

Splendeurs et Misères des cercles de qualité

Françoise Chevalier

Département Management et Ressources Humaines
Groupe HEC

RESUME

Les cercles de qualité, mis en place au début des années 80, ont connu un véritable cycle de vie allant d'un lancement prudent, à un développement enthousiaste pour rencontrer une phase d'essoufflement. Finalement, si certaines entreprises utilisent encore aujourd'hui les cercles de qualité, d'autres les ont abandonnés.

La recherche longitudinale entreprise à ce sujet montre, d'une part, l'impact d'un mode de management constitué en "produit industriel"; d'autre part, combien sa pérennité dépend "in fine" de la capacité des entreprises à s'approprier véritablement l'approche en y apportant des aménagements spécifiques, fonctions de leur contexte particulier.

La qualité des produits et des services apparaît aujourd'hui comme l'un des facteurs compétitifs distinctifs des entreprises. Depuis plus d'une douzaine d'années, cette préoccupation se traduit par l'implantation et le développement de modes de management faisant appel à une plus grande participation des individus et des groupes de travail. On a vu ainsi se succéder dans les entreprises et les organisations des programmes cercles de qualité, qualité totale, des actions de normalisation.

Qu'en est-il aujourd'hui? Comment expliquer l'engouement des entreprises pour les cercles de qualité, puis la retombée de l'enthousiasme quelques années après? Quels sont les effets organisationnels de la qualité totale? Comment évaluer ces différentes approches participatives? N'ont-elles pas des effets contre-intuitifs? Et qu'en est-il aujourd'hui des problèmes posés par l'application des normes internationales pour la gestion de la qualité dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Autant d'interrogations auxquelles le groupe "qualité et management" s'efforcera de répondre à travers les contributions de chercheurs dans le domaine.

Plus généralement, ces contributions conduiront à mettre en lumière un problème fondamental : celui des modes managériaux et d'approche souvent plus "universalistes" que "contingentes", reposant beaucoup plus sur des modèles a priori que tenant véritablement compte des spécificités de l'organisation.

LE DESTIN DES MODES MANAGERIALES

INTRODUCTION

Que deviennent les modes d'organisation après leur passage fulgurant dans les entreprises ? Ne durent-elles que le temps de l'enthousiasme et de l'essoufflement, des espoirs et des déceptions ? Leur destin quasi inéluctable serait-il là ? Direction par Objectifs, Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, et aujourd'hui Cercles de Qualité sont-ils, après quelques années à ranger au rayon des accessoires du management ? Dix ans après leur lancement les cercles de qualité sont-ils morts ? Ont-ils complètement sombré dans la tourmente de l'essoufflement ? Une page de l'histoire du management est-elle définitivement tournée ? Ou bien, au contraire, les cercles de qualité font-ils aujourd'hui partie du fonctionnement des entreprises ? Quelle est la réalité dans les entreprises françaises ?

C'est pour répondre à ces questions, maintes fois soulevées par ailleurs, que nous menons l'enquête depuis le début des années 80 auprès de douze entreprises relevant de secteurs d'activité très variées (secteurs du secondaire et du tertiaire) et qui figurent parmi les premières à avoir lancé des cercles en France. Leur effectif va de 800 à 1200 personnes. La base de données des entreprises enquêtées, qui ne prétend à aucune représentativité statistique, se caractérise néanmoins par une grande diversité dans les activités et les processus de travail. Elle se caractérise également par une durée d'expérimentation des cercles de travail relativement longue. Jusqu'à présent, et sur plus de 7 ans, plus de 300 entretiens semi-directifs ont pu être recueillis touchant les directions, les cadres des services opérationnels et

fonctionnels, aux différents niveaux hiérarchiques, les facilitateurs, des animateurs de cercles, des membres et des non-membres.

