

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 80 (1988)
Heft: 1

Artikel: La quadrature des cercles
Autor: Lambelet, Daniel / Ruffieux, Christiane
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-386297>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

La quadrature des cercles

par Daniel Lambelet* et Christiane Ruffieux**

Pour le patronat, il ne s'agit pas de s'encombrer de démocratie, de donner des droits aux travailleurs, de laisser place à la contestation du système et de l'autorité. Il s'agit de créer les conditions sociales de l'efficience productive, en utilisant au mieux les compétences et les savoirs des travailleurs (...) L'enjeu fondamental réside, pour le patronat, dans la capacité qu'il aura à faire coopérer les salariés au grand jour, sur la base d'une adhésion franche et clairement manifestée aux objectifs de l'entreprise. Il faut que les salariés acceptent de faire bénéficier l'entreprise de leurs aptitudes jusque là non reconnues, dans les conditions édictées par les responsables de l'entreprise. (D. Linhart; R. Linhart, 1985, p. 27)

Avant-dernière en date des modes en matière de gestion des ressources humaines, les cercles de qualité commencent d'être implantés dans certaines entreprises suisses. Un embryon de mouvement social pour la qualité en entreprise s'esquisse même autour de l'ARCQ (Association romande pour les cercles de qualité).¹

Occasion, pour nous, de nous livrer à un «état des lieux» du management participatif (considéré comme pratique et comme idéologie): A quoi rime cette avance faite aux salariés, les invitant à davantage participer? Qu'en est-il de la mise en œuvre de dispositifs de cercles de qualité au pays du label suisse de qualité? Est-ce qu'on a affaire à une innovation sociale au service d'un nouveau projet productif, d'une autre culture d'entreprise? Les aspirations des travailleurs à être acteurs de leur travail s'y trouvent-elles satisfaites? Et qu'advient-il des syndicats?

Outre tenter d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations, cet article n'a d'autre prétention que celle de questionner certaines évidences qui ont cours à propos des cercles de qualité, au vu notamment des résultats d'une enquête menée, en Suisse, sur «la mobilisation et le développement des compétences et de l'intelligence dans l'entreprise».²

Cette enquête, qui s'est déroulée de novembre 1984 à fin 1986, comprenait une quinzaine d'études de cas dans des entreprises appliquant un management participatif. Au travers d'entretiens avec des responsables d'entreprise, avec des volontaires (membres et animateurs), ainsi qu'avec des personnes extérieures aux cercles de qualité; à travers la participation à des réunions, l'analyse de documents, ... nous avons tenté d'évaluer l'impact de cette pratique. Quelles sont les visées (explicites ou non) poursuivies par

* psychosociologue, Chargé de recherche FNRS, Institut de sociologie et de sciences politiques (ISSP), Université de Neuchâtel

**psychologue, Chargée de recherche FNRS, Groupe de Psychologie Appliquée (GPA), Université de Neuchâtel

les dirigeants d'entreprise? Comment les salariés perçoivent-ils les cercles de qualité? Qu'est-ce qui explique l'engagement/le désengagement des uns et des autres?

I Que sont les cercles de qualité?

Le cercle de qualité est un groupe à tâche, durable, constitué d'une dizaine d'employés de la base.³ Il se réunit à intervalles réguliers et, avec le soutien d'un animateur (responsable hiérarchique), cherche à identifier, analyser et résoudre des problèmes rencontrés quotidiennement dans le travail.

Le groupe est centré sur l'amélioration de la qualité du produit (ou du service), du processus de production, éventuellement des conditions de travail.

L'objectif des cercles de qualité est double:

- **technique** d'une part, c'est-à-dire qu'il doit permettre une meilleure qualité du produit ou du service, une réduction des coûts de production, un élargissement des sources d'innovation (auxquelles se trouvent désormais impliqués les employés).
- **social** d'autre part, puisque l'on vise, à travers une participation accrue des employés, une plus grande motivation et une responsabilisation du personnel, une amélioration des relations, une diminution de l'absentéisme.

Plusieurs **principes** caractérisent le fonctionnement des cercles de qualité tels qu'ils sont appliqués actuellement. On trouvera bien sûr des exceptions à ces règles, mais il est à noter que la plupart des entreprises suivent assez rigoureusement la procédure définie par les spécialistes.⁴

- **volontariat:** les personnes participant aux cercles de qualité, en tant que membre ou animateur, sont, le plus souvent, des volontaires.
- **rémunération:** les séances se déroulant durant les heures de travail, les personnes ne reçoivent aucune rémunération pour le travail fourni. Des récompenses symboliques sont offertes, sous forme de repas d'honneur par exemple.
- **organigramme:** un dispositif cercles de qualité n'existe pas hors tout. Il vient se greffer sur la structure d'une entreprise, dont il se borne à reproduire le modèle hiérarchique:

comité d'orientation (direction + cadres supérieurs)
coordinateur ou facilitateur (cadres supérieurs)
animateur (encadrement ou maîtrise)
membres (agents de la production)

Quelles sont les **fonctions** de chacun?

