

# Des cercles de qualité aux Espaces de Débat sur le Travail (EDT) : quel chemin parcouru, quels critères de réussite ?

Didier Bonnin

Ergonome conseil, cogérant associé MB<sup>2</sup> Conseil

18 Bis rue Bernard Mulé 31400 Toulouse

[didier.bonnin@mb2-conseil.com](mailto:didier.bonnin@mb2-conseil.com)

Article publiée dans « Performances Humaines & Techniques » D'hier Vers aujourd'hui

Sous la coordination de Marie-Christol Souviron, Sylvain Leduc, Annie Drouin et Pascal Etienne, Octarés Septembre 2016 page 127 à 142

## Les cercles de qualité : approche critique

Au-delà du discours un peu publicitaire de l'article de référence (en fin de document), les cercles de qualité (dits aussi cercle de progrès) s'inscrivent comme un outil au service du mouvement de la *Qualité Totale* (TQM : *Total Quality Management en anglais*). Ce mouvement, issu du Toyotisme et émergeant de grands groupes internationaux des années 80, se déploie dans de nombreuses entreprises jusqu'aux années 90. Les pratiques sont variables, elles peuvent être découpées en deux familles (Du Tertre C., 2009, p 3) : « l'américaine consiste à généraliser ces procédures [la mise au point de procédures de « gestion de la qualité » dont l'objectif est de relever ses dérives en cours de production afin de les corriger avant l'apparition de rebuts] à toutes les activités (fabrication et fonctions d'appui) ; la japonaise consiste à interroger l'impact de l'organisation sur la qualité pour la faire progresser ». Bien que recouvrant différentes pratiques et visées, la Qualité Totale (TQM en anglais, *ibid.* p 2) se définit de manière générale comme étant « une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (*outputs*) » (Wikipédia). Selon les auteurs du développement de la Qualité Totale, la visée va « d'un ensemble d'outil d'amélioration au service de l'organisation » à une « philosophie managériale » en passant par un système de management global (Bergquist, Fredriksson, Svensson, 2005). Dans un document Afnor-afciq de 1981, traduction d'un document original produit par l'Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE, 1981), les objectifs affichés des cercles de qualités sont les suivants :

« a) *Amélioration des aptitudes à commander* et à diriger des agents de maîtrise dans les ateliers et encouragement à l'amélioration par le développement des capacités individuelles.

b) *Élévation du moral des ouvriers* au niveau de la production et création simultanée d'un environnement dans lequel chacun est davantage conscient de la qualité, des problèmes et de la nécessité d'améliorer.

c) *Rôle de noyau* qui, au niveau de l'atelier, permet la prise en charge du contrôle de qualité tel qu'il est conçu au niveau de l'entreprise.../... »

avec pour activités :

« a) Contribuer à l'amélioration et au développement de l'entreprise.

b) Respecter l'homme et créer un lieu de travail qui donne envie d'y travailler et qui donne un sens à son travail.

c) Permettre la pleine expression des capacités humaines en ouvrant ainsi des possibilités insoupçonnées. »

L'approche managériale japonaise, centrée sur l'homme, très marquée culturellement (commandement) est ici bien perceptible : elle permet de bien comprendre le dévoiement des objectifs et concepts de base que la version américaine de la qualité total a grandement généralisée dans les pays anglo-saxon et en Europe.

Il s'agit d'une certaine manière d'une « mode » managériale qui a précédée celle du Lean avec des notions comparables, notamment celle de la chasse aux gaspillages (les muda du Lean) ou certains outils émergents plus tard sous le nom de Six Sigma (ibid. p 2). D'après la thèse de Françoise Chevalier sur le sujet (Chevalier, 1989) qui qualifie à juste titre la qualité totale de modèle normatif « conçu comme une technologie managériale » (ibid. p 157), les programmes de qualité totale passent généralement par étapes, de l'enthousiasme à l'essoufflement, pour ensuite déboucher sur trois alternatives possibles : la recherche d'un second souffle, la disparition ou l'intégration managériale (ibid. p 151).

Du fait de l'origine liée au toyotisme, les critiques s'appliquant au Lean peuvent tout à fait être transposées à la qualité totale (Daniellou, Aubert, 2011), effectivement la présentation générale de ces modèles de management est toujours séduisante. Le modèle enjoint d'utiliser une approche participative et à l'écoute, qui prend en compte les difficultés du travailleur de base, qui lui donne même le pouvoir d'arrêter la chaîne de production, qui préconise ce qu'on appellerait aujourd'hui le slow management avec une injonction de proximité du manager, la mise en place d'une organisation réactive, apprenante..., mais avec des transpositions réelles souvent éloignées, en tout cas en France, de ces beaux principes. En réaction à ce modèle, l'AFNOR s'est vue dans l'obligation de sortir une accréditation de consultant « Lean Responsable » destinée à replacer l'Homme au cœur de la question (c'est donc qu'il n'y était pas vraiment !). Au-delà de l'intérêt de fond d'un système de management appelant à une dynamique d'amélioration continue, il ne faut sans doute pas jeter le bébé avec l'eau du bain puisque d'après certaines études (ibid. p 5-6) la Qualité Totale donne des résultats économiques à moyen terme (4 ans après la mise en place dans l'étude suscitée), et le Lean se vend sur des gains très importants à court terme, mais quid du long terme ? Il est toujours possible de corriger la démarche, la méthode et l'utilisation des outils : 1. en les contextualisant, chaque entreprise étant unique sur tous les plans, mais notamment les plans organisationnel et humain ; 2. en prenant en compte les failles s'appliquant à la Qualité Totale du point de vue du travail :