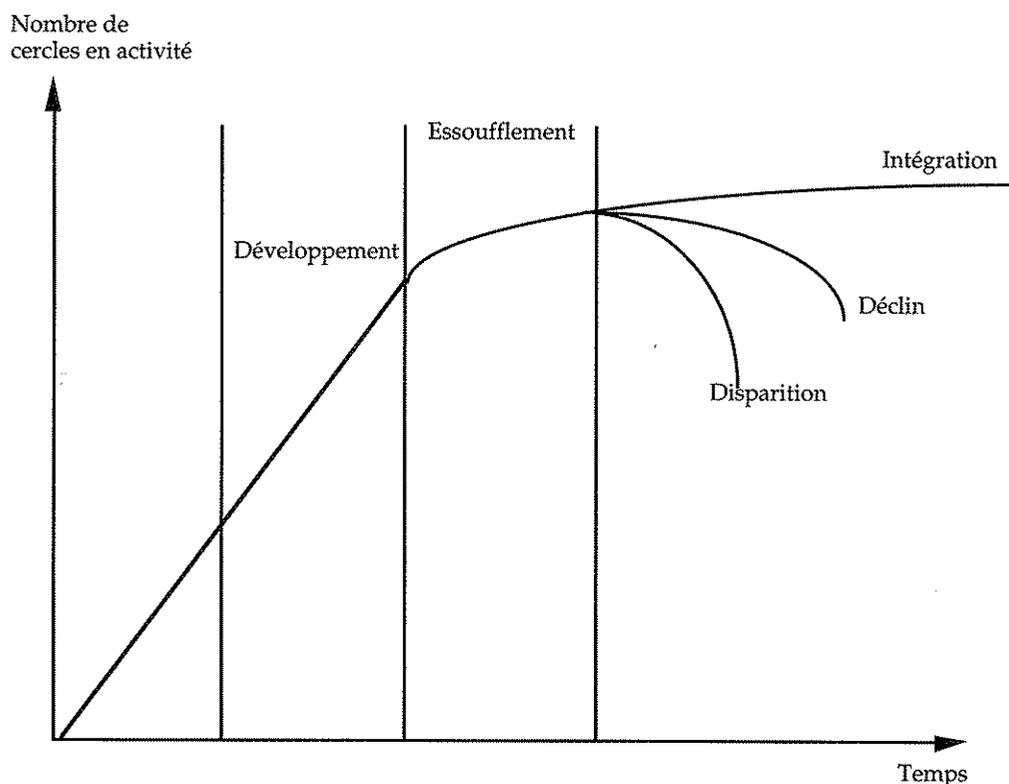
Par ailleurs, nous avons pu assister, en tant qu'observateur extérieur, non seulement à des journées d'information destinées à l'encadrement, mais aussi à de nombreuses réunions de cercles, à des présentations à la hiérarchie et enfin à des journées de synthèse rassemblant animateurs et facilitateurs.

I - Morphologie d'un cycle de diffusion dans les cercles de qualité

Il est frappant de constater dans toutes les entreprises un véritable cycle de vie des programmes cercles de qualité. A une phase de démarrage prudent succède un développement euphorique puis une période plus difficile marquée par l'essoufflement puis finalement des points d'aboutissement très différents. Chacune de ces phases se distingue par des caractéristiques propres et comprend des activités essentielles ainsi que des difficultés et des menaces, plus ou moins fortes suivant les entreprises. Leur périodicité si elle varie sensiblement d'une entreprise à l'autre, peut néanmoins s'inscrire dans des fourchettes de temps allant en moyenne de 1 an 1/2 à 2 ans 1/2. A cet égard, les quelques études longitudinales, anglaises et américaines disponibles, montrent des périodes critiques semblables (1).

Comme pour tout effort de changement dans l'organisation, les cercles de qualité traversent donc divers stades au cours de leur évolution. La stratégie d'implantation est progressive, c'est celle des petits pas, les cercles sont peu nombreux et les difficultés résolues au cas par cas. Les premiers résultats obtenus et les décisions de généralisation font entrer dans la phase suivante de croissance. Progressivement, de nouveaux cercles se forment, l'ensemble du personnel se familiarise avec le dispositif, les cercles offrent des résultats intéressants relayés et diffusés par un fort marketing social interne et externe, le moral des participants aux CQ ne cesse d'augmenter pour atteindre son point culminant. Mais le développement est également synonyme de difficultés nouvelles, comme le scepticisme de l'encadrement intermédiaire et les freins qu'il peut apporter dans l'action. Peu à peu, les programmes s'essouffent : ils atteignent leur phase de maturité (2). En fin de parcours, les cas divergent. On note pour une grande partie des entreprises, un essoufflement qui se prolonge et des programmes "en survie". Pour d'autres, la dynamique du déclin va jusqu'à la disparition complète des cercles de qualité. Une troisième catégorie d'entreprise montre au contraire leur capacité à gérer puis dépasser l'essoufflement pour inclure les CQ dans leurs pratiques quotidiennes : il y a intégration ou normalisation des cercles (cf. tableau n°1).

Tableau n°1
MORPHOLOGIE DU CYCLE DE VIE
DES PROGRAMMES CERCLES DE QUALITE



Ce qui est caractéristique de ce cycle de diffusion, c'est autant la forme particulière qu'il prend et qui s'applique aux 12 entreprises que nous avons suivies, que sa reproduction dans le temps sur des méthodes de gestion différentes. En effet, malgré l'évolution historique des courants d'organisation et l'accueil très favorable fait aux conférences et aux publications sur ce thème, on a observé au sein des entreprises une propagation et une diffusion restreintes des expériences d'innovations d'un département à l'autre ou d'une entreprise à une autre... (3) La mise à jour de ce cycle de vie constitue un résultat essentiel de nos recherches non seulement dans sa description mais aussi parce qu'elle nous a conduit à rechercher au-delà du relevé des données concrètes, le pourquoi d'une telle évolution (4). Nous voudrions aujourd'hui, dix ans après, mettre l'accent pour mieux les comprendre sur les destins divergents des programmes CQ. L'analyse des situations concrètes au sein des entreprises de notre base de données va nous y aider.