Le cercle de qualité travaille concrètement sur des thèmes qu'il a choisis

en accord avec le comité d'orientation. Il fait des propositions de solutions à cette même instance, qui les examine, avant d'accepter ou de refuser leur application.

- **L'animateur** organise le travail du groupe, oriente, stimule les participants, les aide à atteindre leur objectif.
- **Le coordonateur ou facilitateur** assure le lien entre les différents cercles de l'entreprise. Il fonctionne parfois comme intermédiaire entre les cercles de qualité et le comité d'orientation.
- **Le comité d'orientation** détient le pouvoir de décision, quant aux choix des thèmes traités dans les cercles de qualité, aux solutions mises en œuvre.

Méthodologie: Le groupe travaille à l'analyse des problèmes au moyen d'un certain nombre de méthodes empruntées aux techniques classiques de résolution de problèmes et de prise de décision (brainstorming, diagramme de Pareto...).

Un critère important détermine tout le processus: **la mesure**. Chaque problème traité par le cercle de qualité doit être «mesurable et chiffrable»: c'est ainsi qu'on va évaluer les fréquences d'apparition du problème, les coûts occasionnés, les coûts et les gains apportés par chacune des solutions envisagées, etc.

Information et formation descendantes: L'une et l'autre s'appliquent de façon descendante (top-down), c'est-à-dire que l'on commence toujours par informer et former l'encadrement. Ce principe d'action est basé sur la conviction que le projet ne peut réussir que si l'on obtient l'adhésion des cadres. Ceux-ci suivent donc tout d'abord des cours généraux sur le commandement, la communication, l'animation de groupe. Puis ils se forment aux méthodes spécifiques de résolution de problèmes. Les membres des cercles sont le plus souvent formés «sur le tas», par les animateurs. La tâche de ces derniers, à la fois variée et complexe (psycho-socio-pédagogique) nécessite une formation prolongée et approfondie. Des lacunes sont fréquentes à ce niveau, la durée de la formation n'excédant généralement pas 5 ou 6 jours.

Types de problèmes traités: La notion de «qualité» est prise dans un sens plus ou moins large suivant les cas. Le principe veut que le groupe puisse traiter de tous les problèmes d'ordre technique, mais aussi ceux touchant aux conditions matérielles et sociales de travail. Les thèmes généralement pris en charge par les syndicats (salaires, horaires, etc.) étant exclus. Dans les faits, nous avons observé que les personnes avaient souvent tendance à partir sur des thèmes «de confort» ou d'ambiance, tels que par exemple: l'aménagement d'une cafétéria, la réfection d'un local, les contacts entre employés, le «bonjour de la direction», etc. Autant de problèmes non directement rentables pour l'entreprise. Ceci a conduit certains dirigeants

à faire une distinction entre «désirs» et «problèmes» («... quelque chose qui empêche le groupe ou l'individu d'atteindre son objectif»). Des restrictions dans le choix des thèmes ont alors parfois été imposées.

Finalement, il convient encore de mentionner que les prescriptions relatives à ces différents points sont établies par la direction ou le comité d'orientation, dans le cadre d'une «charte des cercles de qualité».

II De quelques vérités bonnes à rappeler

Proposition N° 1: Loin de correspondre à une intention philanthropique, l'introduction des cercles de qualité est une réponse à la «nouvelle donne» (conditions sociales, économiques et technologiques) à laquelle les entreprises se sont trouvées devoir faire face.

Flash-back. Souvenons-nous de l'expérience menée, entre 1927 et 1932, par E. Mayo et son équipe à l'usine Western Electric de Hawthorne, et qui a conduit à la mise en évidence de l'importance du facteur humain (le groupe de travail, ses normes...) dans le fonctionnement de l'entreprise. La déclaration d'un dirigeant de la Compagnie illustrait alors bien l'état d'esprit dans lequel cette expérience était conçue: «Ne vous imaginez pas que nous soyons un service social. Tout ceci est pour faire plus de bénéfices.»⁵

Pareillement, l'introduction des cercles de qualité ne relève pas d'une volonté réelle de démocratisation des rapports sociaux en entreprise, mais participe d'une triple stratégie de «sortie de crise», d'adaptation à l'évolution technologique et de motivation du personnel.

Au plan économique, le problème qui se pose aujourd'hui de façon aiguë aux entreprises est le suivant: qu'est-ce qui pourrait permettre une hausse de la productivité du travail, assurer une plus grande qualité du produit, gages d'un surcroît de compétitivité de l'entreprise?