- Un modèle de l'Homme qui oublie le subjectif pour ne garder que le rationnel, qui gomme les variabilités inter et intra-individuelles et la confrontation constante de ces variabilités à celles des systèmes techniques et organisationnels.
- Des modalités d'action au plus près des situations de travail via le management de proximité, mais qui ne peuvent s'inscrire dans une approche systémique et globale ce qui génère des problèmes en cascade.
- Des objectifs assignés formellement inatteignables comme le « zéro défaut », mais qui engage les managers dans des stratégies de masquage de la réalité, ce qui participe à cet éloignement de la réalité, à concevoir comme une crise du rapport au réel à la source de bien des problèmes d'actualité s'exprimant aujourd'hui sous les termes de RPS (Hubault., 2010) ; notons que ces objectifs inaccessibles (zéro défaut, zéro papier, zéro déplacement...) sont, suivant les contextes, sources de pression sur les personnes et/ou sources de désengagement.

### **Un système de management en retard d'une mutation**

La Qualité Totale s'appuie sur des modalités d'action basées sur une vision taylorienne (néo) de l'industrie. Cette démarche fait l'impasse sur les évolutions servicielles de l'économie, concomitantes à partir des années 80, qui placent la relation de service au cœur à la fois de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, mais aussi au cœur de l'organisation interne (Besucco, Tallard, Du Tertre. et coll. 2002). Cette dimension impose une réalité bien contraignante, une bonne part de la qualité ne peut plus se définir préalablement à l'activité, mais elle se construit dans la relation située, au moment de sa réalisation, c'est-à-dire ex post. Cette caractéristique met à mal toute la théorie de la qualité totale basée sur une super organisation de la prescription, certes évolutive (normalement), mais toujours après coup.

Hors, avec la généralisation de la relation de service même en interne (organisation *Client-Fournisseur*), la qualité se joue en temps réel, dans la confrontation arbitrée par les opérateurs entre plusieurs prescriptions : celles de l'organisation, bien travaillées par la Qualité Totale, mais celles aussi des clients. Par exemple, dans les déchetteries, les « gardiens » sont soumis à trois niveaux de prescriptions qui sont celles de l'organisation de l'exploitant dont le gardien est salarié, celles des clients usagers avec une variabilité individuelle énorme et celles du donneur d'ordre (la municipalité) pas toujours très cohérentes avec les usages souhaités.

Il convient aussi de replacer le mouvement de la Qualité Totale dans le processus de main mise historique de la qualité sur l'organisation des entreprises (dans l'organisation des grandes entreprises de production, dans l'hospitalier...), où il est aussi possible d'y voir un instrument caché de la financiarisation de l'économie. En effet, l'accumulation des règles de prescription sous couvert de qualité est une étape dans la mise en place d'un management par les résultats, sur la base de la multiplication d'indicateurs chiffrés (donc par lesquels il est possible d'additionner torchons et serviettes...), rapidement monétarisés : par ce glissement, la production de valeur, au départ étroitement liée à l'activité humaine, devient uniquement vecteur de plus values actionnariales où l'humain a disparu.

### **Atouts et limites des cercles de qualité : fondements théoriques et pratiques**

Si nous suivons les arguments de l'article de référence, le premier élément méthodologique mis en avant est le volontariat de la participation et l'animation par le plus proche hiérarchique à partir d'une unité dite organique ou de façon beaucoup plus vague « ayant des préoccupations professionnelles communes ». Par deux fois, l'article ouvre largement les problèmes à prendre en charge sur « la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail », mais on glisse rapidement de la « qualité de vie quotidienne au travail » à la « qualité du produit et du service » dans un système de gestion plus large de la qualité de l'entreprise (*la Qualité Totale*), comme un outil d'assurance qualité. Cette première synthèse amène plusieurs réflexions :

### **Le travail collectif et le collectif de travail absents**

- 1) Du point de vue méthodologique, le volontariat et le choix variable de périmètre éloigne cet outil du management et du manager. Il n'est d'ailleurs jamais présenté comme un outil de management, encore moins au service du travail collectif et du collectif de travail, ces deux références, essentielles pour nous, étant complètement absentes du scope. On y reviendra. Une des critiques récurrentes et sans doute un des vecteurs de l'essoufflement des cercles de qualité est justement d'avoir écarté, via le volontariat ou la transversalité du périmètre, le management de proximité, qui se sentant mis en difficulté par la méthode (« un management animateur »), a souvent évité à la fois de participer et surtout de mettre en œuvre les solutions produites concernant son champ d'action : d'après Françoise Chevalier (ibid., p 96) « *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 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.* ». De ce point de vue aujourd'hui, 25 ans plus tard, les managers ont pour partie évolué vers des méthodes moins autoritaires et plus participatives : on verra par la suite que cela peut être aussi une des difficultés des espaces de débats sur le travail. Par ailleurs, au lieu de favoriser le travail collectif et de participer à la construction du collectif de travail, le volontariat permet aux participants de s'extraire du collectif et de l'autorité du cadre et ainsi choisir des sujets à traiter et produire des solutions que les techniques pourtant sophistiquées de reporting n'ont pas réussi à toujours faire accepter par tous les concernés : cela reste toujours une question importante

dans nos interventions que d'arriver à mobiliser des volontaires sans pour autant exclure leurs collègues.

