Cirecles : The View from Within", in "Management Decision", Vol. 25, n° 4, 1987, pp. 5-9

DALE, B.G. and HAYWARD, S.G.

"Quality Circle Failures in U.K. Manufacturing Companies. A study", in "Omega International Journal of Management Science", vol. 12, n° 5, 1984, pp. 475-484

DALE (B.G.), LESS (J)

"Quality Circles : from introduction to Integration", in Long Range Planning, n° 101, Février 1987, pp. 78-83

DEAN, James W.

"The Decision To Participate in Quality Circles", in "The Journal of Applied Behavioral Science", vol. 21, n° 3, 1985, pp. 317-327

DUBOIS, P.

"Les cercles de qualité : panacée universelle ou faillite de la décennie ?" "Performance", vol. 6, n° 2, Mars-Avril 1982

ELVINS, Jane P.

"Communication in Quality Circles : Members' Perceptions of Their Participation and Its Effects on Related Organizational Communication Variables", in "Group and Organization Studies", n° 4, December 1985, pp. 479-507

FRANK, G.

"Epitaphe pour la D.P.O." in Revue Le Management, Paris, Novembre 1973, pp. 1-9

FRIEDBERG, Erhard.

"La dimension sociale de la qualité", in "Enjeux", Paris, Février 1983, pp. 59-61

GANDILLOT, Th.

"Qualité : les vertus du Cercle", in "Le Nouvel Economiste", n° 370, 10 janvier 1983, pp. 49

GOGUE, J.M.

"La gestion de la qualité et le pouvoir" World Quality Congress, 1984, pp. C2/2-01-C2/2-08

GOGUE, J.M.

"Compétitivité par la qualité : le chemin le plus sûr" in Revue Française de Gestion Industrielle, n° 1, 1985, pp. 5-11

GOLDSTEIN, S.G.

"Organizational Dualism and Quality Circles", in "Academy of Management Review", vol. 10, n° 3, 1985, pp. 504-517

GROUX, Guy et LEVY, Catherine.

"Mobilisation collective et productivité économique : le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie", in "Revue Française de Sociologie", n° 1, janvier-mars 1985, pp. 70-95

GUIGO, Denis.

"L'Empire du consensus", in "Annales des Mines", Mars 1987 et Juin 1987, **pp. 24-33**

HACKMAN, Richard J.

"L'enrichissement des tâches est-il déjà démodé ?", in "Harvard-L'Expansion", été 1976, pp. 93-102

HAYWARD, S.G. and DALE, B.G.

"Quality Circle Failure and How to Avoid it", in Revue "European Management Journal", Volume 3, n° 2, 1985, pp. 103-111

HEAD, Thomas C., MOLLESTON, Julie L., SORENSEN, Peter F. and GARGANO, Joseph.

"The Impact of Implementing a Quality Circles Intervention on Employee Task Perceptions", in "Group and Organization Studies", n° 4, décembre 1986, pp. 360-373

HERBST, Philip.

"Some reflections on the Work Democratization Project - the Process of Diffusion", Oslo, Work Research Institute, document de travail de 21 pages, non publié

HETIER, L., et FAYOLLE (G. de la).

"Cercles de qualité administratifs : réalités et enjeux" in "Bureau Gestion", n° 52, mars 1983, pp. 44-47

HILL, France M.

"Quality Circles in the U.K. : A Longitudinal Study", in "Personnel Review", vol. 15, n° 3, 1986, pp. 25-34

HOROWITZ, J.

"La non-qualité tue" in "Harvard-l'Expansion" n° 41, Eté 1986, pp. 53-61

ISHIKAWA, A.

"Principles of Q.C. Circles Activities and Their Effects on Productivity in Japan", in "Management International Review", n° 3, 1985, pp. 33-40

ISHIKAWA, K.

"Japon : un million de cercles de qualité" in "Harvard-l'Expansion", Printemps 1981, pp. 86-100

ISHIKAWA, K.

"Le père des cercles de qualité met en doute leur longévité dans les pays occidentaux" in "Revue AFCIQ", vol. XIX, n° 1, Mars 1983, pp. 35-38

JARDILLIER, Pierre.