II - Des destins différents

Si certains programmes ont disparu, d'autres et c'est le cas le plus fréquent, survivent et sont à la recherche "d'un second souffle", d'autres encore font maintenant partie du fonctionnement de l'entreprise.

1 - La disparition des Cercles de qualité

Dans deux entreprises, les cercles de qualité confrontés à des difficultés toujours grandissantes, ont progressivement disparu. Les oppositions et la désaffection croissante de l'environnement, la réduction des moyens attribués aux cercles se sont soldés par une disparition des groupes. Les structures sont démantelées. Les comités d'orientation sont dissous, les facilitateurs mutés à d'autres postes. Pour le personnel non-cadre, aucune réunion nouvelle n'est venue remplacer celles des cercles.

La généralisation des CQ ne s'est pas faite. La répartition des CQ par secteur dans ces entreprises manifeste un véritable enkystement. Ainsi, après cinq années l'une des entreprises totalise 19 cercles. Près d'un tiers de l'effectif de l'entreprise a participé à un cercle. De même, l'observation montre que les services administratifs (comptabilité, achats, personnel, contrôle de gestion, informatique...) sont peu touchés, ainsi que les services techniques, de recherche et développement, les laboratoires qui restent autant de foyers d'opposition vivaces. Par ailleurs, les bilans économiques des deux programmes depuis leur création font apparaître des soldes positifs. Le premier montre un coût de 5.240.000 francs pour un gain brut de 6.171.000 francs soit un gain de 931.000 francs. Le même constat de rentabilité strictement financière vaut aussi pour la deuxième entreprise. Ainsi, malgré leur rentabilité, les deux opérations prennent fin. Dans les deux entreprises, les réflexions du personnel sur la période CQ apparaissent partagées. Les directions rappellent brièvement les apports des CQ pour, immédiatement après, en montrer les limites et les inconvénients. Nous sommes très loin de l'euphorie du départ. A ce moment, la direction fait siennes les critiques des cadres - effet de mode, longueur

des études, pertes de temps et lourdeur des structures sont évoqués. Quant aux facilitateurs, ils se disent à la fois enrichis sur le plan personnel par l'expérience qu'ils ont vécue mais déçus de la voir s'achever. Les cadres et parmi eux les opposants les plus notoires, voient dans ces résultats leurs prédictions réalisées. Aucun ne regrette l'abandon des cercles. Tous invoquent le phénomène de "mode" : les modes passent et disparaissent, leur destin quasi inéluctable serait là.

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

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

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

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

2 - La recherche du "second souffle"

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

"Nous sommes capables de faire des efforts ponctuels mais c'est une vague. Le plus dur c'est la permanence dans l'action". (directeur d'établissement)

Néanmoins, si les programmes n'ont pas atteint les objectifs de généralisation et de pérennité posés dès le départ, les cercles existants n'en continuent pas moins de travailler et leur pratique tend à irriguer le quotidien.

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

Dans toutes les entreprises, le nombre de cercles stagne ou ne progresse que faiblement. L'avenir semble incertain. Les facilitateurs reconnaissent que les

programmes existent en plus des systèmes traditionnels de gestion mais n'intervent pas encore la structure.

"Si les CQ n'avaient pas toute la structure de soutien qui les entoure, s'il n'avaient plus d'oxygène, ils s'effondreraient complètement". (faciliteur)

"Les CQ ne sont pas encore intégrés dans le travail. C'est encore la 5ème roue du chariot. Si on ne les relance pas sans arrêt, 70 % d'entre eux peuvent retomber" (faciliteur).

Il ne faut surtout pas pendant un mois ou deux ne plus se préoccuper des CQ. Il est nécessaire de les alimenter, de les nourrir, de les suivre au sens médical du terme". (faciliteur)

Directions, facilitateurs et quelques cadres se disent à la recherche d'un "second souffle" : beaucoup s'interrogent sur leur projet d'entreprise ou encore la mise en oeuvre d'un programme Qualité Totale.