Nombre d'économistes s'accordent pour reconnaître que la «crise» actuelle est essentiellement la résultante d'une chute de la rentabilité du capital. R. Boyer parle encore de «crise de valorisation». Autrement dit, un gain de productivité est de plus en plus difficile à réaliser ... du moins par le seul biais de l'investissement en équipements. D'où la vieille idée neuve d'investir dans le «capital humain», cette fois au moyen de ce qu'on a appelé un management participatif.

Par ailleurs, nous savons que les mutations technologiques sont le lot de nombreuses entreprises. Or, la mise en place de systèmes technologiques complexes (liés à l'informatique, la bureautique ou la robotique) suppose – pour qu'elle s'effectue sans heurt – un supplément d'échanges entre opérateurs, concepteurs, bureau des méthodes, ingénieurs. De même, l'utilisation optimale de cet extraordinaire potentiel technique exige davantage de transparence de part et d'autre.

Dans ce contexte, les cercles de qualité constituent un outil appréciable permettant de mieux faire admettre les sacrifices à consentir sur l'autel de l'impératif technologique (justifié par la survie de l'entreprise).

Enfin, avec la «crise», synonyme pour beaucoup de personnes de «no future» professionnel, avec la déqualification des tâches d'exécution, consécutive à l'introduction des technologies nouvelles, s'est opéré un certain désinvestissement par rapport au travail.

Des quatre modèles culturels de relations au travail mis en lumière par R. Sainsaulieu, celui du **retrait** tend à s'imposer à des couches de plus en plus larges de salariés (principalement parmi les intérimaires et autres précaires, les immigrés, les jeunes, les femmes...). Il se traduit par une faible implication dans l'entreprise, par le fait que le travail est considéré comme une nécessité économique, sans plus.

Considérant cette situation, l'expérience patronale des cercles de qualité peut être regardée comme une tentative pour apporter une nouvelle source de motivation au travail. On connaît en effet depuis longtemps l'influence positive exercée par des relations plus étroites à l'intérieur du groupe de travail, par l'attention portée au bien-être des travailleurs, sur le rendement de ces derniers.

Reste à savoir si ces réactions de retrait manifestent seulement un manque de motivation, un manque de satisfaction, un manque à gagner, ou, plus radicalement, une **panne de sens** (due au fait que la «crise» met à mal *et* renforce la valeur-travail, que le mouvement ouvrier n'est plus guère qu'une fiction, sans être remplacé dans son rôle, que les idéaux de réalisation de soi dans le travail sont stimulés *et* empêchés...), par rapport à laquelle les efforts déployés se révéleraient vains.⁶

Dans tous les cas, face au «déficit des repères sociaux, professionnels et culturels»⁷ généré par la période actuelle, les termes du marché fixé par les directions d'entreprises ont l'avantage de la clarté: échanger sa participation volontaire, sa coopération active et son adhésion sans réserve, contre l'espoir d'une reconnaissance institutionnelle.

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu observer que, le plus souvent, les participants aux cercles de qualité étaient payés en retour sous forme de récompense symbolique procédant directement de cette reconnaissance institutionnelle. Apéritifs ou repas auxquels la direction leur fait l'honneur d'assister, objets (tels que stylos, etc.) marqués de l'emblème de l'entreprise sont parmi les exemples les plus frappants de ces rétributions.

Sans nier que l'on puisse chercher (et trouver) de nouvelles identifications dans l'entreprise, nous ne pouvons nous empêcher de penser qu'il s'agit peut-être d'un marché de dupes.

Proposition N° 2: L'institution de cercles de qualité constitue un aménagement du taylorisme, à l'intérieur même du système taylorien.

G. Archier et H. Sérieyx, diffuseurs de la mode des cercles de qualité en France, établissent un constat de fin (prochaine) du taylorisme: «Les entreprises du 3^e type pour gagner ces batailles (humanisation de l'entreprise, innovation, flexibilité)... ont toutes tiré un grand coup de chapeau au taylorisme pour ses vertus passées, mais elles se sont tournées vers l'avenir en disant: «Good bye mister Taylor.»» Le moins que l'on puisse dire, c'est que ces fossoyeurs de l'organisation scientifique du travail vont un peu vite en besogne.

Pour F.W. Taylor, le facteur principal de limitation de l'essor de la production résidait dans la résistance ouvrière (freinage de la production imposé par les ouvriers de métier, paresse)... Cette analyse l'incita à préconiser:

- la substitution au salaire horaire d'un mode de rémunération différentiel aux pièces;
- la recomposition du procès de travail autour de l'accomplissement mécanique de tâches parcellarisées, standardisées, plutôt que centré sur l'exercice d'un métier;
- la dissolution de toute forme de sociabilité ouvrière.⁸

Au vu de cela, le management participatif peut apparaître comme une tentative louable pour resocialiser l'espace de travail. Mais, à y regarder d'un peu plus près, on se rend compte qu'il s'agit de promouvoir une sociabilité dont le code et le référent unique serait la logique productive de l'entreprise, au détriment d'autres formes de solidarité collective (fondées sur une communauté de situation, un idéal partagé, des intérêts à défendre, etc.).