"Les contradictions de la civilisation industrielle", in "Direction et Gestion, n° 2, 1974, pp. 31-38

JURAN, J.M.

"La Qualité des Produits, un impératif pour l'Occident", in Enjeux, n° 16, Juillet-Août 1981, pp. 3-12

JURAN, J.M.

"Japanese and Western Quality, A Contrast" Quality Progress, Décembre 1978, pp. 27-45

KIMBERLY, John R.,

"Managerial Innovation" in "Handbook of Organizational Design", Edited by Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, 1981

KLEIN, Gérard D.

"Implementing Quality Circles : a hard look at some of the realities" in "Personnel - The Management of people at work", Novembre-décembre 1981, pp. 11-20

LAUNAY, Y.

"Le cercle de qualité : extension mondiale ?", in "Travail et Méthodes", n° 394, Février, 1982, pp. 28-51

LAUNAY, Y. et ZYS, J.

"Pourquoi les cercles de qualité ?" in "Direction et Gestion", n° 1, Janvier-février 1981, pp. 39-45

LAWLER, Edward E. and MOHRMAN, Susan A.

"Quality Circles After The Fad", in "Harvard Business Review", n° 1, janvier-février 1985, pp. 71-79

Traduit en français sous le titre *"Du bon usage des cercles de qualité"* in "Harvard-l'Expansion", printemps 1986, pp. 71-79

LE GALL, G.

"Qualité : Citroën se met à l'heure japonaise" in "Usine Nouvelle", Septembre 1981, pp. 11-12

LINHART, Danièle.

"Pour une prospective du travail" in "Sociologie du travail" n° 2, 1982, pp. 178-191

LIU, Michel.

"Les nouvelles logiques en organisation du travail", in "Revue Française de Gestion", juin-juillet-août 1983, pp. 15-19

LIVIAN, Yves-Frédéric.

"La motivation au travail : comment se débarrasser d'un concept encombrant" in Revue Direction et Gestion, n° 1, 1983, pp. 53-57

MALCOR, Bernard.

"Les CQ et leur intégration dans l'environnement managérial", in "Bulletin de l'A.F.C.E.R.Q., n° 2, Avril, 1982, pp. 20-27

MALCOR Bernard.

"La mobilisation des hommes dans l'entreprise", in "Direction et Gestion des Entreprises", n° 4, juillet-août 1984, pp. 41-48

MARGIRIER, Gilles.

"Crise et Nouvelle Organisation du Travail", Travail et Emploi, n° 22, décembre 1984, pp. 33-44

MARKS, Mitchell Lee, HACKETT, Edward J., MIRVIS, Philips H. and GRADY, James F.

"Employee Participation in a Quality Circle Program : Impact on Quality of Work Life, Productivity and Absenteeism", in "Journal of Applied Psychology', vol. 71, n° 1, 1986, pp. 61-69

MARTIN, Dominique.

"Réflexions sur la participation", in "Revue des Affaires Sociales", avril-juin 1981, pp. 55-104

MARTIN, Dominique.

"L'expression des salariés : technique de management ou nouvelle institution ?" in "Sociologie du travail", n° 2, 1986, pp. 173-192

MIDLER, C., MOIRE, C. et SARDAS, J.C.

"L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises", in "Economie et Société", n° 4, janvier 1984, pp. 172-211

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION.

Allocution prononcée par M. BALLADUR, Privatisation *"La qualité et les cercles de qualité"* in "Notes Bleues", n° 310 - semaine du 15 au 21 décembre 1986, pp. 1-6

MORHMAN, Susan A. and LEDFORD, Gerald E.

"The Design and Use of Effective Employee Participation Groups : Implications for Human Resource Management", in "Human Resource managment", Vol. 24, hiver 1985, pp. 413-429

MOLINA, Nelly.

"Le marketing social", in "Revue Française de Gestion", n° 44, janvier-février 1984, pp. 130-132

MORIN, Pierre.

"Les modèles de management et leur avenir" in Reynaud, J.D. et Crafmeyer, Y "Français qui êtes-vous ?", Paris, La Documentation Française, 1981, pp. 213-220

NILLES, Bernard.

