

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

**Artikel:** Impressions à vif  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386299>

### **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>**

## Impressions à vif

*Les syndicats n'ont pas raté le coche des cercles de qualité. Confrontés à ce nouveau phénomène toujours en expansion, ils ont dû s'interroger, analyser, élaborer une ligne. Le dossier de la Centrale d'éducation ouvrière (CEO) mentionné dans notre introduction en est une preuve parmi d'autres. Afin de compléter par une note purement syndicale ce petit dossier sur les cercles de qualité, nous nous sommes permis de poser quelques questions à deux syndicalistes particulièrement intéressés par ce problème (ils ont participé à la constitution du dossier de la CEO). Ils ont bien voulu nous répondre sur le registre stratégique de la politique syndicale en la matière. Qu'ils soient remerciés de leurs contributions.* fq

**Question:** Face à l'initiative patronale intitulée cercles de qualité, on a l'impression, à lire et entendre les réactions syndicales, que les syndicats semblent penser «non», mais répondent «oui, mais». Bref, la position syndicale à ce sujet ne paraît pas claire ou pas franche. Qu'en est-il réellement, de ton point de vue?

**Claude Mossier\*:** Affirmer que la position syndicale n'est pas claire ou pas franche revient à porter un jugement sur la valeur de ceux qui véhiculent l'idée des cercles de qualité: les milieux patronaux, principalement.

Il importe donc de rappeler que ces milieux ont mené une campagne très dure contre toute forme de travail participative. L'opposition à l'initiative de l'Union syndicale suisse et à plusieurs démarches qui ont suivi son rejet est encore suffisamment présente à l'esprit pour inspirer de la méfiance. En effet, même avec un nouveau «look», les patrons ne nous ont guère habitués à de tels revirements.

Dès lors, il convient aussi de préciser que les cercles de qualité sont, avant toute chose, un outil de management: A ce titre, n'oublions pas les objectifs qui leur sont assignés par ceux qui en font leur «nouvelle bible»: amélioration de la qualité du produit, des procédés de fabrication et de la qualité du travail.

Ainsi, la position syndicale ne saurait être une acceptation sans réserve.

**G. Henriod\*\*:** La notion de cercles de qualité a été inventée aux Etats-Unis mais c'est au Japon qu'elle s'est développée; de là elle est partie à la conquête de l'Europe.

L'implantation des cercles de qualité est encore très limitée en Europe, notamment en Suisse; mais il existe déjà une association romande pour les cercles de qualité qui regroupe une soixantaine d'entreprises et quelques 300 sympathisants. Cette association s'emploie à promouvoir cet outil de management patronal.

\* Union PTT, Lausanne

\*\*FTMH, Vallée de Joux

Il est exact que les cercles de qualité se développent plus rapidement dans les pays et les secteurs où le taux de syndicalisation est faible; leur implantation en Suisse ne contredit pas cette affirmation.

Comme beaucoup de nouveautés, celle-ci fait peur. Elle porte en elle des germes de changement. Ceux-ci seront-ils bénéfiques aux travailleurs? Tout dépend du climat dans lequel ces mutations se réaliseront.

Il est certain que des syndicats sont opposés aux cercles de qualité et prennent une position de défense, ce qui donne l'impression que les fédérations n'ont pas une position claire et franche sur ce sujet.

Mais ce n'est pas en prenant une position de rejet, d'attentisme, que les syndicats défendront les intérêts des travailleurs face aux cercles de qualité. Au contraire, ils ne doivent pas oublier que l'attaque est la meilleure défense. En application de cet adage, ils doivent, d'une part, engager sur le plan interne le débat sur les cercles de qualité à tous les niveaux, des groupes syndicaux locaux aux organes de direction et, d'autre part, revendiquer l'ouverture auprès du patronat de négociations sur la mise en place des cercles de qualité.

**Question:** Autre impression: celle que les syndicats ont peur des cercles de qualité... Peur que les ouvriers y répondent plus positivement qu'aux formes plus traditionnelles de participation que les syndicats défendent et souhaitent? Peur aussi que les cercles débordent l'activité syndicale et finissent par la neutraliser? Y a-t-il vraiment peur? Et, si oui, est-elle justifiée?

**C. Mossier:** De tout temps, l'ouvrier a aspiré à plus de considération sur sa place de travail. Dans cette optique, toutes les formes de dialogue constructif peuvent y contribuer.

Au premier abord, les cercles de qualité sont donc perçus comme le moyen qui permettrait, non seulement de s'extérioriser, mais également de faire valoir des idées...

C'est ainsi que toute structure d'organisation du travail qui donne l'impression que chacun participe activement à la vie de l'entreprise sera jugée positivement. Quoi de plus normal que de rechercher des solutions qui donnent l'impression d'aller dans cette direction.

Cela étant, pour comprendre l'attitude des syndicats et établir clairement qu'ils ne réagissent pas par déception, nous devons constater que le recours au cercle de qualité est trop souvent utilisé comme un paravent. C'est le fait d'entreprises qui doivent affronter des difficultés, par suite de structures archaïques, et sont obligées de trouver une nouvelle efficacité. D'autre part, les cercles de qualité suivent une certaine mode. Leur arrivée coïncide fréquemment avec une évolution économique précise. Mais rapidement, il faut déchanter! Ils n'ont pas été la panacée qui résout tous les problèmes.