Ce qu'avait tenté de faire Taylor, par le biais d'une observation systématique, c'était de s'approprier les savoirs pratiques des ouvriers pour en tirer des lois «scientifiques» d'exécution des tâches. Sans y parvenir complètement.

Aujourd'hui, on parle de mobiliser les compétences des collaborateurs. Les termes ont changé pour désigner un procédé similaire («système de pompage»). En effet, qu'est-ce d'autre sinon chercher à faire expliciter tout un ensemble de savoir-faire, tours de mains et autres «ficolles», dont la mise en œuvre tacite, souterraine, assure le fonctionnement de l'entreprise? Qu'est-ce d'autre sinon chercher à accumuler un capital non directement financier: celui de l'intelligence (individuelle et collective) de la situation de travail?

Ravalement de façade (en trompe-l'œil) destiné à masquer une volonté unilatérale de rationalisation de la production, l'implantation de cercles de qualité aboutit en fait à étayer, prolonger ou raffiner le modèle taylorien de l'organisation du travail. Il s'agit d'une figure différente, mais qui

s'inscrit dans la même Gestalt⁹, dans la mesure où elle ne remet pas en cause les formes institutionnelles imposées par le taylorisme.

Sauf à accompagner l'application d'un management participatif d'une véritable remise en question de la séparation instituée entre les tâches de conception et celles d'exécution, à défaut de chercher une répartition plus égalitaire du pouvoir et de reconnaître les collaborateurs autrement que comme réservoir de propositions, sans transformation du processus décisionnel, l'opération se résoud dans la création de «poches de démocratie dans un système autoritaire».

A. S. Tannenbaum¹⁰ a bien montré comment, dans ces conditions, la participation constituait un mode encore plus pervers d'exercice de l'autorité (accroissement du contrôle de la hiérarchie, renforcement de l'intégration dans une sorte de symbiose despotique).

Au bout du compte, on peut considérer l'introduction d'un dispositif de cercles de qualité comme un changement de type 1 (au sens de P. Watzlawick), c'est-à-dire une modification intervenant à l'intérieur d'un système qui demeure lui inchangé. Et rien n'assure que la dynamique sociale ainsi suscitée (qui fait que plus on «libère le jeu», plus ce dernier devient contraignant) débouche un jour sur la subversion de cette dynamique même (changement de type 2, soit transformation du système).

Proposition N° 3: Le dispositif des cercles de qualité contient en lui-même, ainsi que dans les modalités de son application, les conditions de son inocuité et la nécessité de son dépassement.

Le fonctionnement d'une entreprise suppose un certain ordre de légitimité qui se soutient d'une parole, d'un discours et de la négation de tout ce qui diverge. L'introduction de cercles de qualité contribue à rendre beaucoup moins nettes les frontières entre le discours admis à circuler sur et dans l'entreprise et ce qui n'est pas dicible.

Autrement dit, la dynamique de l'expression, une fois déclenchée, peut prendre un tour qui échappe à ses initiateurs, dérivant vers quelque chose de plus en plus revendicatif, protestataire. Le risque existe que cette participation (aussi limitée soit-elle), en laissant entrevoir une certaine capacité d'auto-organisation du travail, ne contribue à l'institution et à la structuration des salariés en acteur collectif.

Afin d'éviter que la mise en œuvre d'un management participatif ne puisse, de quelque manière, entrer en contradiction avec le maintien des rapports de pouvoir dans l'entreprise, le dispositif des cercles de qualité circonscrit bien les modalités de déroulement des séances dans le cadre d'un ritualisme sclérosant. Il soumet ce qui peut s'y énoncer à une certaine obligation de réserve (il y a des choses dont on ne discute pas, qui sont considérées comme allant de soi ou sur lesquelles on présuppose un accord de tous). L'impératif de la mesure figure comme un des paramètres essentiels de ce

«cérémonial». Il fixe l'obligation pour les membres des cercles de qualité de procéder à une évaluation «chiffrée» (dans les termes d'un bilan comptable) de tout problème traité, des solutions envisagées. Cette opération répondrait, selon B. Monteil à deux objectifs: d'une part, faire prendre conscience de l'ampleur du problème, de ses conséquences financières; d'autre part convaincre la direction du bien fondé et de la nécessité de telle ou telle solution. Dans les faits, cette pratique aboutit surtout à exclure tout problème non immédiatement objectivable, par exemple les rapports entre employés, avec la hiérarchie, la responsabilisation du personnel, la motivation, etc.