3 - L'intégration des Cercles de qualité

Viennent enfin les entreprises qui sont parvenues à intégrer les cercles de qualité dans leur fonctionnement quotidien. Conscientes des difficultés rencontrées mais convaincues que la capacité à mobiliser les ressources humaines demeure décisive, ces entreprises se sont engagées dans la recherche de leviers d'action nouveaux et complémentaires. Dans ces entreprises, les programmes CQ existent toujours et continuent à se développer, le nombre de CQ augment même si ce n'est que modérément, les groupes obtiennent des résultats et les programmes, d'un strict point de vue économique, restent rentables. Quant aux déclarations du personnel, si elles étaient dans la période précédente teintées d'incertitude, de doutes et pour certaines franchement critiques, elles expriment cette fois des perceptions et des sentiments sensiblement différents. Les cercles semblent alors en général acceptés et reconnus par l'ensemble du personnel : cadres et non-cadres, membres de cercles et non-membres.

"Le travail de notre cercle est vraiment reconnu maintenant. Nous savons pourquoi nous travaillons et nous sommes réellement soutenus dans nos efforts". (animateur)

Nos observations nous conduisent à dégager trois grands aspects pour ces entreprises. Le premier tient à l'implication des cadres et à l'ancrage des Cercles dans les systèmes de pilotage stratégique par la mise en oeuvre de programmes Qualité Totale. C'est le cas par exemple de ce centre industriel qui, après avoir lancé des cercles fin 82, a mis en place début 85 un programme d'amélioration de qualité. La Direction s'est engagée par l'énoncé de la politique Qualité Totale, l'affectation de moyens et le suivi d'objectifs qualité. Le coût global de la qualité estimé par l'établissement à près de 220 millions de francs fait l'objet d'un suivi systématique. Il est repris dans chaque département ou service par une équipe d'amélioration de la qualité composée des chefs de départements ou de services qui conduisent à leur niveau, le programme qualité. De cette manière, les cadres peu impliqués dans les premières opérations CQ

ont cette fois la mission de définir et de gérer les actions d'amélioration prioritaires pour leur secteur. Dans ce contexte que devient le facilitateur ? Ici sa fonction apparaît désormais comme une mission importante certes mais confiée temporairement à quelques cadres en plus de leur activité quotidienne. Tel directeur d'établissement précise :

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

S'il est frappant de constater que de nombreux cadres s'engagent dans les groupes de résolution de problèmes (équipes d'action correctives, groupes d'amélioration de la qualité...) soit comme participants, soit comme animateurs, il est également intéressant de noter au niveau du personnel non-cadre, le développement d'attitudes nouvelles. Les clivages entre membres et non-membres s'estompent et les cercles connaissent un regain d'intérêt. En fait, plutôt que de chercher toujours à généraliser les Cercles dans tous les services - comme elles l'exprimaient plus ou moins fortement dans la phase euphorique de développement des programmes - les entreprises développent aujourd'hui une approche plus large et encouragent les CQ mais relancent aussi leurs systèmes de boîtes à idées ou encore valorisent les travaux de leurs ERACT quand elles existent, des groupes d'expression lorsqu'ils fonctionnent, des réunions de services... Citons, à titre d'exemple dans l'entreprise S..., parallèlement à la mise en oeuvre des CQ, le développement d'autres formes de participation telles que des plans de suggestions individuelles et des groupes de progrès.

"Nos deux systèmes Cercles de qualité et boîtes à idées fonctionnent avec des buts et des démarches différentes. L'important c'est que les gens y trouvent leur compte et s'engagent dans nos démarches de progrès... Finalement tous les moyens ont une même finalité : motiver les gens pour que l'entreprise soit plus efficace". (directeur d'établissement)

"Il n'y avait pas de raison d'arrêter la boîte à idées, nous la réutilisons car c'est un moyen d'expression individuelle qui convient bien à certains...". (directeur des Ressources Humaines)

Les différents systèmes coexistent et les tensions entre membres et non-membres, entre partisans déclarés des CQ et opposants s'estompent. La diversité des moyens participatifs utilisés et le fait que les Directions ne privilégient plus les Cercles aux dépens de toute autre formule mais proposent toute une gamme de possibilités

désamorcent les tensions et réduisent les clivages. Certains congrès inter-établissements présentant les suggestions, initiatives et réalisations de leur personnel illustrent bien ce phénomène. Quant aux CQ, intégrés au TQC comme un des outils à sa disposition, ils continuent dans ces entreprises à se développer, choisir et traiter leurs problèmes.