"La fonction de coordination : vers le management participatif par les cercles de qualité", in "Direction et Gestion", n° 2, 1983, pp. 55-62

O'DONNEL, Merle and O'DONNELL, Robert J.

"Quality Circles - The latest Fad or a Real Winner ?", in "Business Horizons", mai-juin 1984, pp. 48-52

ORTSMAN, Oscar.

"Mise en oeuvre des nouvelles technologies : leçons suédoises" in "Revue Française de Gestion", Janvier-Février 1986, pp. 7-11

PATCHIN, R.I.

"Quality Circles : What's Next ?" in "The Quality Circles Journal", vol. IV, n° 3, Août 1981.

PERRIN-PELLETIER, François

"L'Usine Fantôme" in "Les Quatres Vérités", n° 89, Mars 1982.

PICKLER, Lee.

"Quality Circles in The Systems Environment", in "Journal of Systems Management", novembre 1983, pp. 14-16

PORTIS, Bernard, INGRAM, Paul R. and FULLERTON, David J.

"Effective Use of Quality Circles", in "Business Quarterly", Autumn 1985, pp. 44-47

RAVELEAU, Gilbert,

"Cercles de Qualité : les stratégies de la réussite", in "Bulletin de l'Association Française des Cercles de Qualité", n° 3, juin 1982

RAVENNE, Christie.

"CQFD", in "Revue des Entreprises", C.N.P.F, n° 444, Mars, 1983, pp. 46-51

RAY, Muriel.

"Les équipes semi-autonomes et la maîtrise. Le cas d'un atelier de bobinage", in "Revue Française de Sociologie", vol. XX, 1979, pp. 590-604

ROBIN, René.

"Les cercles (de contrôle) de qualité : vers un nouveau management ?", in "Humanisme et Entreprise", 1984, pp. 81-87

ROBIN, René.

"Management et cercles de qualité", in "Revue Française de Gestion", juin-juillet-août 1983, pp. 20-23

ROY, J.

"Les Cercles de Qualité en milieu administratif" in "Revue Française de Gestion", Janvier-février 1983, pp. 58-65

RUFFIER, Jean.

"Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française" article paru dans l'ouvrage collectif "L'Organisation du travail et ses formes nouvelles", vol. n° 10, La Documentation Française, Paris, 1977

SAINSAULIEU, Renaud.

"Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental", in "Revue Française de Gestion", janvier-février 1982, pp. 6-17

SAYLES, Leonard R.

"Les nouvelles formes d'organisation du travail, un engouement ?", in "Sociologie du Travail", n° 4, octobre-décembre 1981, pp. 430-439

SHAW, Robert J.

"From Skepticism to Support : Middle Management Role in Quality Circles" in "Management Focus", Mai-juin 1982, pp. 34-36

SHAW, Robert J.

"Keeping the commitment to Quality Circles" in "Management Focus", Novembre-décembre 1982, pp. 26-32

SHEA, P. Gregory.

"Quality Circles : The Danger of Bottled Change", in "Sloan Management Review", n° 3, printemps 1986, pp. 33-43

SIMARD, M.

"Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail", Gestion, Vol.5, 1986

STEEL, Robert P. and SHANE, Guy S.

"Evaluation Research on Quality Circles : Technical and Analytical Implications", in "Human Relations", volume 39, n° 5, 1986, pp. 449-466

TANON, Christian.

"Les Cercles de Qualité : effet de mode ou instrument de transformation de l'entreprise ?", Publication interne du Groupe Bossard Consultants, 1983

THORSRUD, Einar.

"La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation", in "Sociologie du travail", n° 3, 1975, pp. 243-265

THEVENET, Maurice.

"L'écôt de la mode", in "Revue Française de Gestion", septembre-décembre 1985, pp. 19-29

TREPO, Georges.

"Introduction and Diffusion of Management Tools : the Example of Quality Circles and Total Quality Control", in "European Management Journal", volume 5, n° 4, pp. 287-293

TREPO, Georges.

"L'amélioration des conditions de travail", in "Direction et gestion des entreprises", n° 2, Mars-Avril 1982, pp. 19-25

Van HAM, Kees and WILLIAMS, Roger.