Cette faveur consentie aux salariés de pouvoir s'exprimer est d'emblée limitée à la sphère étroite du poste de travail et de son aménagement, à la recherche de solutions techniques à des problèmes d'exécution (cf. § I). De la sorte, on peut investir dans le «capital humain», tout en canalisant l'imagination collective ainsi libérée aux seules fins de servir les objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, l'introduction de cercles de qualité va souvent de pair avec un renforcement de l'effort d'intégration du personnel, dont témoigne la résurgence de la problématique de la culture d'entreprise.¹¹

Le développement et la gestion d'une culture (valeurs, croyances, représentations partagées par la majorité des membres d'une entreprise) servent à mobiliser une entreprise en vue d'atteindre une plus grande efficience productive. C'est aussi un instrument d'intégration et de contrôle social dans l'entreprise, un facteur de cohésion. Ce qui amène E. L. Baker¹² à parler de la culture d'entreprise comme de la «glu» qui cimente une communauté de travail.

Transmises/acquises au jour le jour dans l'entreprise, ces valeurs, croyances, représentations, induisent une relative conformité des acteurs dans leur manière de penser, d'agir et d'interagir; elles contribuent à renforcer la loyauté des travailleurs vis-à-vis de la firme qui les emploie, à imposer un certain «civisme» des employés (fait de renoncement).¹³

Outre qu'elle exerce une pression sociale à l'adhésion au projet productif et à la philosophie de l'entreprise, la culture a un effet normalisateur, dans la mesure où elle fixe ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas. Au contrôle exercé par la hiérarchie sur les subordonnés vient alors se substituer un auto-contrôle de tous et de chacun.

Comme le relève M. Tripier¹⁴, la culture d'entreprise participe d'une «tentative stratégique pour les directions d'entreprise de susciter et de mobiliser des réflexes d'identification consensuelle à l'entreprise pour ses fins propres».

Tout se passe donc comme si cercles de qualité + culture d'entreprise équivalait à inoculer **en même temps** le poison et le contre-poison.

Proposition N° 4: A ce jour, les effets les plus visibles des cercles de qualité résident dans le rehaussement de l'autorité et du prestige de l'encadrement, le court-circuitage de l'action syndicale sur son propre terrain et le renforcement de l'identification des salariés aux objectifs de l'entreprise.

A l'instar d'autres initiatives patronales depuis les relations humaines (DPO, groupes semi-autonomes, enrichissement des tâches)... l'évaluation des «résultats bruts» d'un management participatif s'avère particulièrement hasardeuse.

Des indications intéressantes ont été obtenues, de cas en cas, en observant l'évolution du taux d'accidents du travail, de la fréquence des pannes. De même, l'introduction d'un dispositif de cercles de qualité a pu contribuer ponctuellement à une diminution des rebuts, à une amélioration de la qualité des produits ou encore à une simplification de certaines procédures administratives. Mais rien n'assure qu'un effet de rationalisation ne se paie pas par une augmentation de la charge de travail, un surcroît de stress. Et quant à invoquer une positivation du climat de travail, c'est un peu ce que l'on fait lorsqu'on n'a rien d'autre de tangible à mettre en exergue. Ce que l'on peut dire, c'est que, comparés aux espérances de certains, les résultats apparaissent plutôt décevants: les problèmes traités sont le plus souvent très circonscrits, l'enthousiasme initial s'étoile rapidement, etc. Dès lors, on aurait beau jeu d'ironiser sur les cercles de qualité en arguant qu'on y discute beaucoup pour... quoi au fait? Est-ce qu'on peut déceler un changement culturel en entreprise, une évolution – même lente – des attitudes des salariés par rapport au travail, à la hiérarchie, etc.? A l'heure actuelle, on ne voit guère se profiler les signes avant-coureurs d'une nouvelle dynamique sociale en entreprise. D'autant moins que la structuration du cercle de qualité abandonne la plupart du temps les prérogatives de l'animation à un membre de la hiérarchie. Ainsi, en dépit du brassage des «places» (fonctions organisationnelles, positions hiérarchiques) qu'opère la composition du groupe, on assiste à une reproduction des attributions de rôles habituelles. Sans compter que, cercles de qualité ou non, on ne dissout pas des habitudes (de soumission, d'obéissance), des attitudes, des expectations, des fonctionnements institués, en faisant **comme si** la hiérarchie n'existe plus.

Ce qui change peut-être, c'est que les salariés membres d'un cercle de qualité acquièrent un sentiment renforcé d'appartenance – toutes corporations professionnelles, toutes catégories hiérarchiques confondues – à une communauté d'entreprise (effet d'intégration consensuelle).