Il apparaît aussi clairement que les entreprises qui ont intégré les CQ à leur fonctionnement quotidien, ont pris en considération les attentes des participants aux cercles. Ainsi, si la notion de permanence demeure, ce n'est plus tant au niveau des membres des groupes qu'elle est envisagée (membres permanents) mais essentiellement au niveau du fonctionnement -en permanence- d'un certain nombre de cercles. Ces entreprises ont également modifié le contrat contribution-rétribution qui les lie aux groupes. Elles sont passées d'un système de reconnaissance essentiellement symbolique (les présentations à la hiérarchie) à un système de reconnaissance plus tangible prenant mieux en compte les aspirations et les attentes formulées par les participants aux cercles. S'interrogeant sur les liaisons qui peuvent exister entre leur programme Qualité et leur mode de gestion des Ressources Humaines, elles cherchent à instrumenter ces liaisons notamment dans le cadre de leur système d'appréciation des performances. Telle entreprise commence ainsi à prendre en compte officiellement la participation aux CQ et plus largement au programme Qualité Totale dans ses mesures de performance. Fin 86, le chef du personnel de T... a modifié les formulaires d'appréciation du personnel pour y inclure à titre de variable l'engagement dans les actions qualité et notamment la participation aux cercles de qualité. D'autres récompensent plus largement l'effort de l'ensemble de leur personnel en liant leur système d'intéressement à des objectifs concernant la qualité.

Pour l'observateur, il est extrêmement étonnant de constater la diversité des situations -survie, disparition ou intégration- alors même que toutes les entreprises ont traversé une même phase d'essoufflement générée en grande partie par le type de dispositif mis en place pour l'introduction. A l'issue de leurs travaux, les américains Collard et Dale s'interrogent ; perplexe, l'anglais J.B. Bartlett constate combien encore la connaissance est pauvre pour tout ce qui concerne les manières d'intégrer et de normaliser les cercles de qualité : "Although enthusiastic individuals are not enough, the experience of this study suggests that they are the essential starting point. If they can then win commitment and resources from top management the foundations for a successful introduction have been laid. How to build on these foundations is something that nationally we only just beginning to learn" (5).

Pourquoi dans certaines entreprises, la dynamique de l'essoufflement va-t-elle jusqu'à la disparition des cercles, alors que pour d'autres elle fait place au contraire à une dynamique d'intégration et de normalisation ? L'examen approfondi des entreprises de notre base de données, en particulier de celles qui ont abandonné leurs programmes et de celles qui ont réussi à intégrer les cercles dans leur fonctionnement quotidien, va nous

permettre de mieux comprendre le pourquoi de points d'aboutissements aussi différents.

III - Le renforcement des dispositifs de fonctionnement de départ

Il est frappant de constater que les entreprises qui, aujourd'hui, n'ont plus de cercles de qualité, ont réagi aux difficultés en renforçant leur dispositif organisationnel initial. Cette approche apparaît bien dans les modes opératoires des CQ et dans l'absence de liens avec les autres systèmes existants de gestion.

1 - Le mode opératoire des programmes CQ

Si au départ toutes s'inspirent d'un modèle de base, elles divergent ensuite très vite dans les pratiques et les mises en oeuvre des programmes apparaissent sensiblement variées, les unes étant plus formalisées que les autres. Mais, celles-ci se démarquent réellement au moment où les responsables des programmes se trouvent confrontés aux difficultés et à l'essoufflement. Toutes les entreprises qui ont abandonné les cercles ont connu une évolution de leur dispositif qui va dans le même sens -celui d'une "fermeture" de leur dispositif, et qui apparaît dans les transformations respectives du mode opératoire des cercles. A titre d'exemple, alors que ces entreprises voient un certain nombre de leurs cercles disparaître, elles réaffirment le principe de la permanence des groupes ; de même, alors que les cadres s'opposent aux CQ, elles leur proposent d'en assurer le suivi ; leur décision de demander systématiquement aux CQ deux présentations à la hiérarchie, alors que la formule rencontre moins de succès s'inscrit dans la même perspective. Le même phénomène se produit pour l'évolution des structures des programmes. Dans ces entreprises, plus le temps passe, plus les facilitateurs persévèrent dans leur rôle "d'hommes-orchestre". L'objectif final reste la généralisation des groupes et la participation à terme de l'ensemble du personnel d'exécution.

2 - L'absence de liens avec les systèmes existants de gestion

On retrouve cette même logique à l'oeuvre -a contrario- dans l'absence de liens entre les programmes CQ et les autres systèmes de gestion et notamment les systèmes de gestion des ressources humaines. Ainsi, alors que les participants formulent des attentes en terme d'évaluation, d'évolution de leur qualification professionnelle, de promotion, de rémunération, ces attentes ne sont pas prises en compte. La seule logique acceptée reste celle du départ, celle d'un travail plus intéressant fourni par les CQ et celle d'une reconnaissance de type symbolique (les présentations à la hiérarchie). De même, alors que beaucoup estiment déjà pratiquer des réunions proches des CQ, les responsables des programmes qualité "ignorent" ces remarques et maintiennent les CQ à l'exclusion de toute autre formule. L'absence de liens des programmes CQ avec les autres systèmes existants de gestion caractérise bien non seulement les entreprises où les cercles ont disparu mais également celles qui sont à la recherche d'un second souffle, les cercles existent alors dans une sorte de "vide organisationnel".