"The Quest for Quality at Philips", in "Long Range Planning", Vol. 19, n° 6, 1986, pp. 25-30

WARNER, Malcom.

"Organizational Alternatives : Towards an Analysis of Experimental Processes", in "Journal of Management Studies", Vol. 16, n° 3, Octobre 1979, pp. 355-367

WATRIN, J.C.

"La qualité pourquoi ? La qualité c'est quoi ? La qualité comment ?", in "Revue AFCIQ", vol. XX, n° 4, Décembre 1984

WOOD, Robert, HULL, Frank and AZUMI, Koya.

"Evaluating Quality Circles : the American Application", in "California Management Review", vol. XXVI, n° 1, 1983, pp. 37-51

YAGER, E.G.

"The Qulaity Control Circle Explosion" in "Training and Development Journal", Avril 1981

T A B L E DES M A T I E R E S

	Page
Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	8
PremièrePartie	29
LES CERCLES DE QUALITE:	
ETUDE EMPIRIQUE	

Page

CHAPITRE I. LE LANCEMENT "PLEIN D'ESPOIRS" DES PROGRAMMES CQ 32

1 - L'ENGOUEMENT POUR LES CERCLES DE QUALITE 33

1.1. La ferveur de quelques-uns 33
1.1.1. Les "cadres-dirigeants innovateurs" 33
1.1.2. Les consultants en organisation 36

1.2. La référence à un modèle de base 37
1.2.1. La définition des cercles 37
1.2.2. La structure de mise en oeuvre des programmes 40
1.2.3. L'information des cadres 43

1.3. Lancement prudent des CQ tests et premiers résultats 45
1.3.1. La stratégie des "petits pas" 45
1.3.2. Les premiers résultats 47

2 - DES MISES EN OEUVRE VARIEES 51

2.1. Des objectifs et des structures de mise en place différents 51
2.1.1. Cinq types d'objectifs 51
2.1.2. Trois modes d'introduction des cercles 57

2.2. Des modalités de fonctionnement diverses 59
2.2.1. Les cas les plus fréquents 60
2.2.2. Les cas plus atypiques 61

2.3. Des moyens de formation et d'information différents 65

3 - L'ORTHODOXIE ET LES PRATIQUES 66

3.1. Une référence standard et des déclinaisons variées 66
3.2. Des dispositifs plus ou moins formalisés 67

Page

Chapitre II. LE DEVELOPPEMENT "ENTHOUSIASTE" DES PROGRAMMES CQ : 69

1 - LE REGLAGE DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT ET DES MOYENS ACCRUS 70

1.1. Projets d'extension et développement des structures existantes 71
1.1.1. Projets et plans de développement 71
1.1.2. Le rôle accru des faciliteurs 72

1.2. Des moyens accrus 76
1.2.1. Les modalités de fonctionnement des cercles 77
1.2.2. Le renforcement des dispositifs de formation 77
1.2.3. L'élargissement des dispositifs d'information 78

2 - L'ENTHOUSIASME DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ 81

2.1. Directions et faciliteurs 81
2.1.1. Les Directions 81
2.1.2. Les faciliteurs "missionnaires" 82

2.2. Les animateurs et les membres 83
2.2.1. Une formation-action efficace *84*
2.2.2. De meilleures relations de travail 85
2.2.3. Une meilleure connaissance de l'entreprise 86
2.2.4. L'amélioration des produits et des services 87

2.3. "L'élitisme" 88
2.3.1. Le régime de faveur des cercles 88
2.3.2. La notion de "club" 89

Page

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES EN CROISSANCE 90

3.1. Augmentation du nombre de cercles 90
3.2. Des "success stories" 91
3.2.1. Des réussites exemplaires 91
3.2.2. Les effets induits 91

4 - CRITIQUES ET FREINAGE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE 93