Dans un climat social marqué du sceau de la paix du travail¹⁵, le management participatif vient redoubler l'impératif consensuel au sein des entre-

prises. L'action syndicale, déjà limitée à la négociation de conventions collectives de travail, à la revendication de quelques aménagements ponctuels ou d'ordre plus global (diminution du temps de travail, protection contre les licenciements abusifs)... risque d'y perdre encore un peu plus de sa substance.

Ce qui permet d'éclairer, en partie au moins, l'attitude défensive des syndicats à l'égard des cercles de qualité, dont le dispositif sort du cadre habituel de la représentation paritaire. Toute participation étant individuelle (cf. § I), l'acteur syndical se trouve tout bonnement nié dans son rôle d'interlocuteur privilégié.

Interrogés à propos de ce qu'ils pensent de l'introduction de cercles de qualité dans certaines entreprises suisses, les états-majors des principales organisations syndicales (regroupées au sein de l'Union syndicale suisse) déplorent le fait de ne pas avoir été associés à une négociation des conditions de mise en œuvre d'un management participatif. Ils y voient un danger de manipulation des travailleurs par les directions d'entreprise.

Pour eux, il n'est pas certain que les cercles de qualité servent à autre chose qu'à faire intérieuriser les contraintes de production par les exécutants eux-mêmes.

Même si, sur certains points (responsabilisation des salariés), l'initiative patronale rejoue les préoccupations syndicales, les dirigeants syndicaux craignent que – faute d'un effort suffisant de formation des travailleurs – cette expérience de participation minimale ne se déroule pas dans les conditions les plus favorables à ces derniers.

Enfin, les syndicats dénoncent dans les cercles de qualité une forme de participation sans contrepartie. A leur sens, il ne suffit pas de mobiliser les connaissances et compétences des salariés, encore faut-il que les intéressés bénéficient de la plus-value ainsi dégagée (rémunération financière et plus-value de pouvoir). Ce qui n'est pas le cas ici.

La faiblesse de l'implantation syndicale dans les entreprises suisses restreint d'autant l'éventail des réponses possibles à cette tentative de contournement de l'acteur syndical. Soit les représentants syndicaux s'engagent dans une «longue marche» au travers des cercles de qualité, en essayant de repousser les limites de la participation par la participation. Sans garantie... Soit ils s'opposent, au risque d'accentuer le mouvement de désaffection de la base.

Si l'institution de cercles de qualité élargit un tant soit peu la marge de manœuvre des acteurs de l'entreprise, si elle contribue à introduire un peu de «jeu» dans les rouages du fonctionnement organisationnel, c'est dans le sens de favoriser le déploiement de stratégies individualistes, orientées vers la recherche d'une mise sur orbite ascensionnelle.¹⁶

Effectivement, comme le cercle de qualité repose sur le principe du volontariat, il attire notamment tous ceux des salariés qui, animés de quelque velléité carriériste, voient dans ce lieu d'échange et de proposition une

occasion rêvée de faire leurs preuves. De même que d'autres motivés essentiellement par la crainte («Si un jour ils licencient, il s'agira de faire partie du bon wagon»).

Ainsi, paradoxalement, au lieu de contribuer à l'émergence de nouvelles solidarités collectives, le management participatif risque d'être à la source de divisions supplémentaires (entre ceux qui participent (in) et ceux qui n'en sont pas (out), entre une élite salariale, active, proposante, et le reste des employés, plus circonspects, attentistes).

Dans nombre de cas, on a pu observer l'émergence et le développement de tensions ou conflits entre les membres des cercles de qualité et les autres. Les seconds reprochant aux premiers leur propension à se mettre en évidence à tout prix, les conséquences négatives pouvant découler de leur «trahison»: «Vous allez à nouveau préparer des mesures de rationalisation et mettre en danger les places de travail.»¹⁷

Comme le système de rémunération selon le mérite, une expression individuelle en groupe, telle celle promue par les cercles de qualité, met les salariés en concurrence les uns par rapport aux autres. Il en résulte un pourrissement des rapports de travail.

Avec à la clef, l'avènement de l'individualisme comme stratégie dominante des acteurs de l'entreprise. Et, comme dans les romans policiers, l'on se dit qu'il doit bien y avoir, en définitive, quelqu'un à qui profite le «crime»...

III Conclusion

Il est clair qu'une interprétation d'ensemble du phénomène «cercles de qualité», telle que celle que nous venons de proposer, ne rend qu'imparfaitement compte de la diversité des situations. Néanmoins, ces quelques notations générales, du fait de leur caractère tranché, permettent de bien poser les termes du débat.