- 2) Du point de vue de l'approche, la référence à la qualité technique, très présente dans le dispositif général de la *Qualité Totale*, renvoie à une vision déterministe, voir substantialiste de l'activité de travail : avec les outils ad hoc (la boîte à outils des cercles de qualité est très fournie), est rendue possible la détermination des problèmes à traiter, puis la détermination de la meilleure solution à appliquer, le tout reposant uniquement sur les qualités intrinsèques, comportementales des individus agrégés dans le groupe. Là encore, le collectif de travail et sa production de règles, est laissé de côté au profit de la juxtaposition d'individus dont il faut mobiliser « les intelligences, les capacités d'innover et les diverses aptitudes du caractère » : ce dernier terme, ou plus loin dans le texte celui de stimulation de « l'initiative individuelle », ou « en s'appuyant sur le développement de la liberté et de la responsabilité individuelle » montre que la vision est avant tout basée sur une approche individuelle, comportementaliste, tentant finalement d'instrumentaliser les individus pour les orienter vers des efforts convergeant « de recherche participative de productivité et de qualité ». Cette recherche se fait d'une certaine façon au-delà d'eux-mêmes via la boîte à outils et les dispositifs prescrits par la méthode. Par ailleurs, la méthode des cercles de qualité est présentée uniquement comme « la remise en cause des excès du système taylorien », qui ajoutée au côté *instrumentalisation de l'Humain*, est finalement rétrospectivement en phase avec l'émergence quelques années plus tard des méthodes de Lean management.

### **Le travail lui aussi absent**

- 3) Au-delà du collectif de travail abordé précédemment, fondamentalement, le travail lui-même est absent des objectifs des cercles de qualité. Sont mis en avant « une meilleure conscience des objectifs », « l'amélioration des moyens », « l'approfondissement des méthodes d'évaluation et de suivi du résultats ». Pour paraphraser François Hubault, le participant aux cercles de qualité est mieux informé de *ce qu'on demande* (les objectifs et les moyens alloués par le système organisationnel de l'entreprise), il travaille sur l'évaluation de *ce que ça fait* (performances économiques et humaines), mais à aucun moment sur *ce que ça demande* aux sujets pour produire l'activité et *sur ce qu'on fait* (l'activité de travail) : le travail est absent ! Comme souvent dans les approches Qualité, l'accent est mis sur les intrants et les extrants du système et sur les processus de production de solutions dans une relation cause-effet. Cependant le fonctionnement intrinsèque du système est occulté. Cette propension est sans doute une des autres sources de l'échec sur le long terme des cercles de qualité : les conditions du travail des opérateurs et des managers, l'organisation même des moyens et les conditions de management peinent à être interrogées au sein des cercles de qualité. Une fois épuisées les questions de qualité strictement techniques et les questions d'ambiances ou de conditions de travail relativement aisées à circonscrire et ne remettant pas en cause la hiérarchie, les cercles de qualité s'essoufflent : les cercles de qualité ont souvent buté sur des questions sur lesquelles ils ont été considérés comme non légitimes a priori (dans ce cas le cercle est dissout, les sujets à traiter étant épuisés) ou a posteriori (l'analyse n'aboutit pas et/ou les solutions élaborées ne sont jamais mises en œuvre ce qui épuise les participants). Par ailleurs, la méthodologie, très sophistiquée, demande un investissement important de la direction, des animateurs et des participants : on assiste alors à un désintérêt des personnels, avec un « engagement en dent de scie » de la direction générale en terme de management participatif, une retombée de l'enthousiasme des animateurs sous l'indifférence de l'encadrement (Chevalier, p 102).
- 4) Certains éléments restent à retenir dans la prospective de valorisation de l'expérience. Nous ne pouvons que souscrire à la mise en avant d'une politique visant au « développement des ressources humaines mises en œuvre de façon très active par un management approprié », encore faut-il bien définir ce que le développement des

ressources humaines et le management approprié recouvre. De même, la focalisation sur ce qu'il est possible de caractériser par le concept de subsidiarité (Daniellou, 2015) avec un management « à même de décider et d'agir lorsqu'il est le mieux placé pour cela ». D'après François Daniellou « *Le souci de veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible, c'est-à-dire la recherche du niveau pertinent d'action et de décision : 1. l'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon inférieur, 2. l'échelon supérieur a le devoir de s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut réaliser, 3. l'échelon inférieure s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre* ».

Ou bien la focalisation sur les moyens, ce qui peut renvoyer au modèle de management par les moyens déjà discuté dans un article précédemment (Bonnin, 2013), qu'il faudra compléter dans le cadre d'un modèle de management par le travail. Ce complément nécessaire se concrétise par l'activation des ressources immatérielles (Du Tertre, 2011) que sont en premier lieu la santé, la confiance (Karsenty, 2013), la pertinence et les compétences. Si on applique cette approche au management des Hommes, c'est à un management de et par la coopération auquel il faut faire appel (Du Tertre, *ibid.*) : avec ce dernier point de vue, on peut estimer que les cercles de qualité peuvent être considérés comme un outil de réflexivité sur le travail et d'effort managérial de traduction descendante, voir montante. Cette réflexivité est au service à la fois :

1. Du développement des compétences sur le travail souvent peu investi dans les entreprises qui ne soutiennent bien souvent que les compétences dans le travail (notamment les compétences techniques) ;
2. Du développement des collectifs, et ce faisant du développement de la santé comme ressource de la performance.