Cette énumération est loin d'être exhaustive. Il importe donc que les syndicats négocient «les règles du jeu», fixent un certain nombre de préalables et exigent des contreparties. Et puis, il n'est pas interdit de présenter d'autres alternatives aux cercles de qualité, plus proches du travailleur. Plus sociables!

De toute évidence, il ne s'agit pas de réaction par déception.

**G. Henriod:** Les syndicats ont une place à tenir dans l'introduction des cercles de qualité. Ils ne doivent pas laisser au patronat toute latitude pour cette réalisation; en revanche, ils doivent l'interpeller et lui présenter des propositions concrètes. Il est indéniable que l'introduction des cercles de qualité présente des dangers, notamment:

- l'identification des travailleurs avec leur entreprise,
- la création de deux groupes de travailleurs, les initiés et «ceux qui ne savent pas»,
- l'interférence entre les cercles de qualité et les commissions du personnel.

**Question:** Le danger, parmi d'autres, qui résiderait dans les cercles de qualité, serait, selon les syndicats, que les ouvriers ne voient finalement pas plus loin que leur seule entreprise. En quoi les formes de participation souhaitées par les syndicats éviteraient-elles ce danger?

**C. Mossier:** A nos yeux, les formes de participation souhaitées par les syndicats sont différentes parce qu'elles impliquent «une ouverture sur l'extérieur», alors que les cercles de qualité se structurent à l'intérieur de l'entreprise, développent une analyse interne de l'entreprise... Bref! L'entreprise devient le seul pôle d'intérêt et cela se passe en vase clos. Or, dans le contexte économique, technologique, voire politique actuel... et les perspectives futures, il n'est guère envisageable et souhaitable de se replier sur soi-même. En d'autres termes, les syndicats n'exigent rien d'autre que la possibilité, pour les travailleurs, d'utiliser les mêmes armes. De discuter, négocier sur un pied d'égalité... d'être épaulés, conseillés comme le font les responsables d'entreprises.

Les syndicats ont toujours œuvré dans le sens d'une meilleure information des salariés, pour le respect de leur dignité, pour l'instauration d'un véritable dialogue. Les cercles de qualité tendent à engendrer une culture d'entreprise, un point de vue unilatéral. Cela ne nous paraît pas être la solution qui réponde à ces aspirations. A tout le moins sans la mise en place de garde-fous.

**G. Henriod:** Actuellement le sentiment d'identification avec l'entreprise existe déjà. Dans certains secteurs économiques, la notion d'appartenir à une entreprise l'emporte sur celle de l'appartenance à une profession. Les cercles de qualité risquent d'aggraver ce phénomène, mais la participation à la place de travail, souhaitée par les syndicats, ne modifiera en rien cet



état d'esprit. Il est dans la nature humaine de se sentir en tout premier lieu concerné par ce qui forme le milieu naturel où se déroule la vie quotidienne.

Des conflits d'intérêts ou de compétences peuvent surgir entre les commissions du personnel et les cercles de qualité. Pour éviter ces situations, les zones d'influence doivent être délimitées avec précision entre ces deux organismes. Une solution pourrait être d'associer la commission du personnel aux cercles de qualité ou que les tâches confiées aux cercles de qualité soient remplies par la commission dont les rangs seraient renforcés par des travailleurs s'intéressant aux problèmes à résoudre. D'ailleurs, là où le syndicat est fort, il a mis en place des structures au niveau de l'entreprise qui représentent et défendent les intérêts des travailleurs; un de ces intérêts est que l'entreprise fonctionne au mieux. Ce qui peut être une réponse au succès des cercles de qualité.

Ce sentiment de marginalisation des travailleurs n'appartenant pas aux cercles de qualité envers les initiés qui détiendraient les connaissances est un risque que seule une transparence totale de l'activité des cercles de qualité éliminera. Une information objective et constante ainsi que le fait d'associer le plus grand nombre possible de travailleurs à la réalisation des projets, seront garant d'un climat de travail où chacun se sentira concerné. Le groupe doit régler sa progression sur le rythme du plus faible qui en fait partie.

**Question:** Finalement, quelle est l'attitude des syndicats face aux cercles de qualité? Ruse? Défensive? Et, comment justifier cette attitude?

**C. Mossier:** Chacun l'aura compris, il ne s'agit en aucun cas d'une attitude défensive. Au contraire! Il convient de mettre en place des stratégies qui doivent permettre, en cas de mise en place des cercles de qualité, de négocier des conditions qui offrent toutes les garanties, des compensations, voire proposer d'autres alternatives. Pour toutes les raisons que nous avons déjà explicitées, une attitude d'expectative n'est guère admissible. Elle ne serait, par ailleurs, pas comprise de nos membres.

**G. Henriod:** L'instauration des cercles de qualité implique que la mentalité change à tous les échelons hiérarchiques. Le chef ne doit plus commander les travailleurs selon le manuel du parfait gradé. Il doit se transformer en animateur de groupe, en homme de dialogue.

Les cercles de qualité doivent améliorer la qualité du produit mais, dans un même temps, ils doivent faire progresser la qualité des relations humaines dans l'entreprise, sans oublier les satisfactions matérielles (rémunération par exemple).

Les travailleurs sont sensibilisés par l'humanisation du travail, ils désirent être traités en personnes responsables et non en robots. Si les cercles de qualité apportent cette dimension humaine, les travailleurs y répondront de façon positive. C'est la tâche des syndicats de faire en sorte que cette notion occupe une place de choix.