La réussite économique, commerciale, des entreprises japonaises a donné lieu à diverses tentatives d'exportation des clefs du succès nippon, parmi lesquelles figure le management participatif. Dispositif de sollicitation à la participation volontaire des agents de la production (sous forme d'une expression proposante), les cercles de qualité consistent, en dernière analyse, en un effort de mobilisation des salariés par le patronat, pour l'entreprise. Avec, pour conséquence immédiate, une intensification des échanges entre directions d'entreprises et exécutants (jusque là quasi-inexistants). Mais, ce qu'il faut également voir, c'est que:

- institués à l'initiative du management, au cours d'une période où l'état du rapport des forces n'est guère favorable aux travailleurs (menace de chômage...) les cercles de qualité vont dans le sens du renforcement de l'hétéronomie;
- verrouillée par le maintien d'un système de prise de décision par le haut, la gestion participative laisse inchangées les structures d'organisation. Elle ne contribue en rien à la démocratisation des rapports sociaux en entreprise. Si chacun devient citoyen de l'entreprise, il reste des citoyens qui le sont plus que d'autres;
- la revendication de participation (portée par divers mouvements sociaux) s'y trouve singulièrement dévoyée. A tel point qu'on a pu parler des cercles de qualité comme des «pièges à parole».¹⁸

Et pourtant, ils tournent...

Annexe

A défaut d'une enquête extensive sur le taux de pénétration des cercles de qualité dans les entreprises suisses, toute appréciation s'avère particulièrement délicate. C'est pourquoi nous ne nous hasarderons pas à formuler un chiffre.

Contentons-nous de relever que le mouvement des cercles de qualité n'a pas connu, dans notre pays, une vague d'enthousiasme comparable à celle déclenchée en France, par exemple. Simple retard? Traditionalisme du patronat helvétique? Pragmatisme et méfiance vis-à-vis des «inventions» du néo-management à l'américaine ou à la japonaise? Absence de véritable politique des ressources humaines en entreprise? Il y a sans doute un peu de tout cela.

Certes, dès le début des années 80, un noyau précurseur d'entreprises menait des expériences de cercles de qualité. C'étaient, en Suisse alémanique, Sulzer, Swissair, Winterthur-Assurances; en Suisse romande, Nestlé, Zyma, Maus Frères, Veillon, ainsi que quelques succursales helvétiques d'entreprises multinationales (Caterpillar Overseas, Hewlett-Packard, IBM). Mais tout cela demeurait très circonscrit.

Par la suite, l'Association Romande pour les Cercles de Qualité (l'ARCQ, fondée le 26 mai 1986) est venue jouer un rôle de catalyseur, au moins au niveau romand. L'organisation régulière de manifestations (conférences, colloques) a contribué et contribue encore à la diffusion du concept et de l'idéologie «cercles de qualité», de même qu'a pu intervenir un effet d'entraînement (si l'entreprise X a des cercles de qualité, pourquoi pas nous?).

De sorte que des entreprises en nombre, opérant dans les secteurs secondaire et tertiaire, ont introduit, sont en train d'introduire ou projettent d'introduire un dispositif de cercles de qualité. Cela de la PME jusqu'à la

multinationale, et des grands centres industriels jusque dans les régions périphériques.

A titre indicatif, l'ARCQ comptait, à l'automne 1987, 90 adhérents représentant 66 entreprises, et plus de 300 sympathisants prenant régulièrement part aux activités organisées.

Un autre indice symptomatique d'une certaine conjoncture de mode est l'offre des consultants en entreprise et autres cabinets-conseil, en matière d'implantation de cercles de qualité. Si, selon la formule consacrée, «la preuve du pudding, c'est qu'on le mange», celle des cercles de qualité n'est plus à faire.

¹ Plus de 200 entreprises se sont manifestées, soit en adhérant à l'ARCQ, soit en participant à l'une ou l'autre des conférences ou journées de travail organisées.

² Requête au FNRS 4.728.0.83.15. Direction du projet Prof. M. Rousson, collaborateurs: N. El Guermaï, C. Ruffieux, J. Stadler, M.-A. Tschopp. Pour un compte-rendu détaillé des résultats de la présente recherche, on lira J. Stadler; M. Rousson, 1987.

³ On trouve parfois, au niveau de l'encadrement, un dispositif équivalent dénommé cercle de pilotage.

⁴ G. Raveleau, 1983; P. R. Turcotte, J.-L. Bergeron, 1984.

⁵ Cité in P. Fraisse, Y. Guibourg, 1953, p. 795

⁶ Cette idée n'est pas sans rapport avec ce que Y. Barel (1984) appelle le «syndrome du vide social».

⁷ R. Sainsaulieu, D. Segrestin, 1986.

⁸ Comme le note M. Halbwachs: «Taylor insiste fréquemment sur les effets fâcheux du rapprochement des ouvriers, du travail côté-à-côte: tous les intérêts collectifs, même s'ils se rattachent au travail, qui prennent corps à ces moments, viennent distraire l'attention de l'ouvrier de son effort individuel.» 1972, p. 71.