Dans la même veine de pensée, en mettant l'accent sur un objectif premier de « qualité du produit ou du service, (son) aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs, seule justification d'une entreprise comme d'une administration », les cercles de qualité rejoignent apparemment le modèle de l'économie de la fonctionnalité pourvu qu'on y adjoigne les objectifs de développement durable ancrés dans les territoires et la mobilisation des ressources immatérielles via la coopération. Ces éléments seront développés dans le chapitre suivant concernant l'émergence ou la réémergence de besoin d'organiser l'expression des salariés sur leur travail au travers des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT).

## **L'émergence des EDT : origines et définition**

Au-delà des origines plus lointaines liées au droit d'expression des lois Auroux (1982), la source de la refondation de cette expression au travers de ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler les espaces de débat (de discussion, de délibération) sur le travail (EDT) peut être notamment les travaux en sciences de gestion de Mathieu Detchessahar et ses collègues dès 2001 (Detchessahar, 2013), les travaux de Zarifian en sociologie industrielle, ceux d'Yves Clot sur le pouvoir d'agir et plus récemment, la thèse de Roani Rocha (Rocha, 2014) du côté de l'ergonomie et les travaux de Christian Dutertre en économie (Du Tertre, 2015). Dans les travaux de Roani Rocha, il nous semble intéressant de relier le constat de départ à une culture proche des principes (dévoyés sans doute diraient certains) de la qualité totale et de le rapprocher avec les constats faits sur le terrain : « *Les systèmes de management et d'organisation observés sont axés sur une culture managériale de la sécurité où la sur-procéduralisation, le contrôle des mauvais comportements et les sanctions prennent le pas sur le travail réel. Comme conséquence, on constate le développement du silence organisationnel, les travailleurs étant conduits à ne plus remonter les difficultés ou contradictions vécues sur le terrain, ou à remonter des situations à faible impact* ». Situation somme toute étonnante, puisque dans les entreprises concernées, il y a eu à une époque des cercles de qualité qui ont été organisés, mais bien sûr, comme dans la plupart des entreprises,

ils n'ont pas perduré faute de pouvoir traiter des questions d'organisation (cf. supra). Dans notre propre expérience, dans un grand groupe industriel, c'était le reliquat des groupes d'expression Auroux qui perdurait (du fait d'un accord d'entreprise), mais ils étaient complètement vidés de leur sens, ne servant finalement qu'à surtout être un moment d'information descendante pour le cadre. Il est apparu, que ces moments, quand ils donnaient lieux à des questions embarrassantes pour les cadres, ces temps dévoyés ne faisaient finalement que les mettre dans une position difficile.

Pour mieux caractériser les EDT, la définition qui en est donnée par Mathieu Detchessahar nous semble la plus complète (ibid. page 59) : « *Dans la perspective retenue ici, l'espace de discussion est le médium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective. Certains des produits de ces discussions pourront faire l'objet d'une institutionnalisation, c'est-à-dire être repris par des échelons politiques supérieurs et inscrits dans les routines de l'organisation* ».

### **Les enjeux des EDT et au-delà**

Contrairement aux Cercles de Qualité qui se focalisent sur le résultat à atteindre, c'est-à-dire la qualité du produit, non la qualité du travail, l'EDT est un outil, sinon nouveau, tout du moins revisité théoriquement et méthodologiquement dont l'enjeu principal est de redescendre l'organisation au niveau des débats de critères, de valeurs, dans le travail quotidien. En cela c'est un moyen, un outil de réflexivité sur l'action permettant de développer les compétences sur le travail. Pour que les EDT puissent être utilisés, il est nécessaire a minima que les pratiques de management des Hommes soient en phase.

Si l'on s'accorde avec Christian Du Tertre (ibid.) que la responsabilité centrale du manager est d'entretenir les conditions favorables à l'exercice de l'intelligence individuelle de chaque travailleur et de susciter l'intelligence collective, c'est-à-dire la coopération, 7 fonctions du manager émergent alors :

1. Apporter une assistance technique à ses subordonnés.
2. Coordonner les intelligences pour obtenir leur synergie.
3. Entretenir les espaces de délibération sur le travail (formels et informels).
4. Entretenir la confiance.
5. Faire valoir l'intérêt collectif de ses équipes au niveau supérieur (traduction ascendante).
6. Relayer vers le bas les directives de l'entreprise en assumant leur interprétation (traduction descendante).
7. Participer à la discussion doctrinale de l'entreprise (l'ensemble des finalités, valeurs de l'entreprise).

De façon directe, ce modèle de management met en avant l'entretien des EDT comme fonction importante du management. Les constats que nous pouvons partager sont :

1. Que l'écart au prescrit est inhérent à l'activité, mais qu'il doit être régulé.
2. Que chacun doit intérioriser les prescriptions (ordres, règles, procédures, coordination...) avec nécessairement des interprétations différentes.
3. Qu'il y a nécessité d'avoir des marges de manœuvre pour faire face aux variabilités inter et intra individuelles, aux variabilités techniques et aux variabilités relationnelles (dans l'équipe, avec les clients, en relation avec d'autres parties prenantes...).