4.1. Un double langage 93
4.1.1. Un accord de principe 93
4.1.2. Des critiques 94

4.2. Des freins dans l'action 96

5 - UN "ENTHOUSIASME" A NUANCER 97

5.1. Des degrés dans l'enthousiasme suivant les entreprises 97

5.2. Enthousiasme et difficultés sous-jacentes 98

Page

CHAPITRE III. L'ESSOUFFLEMENT DES PROGRAMMES CQ **99**

1 - LASSITUDE ET DESINTERET DES ACTEURS DES PROGRAMMES CQ *100*

1.1. L'intérêt moins exclusif des Directions *100*
1.2. Le découragement des faciliteurs *102*
1.3. La lassitude des membres et des animateurs *104*
1.3.1. La désaffection des membres *104*
1.3.2. La démotivation des animateurs *105*
1.3.3. La mise en question du "contrat contribution-rétribution" *108*

2 - DES OPPOSITIONS PLUS VIGOUREUSES *110*

2.1. L'opposition de l'encadrement intermédiaire *110*
2.1.1. Dans les services opérationnels *111*
2.1.2. Dans les services fonctionnels *112*

2.2. Une "organisation dans l'organisation" *115*
2.2.1. Les cercles : une structure parallèle *115*
2.2.2. Les clivages entre membres et non-membres *117*

3 - DES INDICATEURS CHIFFRES QUI SE DEGRADENT *117*

3.1. Une participation inégale *118*
3.1.1. Cercles actifs, cercles en sommeil et cercles arrêtés *118*
3.1.2. Les secteurs réfractaires aux C.Q. *119*

3.2. Des résultats moins spectaculaires *121*
3.2.1. L'importance de la durée de résolution des problèmes *121*
3.2.2. Moins de "success stories" *121*

Page

4 - LES PERIPETIES DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT *122*

5 - UN "ESSOUFFLEMENT" A NUANCER *127*

5.1. Des degrés dans l'essoufflement suivant les entreprises *127*
5.2. Une incertitude majeure *127*

Page

CHAPITRE IV. DES POINTS D'ABOUTISSEMENT DIFFERENTS **128**

1 - LA RECHERCHE DU SECOND SOUFFLE *131*

1.1. Des problèmes continus *131*
1.2. Un avenir incertain *132*

2 - LA DISPARITION DES PROGRAMMES CQ *133*

2.1. La faillite des programmes CQ *133*
2.2. Le bilan *134*
2.2.1. Les aspects quantitatifs *134*
2.2.2. Les aspects qualitatifs *135*
2.3. Les effets d'apprentissage *136*

3 - L'INTEGRATION *138*

3.1. L'implication des cadres et la mise en oeuvre de programmes Qualité totale *139*
3.2. Le regain d'intérêt du personnel non-cadre *142*
3.3. Une nouvelle dynamique pour les CQ *145*

4 - AU-DELA DES DIFFERENCES... *148*

Page

CHAPITRE V. LE POINT SUR L'ETUDE EMPIRIQUE 149

1 - SYNTHESE DES PRATIQUES OBSERVEES ET DE LEUR CHRONOLOGIE 150

2 - QUESTIONNEMENTS GENERES PAR L'ETUDE EMPIRIQUE 152

Page

Deuxième Partie 154

LES CERCLES DE QUALITE:

ANALYSE THÉORIQUE

Page

CHAPITRE VI. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCU COMME UNE "TECHNOLOGIE MANAGERIALE" 156

1 - UN TERRAIN FAVORABLE 159

1.1. L'évolution de la conception de l'homme au travail 159

1.2. L'existence d'un courant de réforme dans l'entreprise 162
1.2.1. Le thème de la Réforme de l'entreprise : aspects légaux et intellectuels 162
1.2.2. Les actions d'amélioration des conditions de travail 164

1.3. La crise économique et ses effets 165
1.3.1. L'exemple du Japon 165
1.3.2. La compétitivité par la qualité 166
1.3.3. Vers plus de consensus 168

1.4. Le point : valeur et limite de ces facteurs 169

2 - LE CERCLE DE QUALITE : "UNE TECHNOLOGIE MANAGERIALE" BIEN MARKETEE 172

2.1. Les caractéristiques des CQ 172
2.1.1. Un langage commun 172
2.1.2. Un mode d'emploi standard 175
2.1.3. Un mode d'organisation simple et chargé de symboles 177

2.2. Le marketing social 179
2.2.1. Le marketing social externe 180
2.2.2. Le marketing social interne 181

Page

3 - L'ACTION DES "DIFFUSEURS" DE L'INNOVATION *184*

3.1. Trois types d'acteurs clés *184*
3.1.1. Les cadres des grandes entreprises *184*
3.1.2. Les consultants en organisation *186*
3.1.3. L'Afcerq *187*