⁹ Comme la configuration fordienne (travail à la chaîne) avait contribué auparavant à systématiser les principes tayloriens de contrôle du temps et de régulation des flux de production, même si elle divergeait sur d'autres points (fixation des salaires).

¹⁰ A. S. Tannenbaum, 1967, p. 88.

¹¹ Une des rencontres organisées par l'Association romande pour les cercles de qualité (ARCQ) portait justement sur le thème «Qualité globale et culture d'entreprise» (Lausanne, 6 mai 1987).

¹² E. L. Baker, 1980, p. 8.

¹³ On n'est pas très loin de l'idée d'un «esprit maison» popularisée par un management familialiste, et visant à faire prendre l'entreprise pour une grande famille, ou une «tribu».

¹⁴ M. Tripier, 1986, p. 374.

¹⁵ Accord par lequel les organisations signataires d'une convention s'engagent à résoudre tout conflit susceptible de les opposer par la voie de la conciliation et de l'arbitrage pendant la durée de validité de la convention collective de travail.

¹⁶ Vus sous cet angle, les cercles de qualité rejoignent le discours démagogique d'un Bernard Tapie sur la réussite et les diverses flexions de la rhétorique du «do it yourself» («if you want, you can», «be a self made man», ...).

¹⁷ J. Stadler, M. Rousson, 1987, p. 36.

¹⁸ L'expression est de P. E. Tixier, 1986.

Bibliographie

- Archier G., Sérieyx, H., *L'entreprise du 3^e type*, Paris, Le Seuil, 1984
- Baker E. L., *Managing organizational culture*, Management Review, July 1980
- Barrel Y., *La société du vide*, Paris, Le Seuil, 1984
- Bercot R., *L'organisateur face aux cercles de qualité*, Revue du SCOM (Service Central d'Organisation et Méthodes), N° 91, janvier–mars 1984
- Bidaux J-M., Perrin, J., Troussier J-F., *Cercles de qualité et transformation du procès de travail industriel*, Grenoble, Inst. de Rech. Econ. et de Planif. du dév. (IREP), 1984
- Bouffartigue P., Labruyère Ch., *La sollicitation de l'initiative ouvrière: quels enjeux?*, La Pensée, N° 240, juillet–août 1984
- Boyer R., *La crise actuelle: mise en perspective historique*, Critique de l'Economie politique, N° 7-8, 1979
- Cegos, *Pratique des cercles de qualité*, Paris, Hommes et Techniques, 1982
- Droin M.-C., *Contribution à l'étude des cercles de qualité*, Paris, Ministère de la Recherche et de la Technologie (Centre de Prospective et d'Evaluation), 1984
- Fraisse P.; Guibourg Y., *Human relations: Progrès ou mystification?*, Esprit, 5, 1953
- Groux G., Levy C., *Mobilisation collective et productivité économique*, Revue française de Sociologie, XXVI/N°1, 1985
- Halbwachs M., *Classes sociales et morphologie*, Paris, Ed. de Minuit, 1972
- Horman D., Wastiau P., *Cercles de qualité, cercles coopératifs: quelle participation pour quelle finalité?*, Alternatives Wallonnes, N° 47-48, février 1987
- Ishikawa K., *La gestion de la qualité: outils et applications pratiques*, Paris, Dunod, 1984
- Labruyère Ch., Les cercles de qualité: moyens de mobilisation de la qualification collective, in *Travailleur collectif et relations science-production*, Paris, Ed. du CNRS, 1984
- Linhart D.; Linhart R., *Naissance d'un consensus*, Paris, CEPREMAP, N° 8515, 1985
- Martin D., *L'expression des salariés: technique de management ou nouvelle institution?*, Sociologie du Travail, N° 2, 1986
- Monteil B. et al., *Les outils des cercles et l'amélioration de la qualité*, Paris, les Editions d'Organisation 1985
- Raveleau G., *Les cercles de qualité français*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1983
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1977
- Sainsaulieu R., Segrestin D., *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du Travail, N° 3, 1986

- Sérieyx H., *Mobiliser l'intelligence dans l'entreprise*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1982
- Stadler J., Rousson M., *Innovation sociale et développement des collaborateurs*, Université de Neuchâtel, 1987
- Tannenbaum A. S., *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1967
- Tixier P.-E., *Management participatif et syndicalisme*, Sociologie du Travail, N° 3, 1986
- Tripler M., *Culture ouvrière et culture d'entreprise*, Sociologie du Travail, N° 3, 1986
- Turcotte P. R., Bergeron J.-L., *Les cercles de qualité*, Paris, Chotard et Associés éds., 1984
- Watzlawick P. et al., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil, 1975