Face à ces constats, l'écart doit être ni trop important (le prescrit rassure, permet de s'assurer qu'on atteint les objectifs, qu'on reste dans sa sphère de responsabilité... (*Quand il y a trop de jeu, ça patine*), ni trop faible (risque d'atteinte à la santé pour parvenir au résultat... (*Quand il n'y a pas de jeu, ça coince*)).

De fait, l'EDT est alors un moyen de soutenir l'effort collectif de mise en visibilité des décalages entre coordination et coopération, c'est-à-dire entre la prescription organisationnelle de la coopération et la coopération réelle des acteurs entre eux : les différentes façons de faire (le *Comment* du travail) doivent être partagées pour construire en permanence un référentiel opératif commun. Cela nécessite de la confiance et l'organisation d'espaces formels de discussion (d'où les EDT) et de maintenir les espaces informels de discussion : machine à café, cafétéria, vestiaire, pots, arrosages, activités culturelles, festives ou sportives... comme moments reconnus comme utiles : c'est aussi un signe important de confiance.

En relation avec les EDT, la fonction managériale de coordonner les intelligences pour obtenir leur harmonisation voire leur synergie est essentielle. La diversité des expériences, des cultures, des goûts, des compétences, des âges, sexes, ancienneté des salariés, impliquant des façons de s'en sortir, des façons de tricher avec les règles et les procédures différentes, sont sources d'un risque fort d'incohérence, voire de contradictions ou de conflits dans l'action collective. Le manager doit donc coordonner, c'est-à-dire prescrire la répartition du travail, fixer les objectifs de chacun, hiérarchiser les priorités, organiser le déroulement et l'enchaînement des tâches. Comme chaque individu, le collectif construit aussi des écarts à la prescription de coordination : si le collectif parvient à une interprétation commune, on aboutit à la formation d'une coopération. L'EDT est alors un outil permettant de parvenir à cette interprétation commune.

Intégrée dans une approche managériale cohérente avec les fondements des EDT, il est possible d'éviter les écueils qui ont précipité la disparition des cercles de qualité :

- En focalisant sur l'activité de travail au travers des collectifs de travail.
- En en faisant un outil de management à tous les niveaux de l'entreprise dans une approche constructiviste.
- En s'en servant pour développer les ressources immatérielles au service d'une performance globale et durable.

Mieux, en reliant la réflexion sur le modèle managérial sous-jacent au modèle économique avec lequel il est en travail, il est possible de dessiner un avenir où l'économie vient réellement soutenir le développement durable dans ses trois composantes : économique, sociale et environnementale. Ce modèle est notamment celui de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) développé par l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IEEFC).

Ce modèle est issu d'une analyse de la mutation largement entamée d'une économie industrielle à une économie servicielle. L'analyse portée sur l'économie servicielle montre combien il est nécessaire de comprendre que le salarié producteur d'un service est littéralement pris en sandwich entre les prescriptions issues de l'organisation porteuse de son travail et les prescriptions issues du bénéficiaire du service : en Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC, cf. définition en annexe), les EDT devront nécessairement s'ouvrir aussi, comme le dit d'ailleurs Yves Clot dans un article récent (Clot, 2014), vers « *L'usager, le client ou le consommateur. Mais cela commence entre collègues.* » L'EDT invite intrinsèquement à la coproduction du travail d'organisation (Terresac (de). 2003) entre le manager et son équipe, entre le chef de service et ses managers de proximité... et au-delà, dans une économie éminemment servicialisée, à une coproduction du service entre l'entreprise, ses salariés et les bénéficiaires du service. Pour le modèle de l'EFC, les EDT ont une fonction déterminante dans la production de la valeur car ce sont elles qui soutiennent la capacité des individus et des collectifs à mobiliser leur subjectivité dans le travail. Ce sont elles qui sont à la base de la reconnaissance du travail réel au travers de 3 dispositifs complémentaires (Du Tertre, 2013) à mettre en œuvre dans les organisations de travail, des EDT portant sur l'évaluation des coopérations, celles portant sur la professionnalisation (celles-ci essentiellement entre pairs) et celles portant sur l'innovation et ce à chaque niveau hiérarchique de l'organisation.

## Bibliographie

Bonnin D. (2013), article dans l'ouvrage *La confiance au travail : chapitre 7, Les modèles d'organisation, de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance*, coordonné par Laurent Karsenty, Octares.

Bergquist B., Fredriksson M., Svensson M. (2005) *TQM – Terrific Quality Marvel or Tragic Quality Malpractice?*, Division of Quality and Environmental Management Luleå University of Technology, Sweden.

Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P. (2002). *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*. Rapport pour le ministère de la Recherche, Action concertée incitative Travail : « Transformation du travail, performance économique et statut de l'emploi ».

Clot, Y. (2014), *Rendre le travail supportable*, Dossier *Investir le travail*, 14<sup>e</sup> université d'automne du SNUIPP – 17 – 18 – 19 Octobre 2014.

Chevalier F. (1989), *L'histoire véritable des cercles de qualité – cinq ans d'enquête-*. Business administration. HEC Paris.

Daniellou F. et Aubert S., (2011), introduction des journées de la pratique de Bordeaux : *L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances*, ENSC - Département d'Ergonomie - IPB. 18<sup>ème</sup> Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Mar 2011, Bordeaux, France. pp.11-19, 2011, Actes.