3.2. Une référence standard et "un processus de différenciation retardée" *188*

Page

CHAPITRE VII. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR "EXPERIMENTATION" 190

1 - MORPHOLOGIE D'UN CYCLE DE DIFFUSION DES CQ 191

2 - DES CONDITIONS DE DEMARRAGE AUX CONDITIONS DE L'EXTENSION 198

2.1. L'essaimage vers des secteurs "moins favorables" 198
2.1.1. La recherche de terrains "favorables" 198
2.1.2. L'extension aux secteurs "moins favorables" 200

2.2. La mise en cause de plus en plus forte du pouvoir des cadres 201
2.2.1. La réserve des cadres : "un intérêt intellectuel" 201
2.2.2. L'opposition des cadres 202

2.3. La fin de l'esprit de conquête des membres et des animateurs 207
2.3.1. Des participants "pionniers" 207
2.3.2. Des participants déçus 208

2.4 La surcharge des faciliteurs et le problème des relais 211
2.4.1. Le "maternage des CQ" par les faciliteurs 211
2.4.2. Le problème des relais 211

2.5. Les attentes déçues des Directions 213
2.5.1. Les attentes du départ 213
2.5.2. Désillusions et déceptions 214

3 - EXPERIMENTATION ET ENKYSTEMENT 216

3.1. Une expérimentation "aseptisée" 216
3.2. Un phénomène récurrent 219
3.3. La notion de vitesse de propagation du changement 224

Page

CHAPITRE VIII. LES CERCLES DE QUALITE : UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCU COMME "UN DISPOSITIF PLUS OU MOINS OUVERT" *225*

1. LE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT DE DEPART *230*

1.1. La technologie CQ *230*
1.1.1. Le mode opératoire des CQ *231*
1.1.2. La structure des programmes CQ *232*

1.2. L'absence de liens avec les systèmes existants de gestion *232*

1.3. Cercles vicieux et disparition des CQ *234*

2 - L'ELARGISSEMENT VERS D'AUTRES DISPOSITIFS DE FONCTIONNEMENT *237*

2.1. "L'ouverture" de la technologie CQ *237*
2.1.1. Le mode opératoire des CQ *237*
2.1.2. La structure des programmes CQ *238*

2.2. L'articulation des cercles avec les systèmes existants de gestion *239*
2.2.1. L'ancrage dans les systèmes de pilotage stratégique et l' implication des cadres *239*
2.2.2. Des politiques sociales diversifiées *240*
2.2.3. L'articulation avec la gestion des Ressources Humaines *242*

2.3. Ouverture des dispositifs de départ et intégration des CQ *242*

Page

3 - DIRECTIVITE, SOUPLESSE ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT *245*

3.1. Deux conceptions du changement *245*

3.2. Les marges de manoeuvre *247*

3.3. "La participation est un comportement stratégique" *248*

Page

CONCLUSION 250

ANNEXES 259

- Annexes méthodologiques 261
- Annexes documentaires 283

BIBLIOGRAPHIE 345

- Ouvrages 347
- Articles 355

TABLE DES MATIERES 366

LISTE DES TABLEAUX 381

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N°		PAGES
1	La définition type des cercles : éléments de référence communs dans les 12 entreprises	39
2	La structure type des programmes CQ : éléments de référence communs dans les 12 entreprises	42
3	Des objectifs prioritaires différents	52
4	Des modes d'introduction différents	58
5	Des modalités de fonctionnements diverses	64
6	Des points d'aboutissement différents	130
7	Evolution des programmes cercles de qualité	151
8	Morphologie du cycle de vie des programmes cercles de qualité	192
9	Cycle de vie des programmes CQ dans les 3 monographies	196
10	Caractéristiques des phases de lancement et d'extension des programmes cercles de qualité	217
11	Le changement organisationnel conçu comme un dispositif fermé : cercle vicieux et disparition des CQ	236
12	Le changement organisationnel conçu comme un dispositif ouvert : l'intégration des CQ	244