3 - Cercles vicieux et disparition des CQ

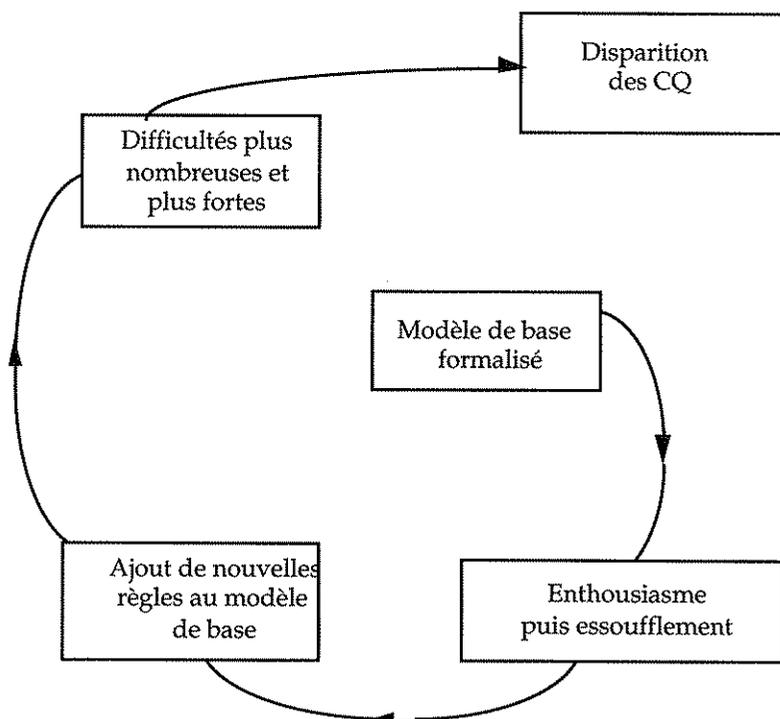
En somme, les oppositions auxquelles se heurtent les entreprises amènent un durcissement des principes de départ. C'est ainsi que l'ajout de règles nouvelles peut d'une côté, s'analyser comme une réponse "fonctionnelle" aux rigidités et aux difficultés, bref aux problèmes de fonctionnement créés par l'extension des programmes cercles de qualité. Mais ces aménagements qui présentent la double particularité de renforcer la technologie CQ et d'exclure de leur champ toute autre logique, ne font en fait qu'accentuer les problèmes d'où à nouveau la mise en place de nouvelles mesures. Celles-ci en se succédant ont pour résultat un alourdissement du dispositif de départ et une cristallisation de plus en plus forte des oppositions. Les nouvelles mesures que l'on prend ne font en fait que renforcer les problèmes que l'on voulait

éviter : elles conduisent à des effets inverses à ceux espérés. Ainsi, paradoxalement, les réglages successifs des dispositifs de fonctionnement plutôt que de remédier aux difficultés et aux oppositions ne font au contraire que les aggraver. Un véritable cercle vicieux se crée qui nourrit les forces antagonistes, amoindrit les forces "favorables" et conduit finalement le programme CQ à sa disparition alors même que la seule logique économique témoignait de sa rentabilité. La dynamique est inflationniste. La logique qui prime ici est avant tout une logique d'approfondissement du modèle initial. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les programmes disparaissent peu à peu. Ces exemples montrent en définitive les impasses d'un mouvement CQ qui est pris en compte comme une fin en soi et non comme un moyen au service de logiques et d'objectifs plus globaux (cf. tableau n°2).

Tableau n°2

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
CONÇU COMME UN DISPOSITIF FERME

- CERCLES VICIEUX ET DISPARITION DES CQ -



IV - L'élargissement vers d'autres dispositifs de fonctionnement

A l'opposé, les entreprises qui ont intégré leur CQ s'inscrivent dans une perspective bien différente qui se traduit par le passage des dispositifs de fonctionnement de départ vers d'autres dispositifs plus "larges" et plus "ouverts".

1 - L'ouverture du mode opératoire des programmes CQ

Par exemple, la permanence des groupes recommandée dès le départ ne figure plus dans ces entreprises comme une obligation absolue : d'homogènes les CQ peu à peu deviennent hétérogènes et s'adaptent à leur environnement. De même, les structures et les plans de dévelop-

pement des programmes apparaissent relativement "lâches" et résultent en fin de compte beaucoup plus d'une adaptation constante aux contraintes du terrain que d'une volonté délibérée et d'un cadrage formel et rigide. Ainsi, des équipes de 3 ou 4 facilitateurs temporaires viennent se substituer au facilitateur unique. Cette répartition des rôles et ces permutations permettent d'ajuster la mission de suivi des Cercles aux structures déjà en place et évitent ainsi la constitution d'une nouvelle structure, "d'une organisation dans l'organisation..."