Detchessahar M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DeBoeck Supérieur Edition.

Detchessahar M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. (Synthèse de l'étude SORG : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence Nationale de la Recherche), Université de Nantes, Septembre 2009.

Du Tertre, C. (2015), *Les nouveaux managers*, deuxième partie de l'ouvrage coordonné par C. Dejours, *Le Choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard.

Du Tertre C. (2013), *Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »*, Travailler, 2013/1 n° 29, p. 29-64.

Du Tertre, C. (2009), « *Modèle industriel* » et « *modèle serviciel* » de performance, Université Paris-Diderot, GERME, ATEMIS.

Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. (2011) *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octares.

Hubault F. (coord.). (2010) *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*, Actes Séminaire Paris1 8-10 juin 2009, Octarès.

JUSE, (1981), *principes généraux des cercles de qualité*, Afnor-afciq, Paris.

Karsenty L. (2013). Article dans l'ouvrage *La confiance au travail : chapitre 1*. Coordonné par Laurent Karsenty. Octarès.

Rocha R. (2014). Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation, Thèse de doctorat, université de Bordeaux, école doctorale SP3 – Sociétés, Politique, Santé publique, spécialité ergonomie.

Terressac G. (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Gilbert de Terressac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La découverte « Recherches », Paris, pp. 121-134



## Economie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) : définition

L'économie de la fonctionnalité consiste à produire des « solutions intégrées » de biens et de services, basées sur la vente d'une performance d'usage ou d'une performance territoriale. Ces solutions intégrées répondent à des attentes essentielles dans la société contemporaine, dans une perspective de développement durable : habiter, cultiver sa santé/bien-être, s'alimenter, s'informer et connaître, améliorer la mobilité des biens et des personnes... Ces solutions cherchent à réduire des externalités négatives environnementales et sociales et/ou à conforter des externalités positives. L'offre de solutions regroupe, généralement, des acteurs issus de filières et de secteurs d'activité différents. Cette dynamique conduit à rompre avec l'économie industrielle et productiviste dominante actuellement et à s'appuyer sur deux leviers majeurs :

- Privilégier l'usage de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation, santé) par rapport aux ressources matérielles, mobilisant et développant ainsi le patrimoine immatériel du territoire.
- Privilégier la coopération en interne entre collectifs de travail et en externe avec les clients et les partenaires, au regard de la spécialisation et de l'atomisation des organisations.

L'économie de la fonctionnalité relève de deux stades :

- Le premier consiste à passer de la vente d'un bien à celle d'une performance d'usage associant le bien à d'autres biens et à des services.
- Le second consiste à réaliser des solutions intégrées de biens et de services contribuant à prendre en charge les enjeux territoriaux.

Schématisation du passage d'un modèle économique classique au modèle EFC, notamment l'effet ciseaux entre la montée en puissance sur les ressources immatérielles et la baisse des ressources matérielles et énergétiques utilisées pour produire la valeur d'usage.



Pour en savoir plus : Club de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)

# Les Cercles de Qualité

Que sont-ils ? Qu'impliquent-ils ?  
Pour quoi faire ?  
Comment assurer leur mise en place  
et leur maintenance ?

A.F.C.E.R.Q.

(Association Française pour les Cercles de Qualité)

6, rue Clément-Marot - 75008 Paris

## Le Cercle de Qualité

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 facilitateur, le Cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, 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.

Les membres du Cercle améliorent l'organisation de leur travail, enrichissent leurs tâches et développent leur polyvalence et leur personnalité ; ils progressent ainsi dans la gestion de leur production tout en élevant leurs qualifications et leur culture professionnelle.

Le Cercle de Qualité n'est pas une structure parallèle ; c'est un nouveau mode de fonctionnement de la structure existante visant à la dynamiser.

Le fonctionnement et la multiplication des Cercles de Qualité ne sont possibles que dans le contexte d'une

politique de qualité et de développement des ressources humaines mise en œuvre de façon très active par un type de management approprié.

## Ce que les Cercles de Qualité impliquent

Les Cercles de Qualité s'inscrivent dans une stratégie globale de progrès et de performance socio-économique fondée sur :

- **La mobilisation des capacités individuelles.** Il s'agit de la mobilisation, à tous les niveaux de la structure, des intelligences, des capacités d'innover, des diverses aptitudes du caractère.

La mise en œuvre des Cercles de Qualité nécessite une formation du personnel au travail en groupe, à la créativité, à l'utilisation d'outils d'analyse et de traitement des problèmes, à l'expression orale, etc..., et invite les membres à développer leurs connaissances dans de nombreux domaines (techniques, organisation, économie, relations humaines...).

- **Une conception participative de l'entreprise,** l'organisation d'un mode de vie plus participatif de l'ensemble du personnel.

Il s'agit de créer des conditions telles que chaque collaborateur soit à même, quel que soit son niveau, non seulement d'assurer sa production, mais aussi d'innover pour améliorer la qualité de celle-ci. Cette stratégie fait appel, sur la base du volontariat, à l'initiative et à la créativité de tous.

- **Un dépassement du système taylorien.** La méthode des Cercles de Qualité est une remise en cause des excès du système taylorien qui parcellise les tâches et sépare les fonctions, néglige de maintenir au niveau de la per-

sonne la cohérence nécessaire des fonctions de choix des objectifs, de préparation (méthodes et organisation), d'exécution et de contrôle.

- **Un management animateur.** Le management doit être pénétré de ces principes, avec une attitude d'écoute, la volonté de susciter le dialogue et la délégation à tous niveaux pour que chacun puisse être entendu sur les problèmes qui le concernent et être à même de décider et d'agir lorsqu'il est le mieux placé pour cela.

Ce management fonde l'autorité (1) sur ses justes valeurs. En toute occasion les responsables s'efforcent de faire exprimer par les personnes et par des groupes (par exemple Cercles de Qualité) des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent pour bénéficier de tout un potentiel de propositions, l'application des solutions retenues étant ainsi effective et beaucoup plus rapide.

## Quels résultats attendre des cercles ?

Les résultats atteints seront très divers selon le type de problèmes traités à l'initiative du Cercle de Qualité : en développant l'esprit d'analyse, le Cercle vise, au lieu de corriger seulement les effets, à résoudre les problèmes au niveau de leur véritable cause.

Les principaux résultats seront les suivants :

**Amélioration de la qualité de la vie quotidienne au travail et exercice de la responsabilité individuelle.**

Le Cercle de Qualité a une toute autre dimension qu'un simple groupe de travail réuni pour l'étude d'un problème.

Jouant un rôle effectif dans la recherche de la qualité, de l'amélioration des conditions de travail, de la productivité, ... la personne, concernée et reconnue, participe à la performance de l'entreprise et développe ses capacités humaines.

a) Le Cercle de Qualité, en aboutissant à des résultats concrets, encourage et stimule l'initiative individuelle.

b) Le travail en groupe permet de faire converger les initiatives, de les valoriser et de les orienter vers la solution pratique de problèmes concrets.

c) Les contacts entre les membres s'intensifient et l'on constate que l'ambiance s'améliore et que l'esprit d'entraide se développe.

d) Les relations fondées sur l'échange d'informations, d'idées, d'expériences, enrichissent la communication interne, diminuent les distances hiérarchiques et améliorent le climat dans l'entreprise.

Le Cercle de Qualité, en permettant à chacun de ses membres :

- d'acquérir une meilleure compréhension et une meilleure conscience des objectifs,
- de contribuer à l'amélioration des moyens de réalisation,
- de suivre ou de participer à la mise en œuvre de la solution,
- d'approfondir les méthodes d'évaluation et de suivi des résultats,

conduit chacun d'eux à développer son sens de responsabilité et à acquérir un meilleur équilibre personnel.

**Amélioration de la performance sociale dans l'entreprise.**

Cette valorisation de l'homme dans le travail se traduit souvent par une très nette diminution du taux d'absentéisme.

On constate souvent également une diminution des taux d'accidents du travail.

**Amélioration de la performance économique de l'entreprise : la qualité au moindre coût.**

L'objectif premier est la qualité du produit ou service, son "aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs" (2), seule justification d'une entreprise comme d'une administration. Ceci conduit chacun, quelle que soit sa tâche, à rechercher la qualité dans son propre travail et dans son comportement. Détecter la cause des problèmes avant que s'accumulent les effets, permet un gain de temps, une diminution des stocks, des rebuts, des invendus, des produits défectueux,

une réduction des coûts, une amélioration de la satisfaction des clients.

De plus, la mise en évidence des problèmes tels qu'ils sont perçus sur le terrain et la force de proposition des Cercles de Qualité, constituent une stimulation essentielle du système de gestion de la qualité de l'entreprise et de son organisation.

**Assurance de la qualité du produit ou service**

Donner confiance en l'obtention régulière des performances attendues est, par définition (2), l'objectif de l'assurance de la qualité.

Devant les risques de déviation et d'obsolescence des dispositions prises par "l'organisation", la présentation à l'ensemble de celle-ci des problèmes rencontrés et des solutions proposées et la persévérance des Cercles à voir mises en œuvre les solutions retenues constituent un élément très important du système d'assurance de la qualité de l'entreprise.

En résumé, si l'on veut bien reconnaître que la production et la distribution économique de produits ou services adaptés aux besoins des consommateurs sont des conditions essentielles du pouvoir d'achat et du niveau de vie, quel meilleur soutien à une politique de développement humain et social que cette formule de recherche participative de productivité et de qualité que propose la méthode des Cercles de Qualité ?

## Comment mettre en place et maintenir des Cercles de Qualité ?

Le processus de mise en place de Cercles de Qualité doit répondre aux caractères spécifiques de l'entreprise.

**Diagnostic et préparation du terrain.** Une analyse rigoureuse des facteurs favorables ou des facteurs d'échecs devra permettre d'élaborer la meilleure stratégie d'implantation des Cercles de Qualité.

Face aux freins structurels ou relationnels spécifiques à telle ou telle unité, des actions de préparation de terrain devront être menées. Elles devront créer les conditions optimales de réussite, lever les obstacles à la mise en place et introduire dans l'entreprise la cohérence nécessaire au bon fonctionnement des Cercles.

Cependant, six éléments conditionnent le succès d'une telle opération :

- Une politique réelle et clairement exprimée de qualité et de développement des ressources humaines de l'entreprise.
- Une volonté de la direction. Un

engagement clair de la part de la direction ainsi que son soutien concret, exprimé par ses décisions, sont indispensables à la réussite de la méthode des Cercles de Qualité.