2 - L'articulation des cercles avec les systèmes existants de gestion

Non seulement la technologie CQ reste souple mais plus encore les liens entre les programmes CQ et les autres systèmes de gestion se développent et prennent ainsi peu à peu en compte les attentes des différentes catégories d'acteurs. Ainsi, la mise en oeuvre de programmes Qualité Totale s'attache à mieux prendre en compte les préoccupations et les enjeux des cadres qui acquièrent un véritable rôle de pilotage et de "facilitation" du mouvement qualité. La force de ces approches tient également dans le fait que tous les travaux réalisés par les groupes

s'inscrivent dans la poursuite d'objectifs stratégiques clairement définis, chiffrés et partagés par la hiérarchie. De la même façon, l'activité des cercles amenant chez les animateurs et les membres des attentes en termes de rétribution plus tangibles, ces dernières se trouvent peu à peu instrumentées dans le cadre des systèmes d'appréciation des performances ou dans les systèmes de rémunération et d'intéressement.

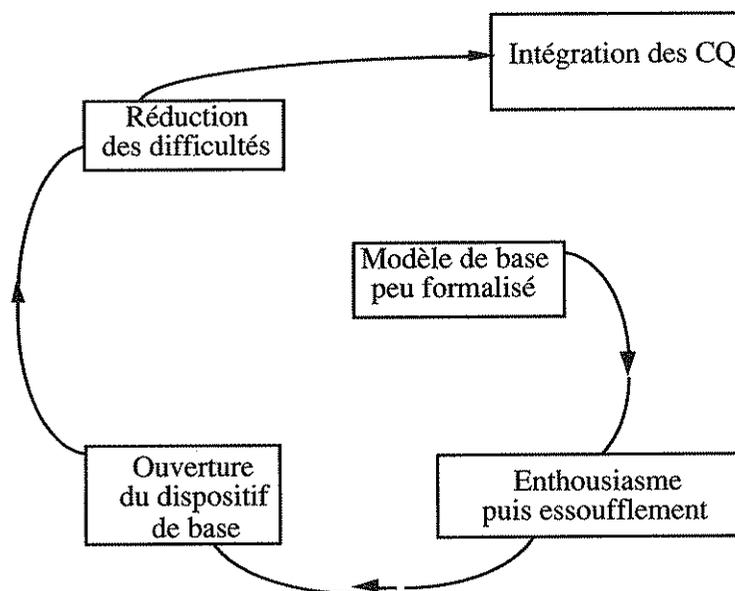
3 - Ouverture des dispositifs de départ et intégration

Tous ces aménagements nous semblent en définitif avoir un trait commun : sortir d'une logique étroite les cercles de qualité pour insérer ce nouveau mode d'organisation du travail à la fois dans les systèmes existants de gestion et des dispositifs d'action nouveaux et plus globaux intégrant des éléments de réflexions stratégiques. Ici, l'ouverture est l'adaptation aux contraintes, le pragmatisme l'emporte sur l'orthodoxie. Cela consiste en quelque sorte à sacrifier au dogme et à la rigueur du modèle théorique en faisant la part des possibilités et des espoirs "d'implémentation" pour constituer un outil véritablement opérationnel (cf. tableau n°3).

Tableau n°3

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONÇU COMME UN DISPOSITIF OUVERT

- L'INTEGRATION DES CQ -



CONCLUSION

En somme, deux conceptions radicalement différentes du changement se trouvent illustrées. L'une qui cherche à canaliser, à structurer et à fondre l'ensemble des acteurs dans un même moule ; l'autre qui ouvre le jeu, laisse aux individus et aux groupes des zones de négociations leur permettant peu à peu de construire de nouveaux jeux, de

nouvelles relations et de faire l'apprentissage de comportements différents.

Dans un cas, les aménagements des dispositifs organisationnels se révèlent incapables de traiter les difficultés de l'essoufflement, dans l'autre cas, au contraire, ils parviennent à gérer les dysfonctionnements et plus encore favorisent l'intégration des cercles dans les pratiques quotidiennes.

Pour la première catégorie d'entreprises, le changement est perçu comme l'assimilation par les acteurs d'un modèle construit intellectuellement et donc a priori. Les concepteurs du changement veulent en quelque sorte faire le "bien" des hommes sans réellement leur demander leur avis (ce qui au passage est contraire à l'esprit CQ et entraîne de si forts décalages entre le discours et la pratique). L'absence d'implication dans les CQ est alors perçue comme un problème de résistance au

changement d'hommes attachés à leurs habitudes, comme l'expression d'un conservatisme aveugle. Pour vaincre cette résistance, il faut, pense-t-on, persuader sans relâche, informer et former sans cesse. Au besoin, en devenant, on l'a vu, de plus en plus directif et rigide dans l'approche.

Le changement cherche à canaliser, structurer, en fait, à fondre l'ensemble des acteurs dans un même moule. Une seule alternative leur est laissée de fait : l'intégration ou l'exclusion. C'est un modèle frontal, du tout ou rien, de la conversion ou de l'excommunication. Ce modèle bien sûr ne peut pas ignorer les oppositions, (les opposants se font fort de rappeler leur existence), mais s'il les prend en compte c'est d'une part en refusant leur légitimité (puisque la seule loi est celle des cercles de qualité), d'autre part en réaffirmant les règles (le dispositif de départ est maintenu et de nouvelles règles lui sont ajoutées).

Pour la deuxième catégorie d'entreprises, on reconnaît la légitimité des opposants. Le changement est vu plutôt comme la construction, l'élaboration progressive de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement.

Il apparaît comme un processus de négociation continu et ouvert sur les modalités. Ainsi, plutôt que de chercher à convertir les cadres aux CQ, on leur offre de nouvelles missions au travers de programmes Qualité Totale. De même, le directeur du personnel et les coordonnateurs plutôt que de rejeter complètement toute prise en compte de la participation aux CQ dans l'appréciation annuelle ont, au contraire, laissé la voie ouverte et peu à peu accepté le principe. Il n'y a là aucun dogmatisme, aucun mécanisme d'exclusion définitif, mais une nouvelle dynamique qui peu à peu se développe.

La manière dont le changement est conçu ici ouvre le jeu, y apporte des éléments qui ne viennent pas comme dans les premiers cas alourdir le dispositif par des strates successives de mesures, (les premières demeurant et de nouvelles venant s'y ajouter), mais permettent au contraire de régénérer le dispositif. Finalement, les cercles de qualité sont utilisés comme un dispositif de transition vers un système de gestion plus large et plus participatif. Pour cela, le dispositif laisse aux acteurs des marges de manoeuvre qui leur permettent d'inventer

pragmatiquement, par tâtonnements, un nouvel équilibre qui est non pas l'imitation du modèle de départ, mais une situation nouvelle apprise, vécue et pratiquée peu à peu : une situation dont les contours initiaux évoluent, se déforment et s'ajustent à l'organisation. Le changement est géré comme un processus d'apprentissages successifs dans le temps.

L'étude détaillée d'un mode d'organisation, tel que les cercles de qualité, permet d'échapper à l'empirisme des constats pour déboucher sur une analyse plus rationnelle. Elle montre bien que si une entreprise, adoptant une mode, espère ensuite la voir s'étendre et se généraliser par son seul pouvoir de conviction, ses espérances risquent fort d'être trompées. Plus généralement, la difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne, de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit un certain équilibre. L'observation montre que lorsqu'une diffusion et une intégration s'opèrent, elles le font sous toutes sortes de formes nouvelles par rapport au modèle de départ. L'intégration ne peut donc être pensée comme une simple extrapolation du dispositif de départ, elle s'accompagne nécessairement d'aménagements spécifiques. C'est faute de savoir gérer ce contexte et les phénomènes qui y sont liés que l'entreprise risque d'être victime de "l'effet de mode des concepts de management".

NOTES

(1) Se reporter en particulier à COLLARD, R. et DALE B. (février 1985) - Quality circles, why they break down and why they hold up, Personnel Management

(2) Pour plus de détails sur ces phases, se reporter à nos publications précédentes et en particulier, "Les cercles de qualité : l'orthodoxie et les pratiques", février 1987, Personnel, n°284, ; "Les cercles de qualité à bout de souffle ?", juin 1987 Annales des Mines, Gérer et Comprendre.

(3) Cf. en particulier MORIN, P., - Les modèles de management et leur avenir, in J.D. Reynaud et Y. Crafmeyer "Français qui êtes-vous ?", 1981 La Documentation Française, et THEVENET, M. (septembre-décembre 1985) - L'écot de la mode, in Revue Française de Gestion, pp. 19-29.

(4) CHEVALIER, F. (juin 1991) - The quality movement in France : a passing fad or a new mode of management ?, Quality Forum, volume 17.

(5) BARTLETT J.B., 1983 - Success and failure in quality circles - A study of 25 companies, Cambridge, Employment Relations Resource Center.