• Une information permanente et une formation organisée. L'information sur la méthode des Cercles de Qualité, en cascade tout au long de la ligne hiérarchique est spécialement utile pour tous ceux qui n'ont pas la connaissance des techniques de traitement de problèmes et l'habitude du travail en groupe. Cette information concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et doit être suivie de la formation nécessaire à la mise en œuvre de la méthode. Mais pour vivre, les Cercles de Qualité nécessitent une information continue et très pratique du personnel sur tout élément lui permettant de mieux comprendre les problèmes de l'entreprise et de mieux contribuer à leurs solutions.

• Un rôle actif de l'encadrement. La sensibilisation et la formation au rôle d'animateur constituent une nécessité dans une méthode où la maîtrise (ou la hiérarchie directe) doit mettre en œuvre dans tous ses registres ses capacités d'encadrement.

Par ailleurs tous les responsables et agents doivent savoir soutenir l'action des Cercles de Qualité. Ils ont chacun un rôle personnel à jouer pour développer un nouvel esprit dans les relations de travail ; ils doivent être constamment attentifs à rejeter dans leur comportement nos tendances invétérées à l'autocratie (dont notre héritage culturel est trop souvent porteur) comme à développer en tous domaines le sens de la qualité pour un juste exercice du pouvoir.

• Une équipe d'assistance et d'entretien. Une telle équipe est nécessaire pour accompagner, organiser, assister toutes les actions d'information et de formation, en particulier au moment du démarrage des premiers Cercles de Qualité. Mais cette fonction, représentée par le facilitateur, a un rôle permanent pour suivre les Cercles et les guider dans les démarches à entreprendre vis-à-vis des différents services de l'organisation.

(Suite page 33)

En D, la charge étant élevée nécessitait 1h de repos pour 1/2 h de travail. L'ingénieur trouve alors un procédé technique qui diminue le temps (5') et l'effort musculaire (M). En V malgré l'efficacité accrue des matelas la charge reste pratiquement la même, à cause de l'augmentation du volume des pièces à souder. Des écrans mobiles supplémentaires horizontaux et verticaux ainsi que l'aluminisation des masques à souder sont essayés. En H un simple drap tendu réduit la charge facilement.

### 3) Troisième étape

La mesure de l'astreinte par l'enregistrement téléométrique des E.P.C.T. (pendant 1 semaine sur les deux équipes) permet de calculer un temps de récupération moyen de 31' (D  $\pm$  3,05 EPCT + 10,4). D'où officialisation du temps d'exposition à chaud : 4 passes de 30' par journée de travail. Cette marge supplémentaire étant justifiée par le temps de préparation, la prise en compte des aléas et traitement des incidents.

Ces résultats permettent d'étayer le refus de la "Cabine de repos" et la demande de poursuite des améliorations (automatisation plus poussée - écrans supplémentaires mieux étudiés).

## Réactions des acteurs

Pour le médecin, la méthode de sudation requise permet de prédire l'astreinte avec une bonne précision d'où la possibilité de dégager les priorités, de juger les améliorations apportées. Les opérateurs eux, malgré une franche participation aux mesures, ne livrent le vécu de leur travail qu'avec réserve et dans la mesure où le médecin en a déjà connaissance. L'ingénieur a tendance à vouloir augmenter les temps jusqu'à ce que les charges coïncident avec la maxi tolérable. Inversement les syndicats voudraient que le médecin "exige" la zone de confort et sont parfois liés dans leur jugement par des considérations d'avantages acquis. Enfin, l'officialisation des temps fait perdre à la maîtrise un peu de pouvoir (échange de temps de repos large en contrepartie du dévouement).

## Conclusion

Malgré la non constitution d'une équipe ergonomiste formelle, il y a entre les différents acteurs une concertation  $\pm$  indirecte et finalement le CHS a redemandé des mesures pour un troisième atelier étape 1983.

## Les Cercles de Qualité, suite de la page 16.

• Une gestion de la qualité efficace. Mais, les Cercles de Qualité n'ont de sens et ne peuvent donner leur plein effet que si l'entreprise a mis en place une gestion de la qualité qui constitue un cadre efficace permettant aux Cercles de Qualité de recevoir toute information utile et de réagir en y introduisant leur propre contribution.

La qualité au moindre coût est alors assurée par les efforts cohérents de tous et de chacun.

## En conclusion

Puisant son dynamisme dans le potentiel de créativité de tous ses membres, le Cercle de Qualité permet à chacun, dans la reconnaissance et le respect des autres d'accroître ses responsabilités, de développer sa personnalité et de contribuer plus efficacement à la performance de l'entreprise.

Les Cercles de Qualité, s'appuyant sur le développement de la liberté et de la responsabilité individuelles, constituent l'un des éléments les plus actifs d'une transformation de l'entreprise pour la rendre à la fois plus performante et plus humaine.

Le nombre des Cercles de Qualité ne peut s'accroître que lentement dans l'entreprise : c'est dire que la transformation qu'ils sous-tendent est une œuvre de longue haleine, qui nécessite une politique ouverte et persévérante, mise en œuvre par l'ensemble de l'encadrement dans le cadre d'une stratégie concertée de progrès.

Une condition fondamentale est donc indispensable à leur développement et à leur maintien : un soutien ferme, chaleureux et permanent de la direction.