

---

## Comment réussir la gestion des cercles de qualité (Version originale parue dans le vol. 3 no. 1 (1994))

Jacques Grisé, Ola Jirari

---

Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises sont aujourd'hui tenues de se livrer à un combat acharné. Ce combat ne saurait être gagné que par une gestion efficace et participative, faisant de la qualité son mot d'ordre. En effet, les entreprises jouent leur avenir à l'échelle mondiale : leur croissance nécessite la mobilisation de toutes leurs ressources avec, au premier rang, le savoir-faire et la créativité des ressources humaines. Les cercles de qualité, par la logique qui les sous-tend, répondent probablement à cet impératif aux dimensions économique, culturelle, sociale, technique et politique. Les cercles de qualité incarnent une véritable transformation de la gestion du travail, à l'encontre de la vision du « taylorisme » (spécialisation stricte du « travail à la chaîne »). Grâce aux multiples avantages qu'ils présentent, les cercles de qualité ont pu améliorer la performance de nombre d'entreprises devenues rapidement les vedettes d'anecdotes à succès.

Toutefois, le succès n'a pas été général : les entreprises ayant culbuté dans cette voie n'ont pas hésité à attaquer le concept lui-même. Quel aplomb ! N'aurait-il pas été plus judicieux de considérer la manière dont ces entreprises s'y prenaient pour mettre en pratique les cercles de qualité ? L'objectif du présent article s'inscrit précisément dans cette perspective. Nous soutenons l'adoption d'une approche contingente, c'est-à-dire contextuelle. Nous rendons donc compte des principaux facteurs de succès que font ressortir les études sur le terrain des quelques dernières années. Au préalable, nous définirons le concept de cercles de qualité et nous tenterons d'expliquer la vigueur de leur développement quantitatif.

### **Les cercles de qualité, concept et développement**

D'origine japonaise<sup>1</sup>, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité

spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail<sup>2</sup>.

L'extension de cette définition est relativement récente, compte tenu du fait que les premiers cercles de qualité avaient pour seul objectif l'amélioration de la qualité des produits. Progressivement, d'autres objectifs de nature personnelle ou relationnelle se sont greffés à cet objectif purement opérationnel (tableau 1). La mission socio-économique des cercles de qualité n'a cessé de s'affirmer depuis.

En fait, cet appel à l'intelligence, à l'initiative, à la créativité et à la responsabilité des employés est à la fois un objectif et un moyen des cercles de qualité. Ceux-ci offrent aux travailleurs la possibilité d'utiliser un potentiel jusqu'alors inexploité et leur permettant de satisfaire leur désir de progrès et d'épanouissement. L'amélioration de la performance économique de l'entreprise ne peut se faire sans tenir compte des ressources humaines. Ce serait une erreur de considérer les cercles de qualité soit comme une technique de production ne visant que l'amélioration de la compétitivité, soit comme un outil de développement des organisations ne visant que des comportements.

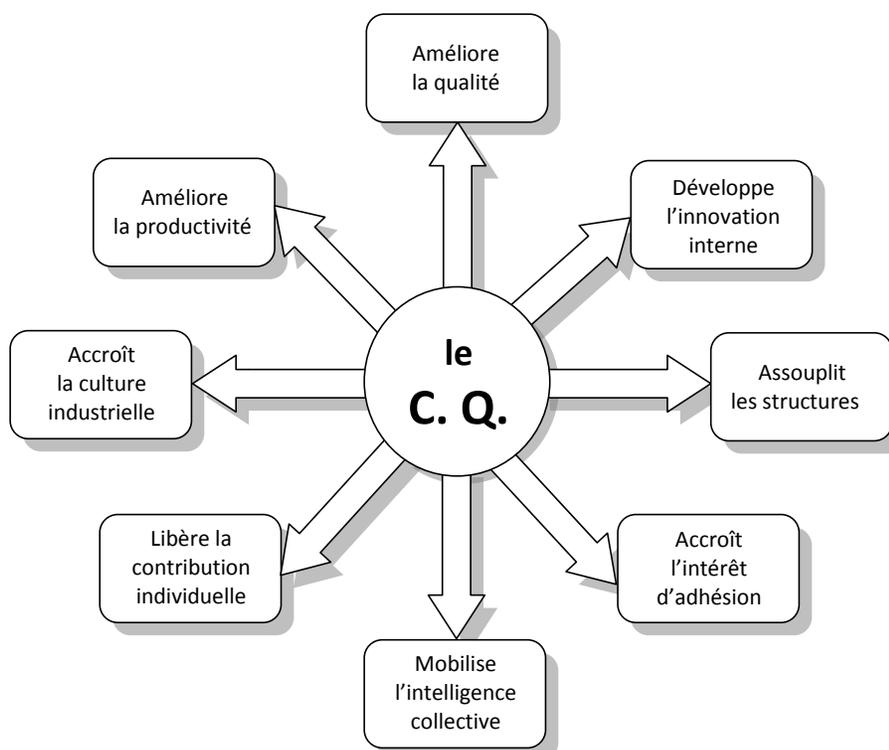
Il nous semble primordial d'écarter une vision d'opposition de ces deux pôles. Nous devons concevoir les cercles de qualité comme un outil de gestion à double vocation, économique et sociale, et à plusieurs dimensions (figure 1).

Une telle variété d'avantages n'est certainement pas étrangère à la forte croissance que les cercles de qualité ont connue au cours de ces dernières années. Un mouvement d'implantation aussi massif n'est pas le fruit du hasard. Il trouve son explication dans les éléments qui suivent.

**Tableau 1 – Les objectifs économiques et sociaux des cercles de qualité**

OBJECTIFS ÉCONOMIQUES :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration de la qualité;</li> <li>- diminution des coûts;</li> <li>- augmentation de la productivité.</li> </ul>
OBJECTIFS SOCIAUX :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration des relations interpersonnelles, des communications et de la concertation;</li> <li>- mobilisation des capacités du personnel qui peuvent contribuer à l'entreprise;</li> <li>- valorisation du travail d'exécution par la réflexion;</li> <li>- responsabilisation et assouplissement des cloisons entre les niveaux de hiérarchie;</li> <li>- apprentissage du travail en groupe par une remise en cause commune et constructive;</li> <li>- augmentation de la satisfaction au travail et de la participation à la prise de décision;</li> <li>- développement de l'engagement du personnel et de son adhésion aux objectifs de l'entreprise.</li> </ul>

**Figure 1 – Objectifs recherchés par la mise en place des cercles de qualité**



(Source : SERIEYX, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982)

---

Dans le contexte économique actuel, la pression de la concurrence se fait de plus en plus par la qualité des produits et des services et par la valeur ajoutée à des prix compétitifs. L'exemple du Japon, devenu en quelques années la deuxième puissance industrielle mondiale, représente à cet égard un modèle que plusieurs entreprises occidentales ont suivi. Missions, voyages d'études et séminaires ont permis de confirmer les liens entre l'économie et le social ainsi que le rôle des cercles de qualité dans cette filiation.

**D'origine japonaise, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail.**

Notre contexte sociopolitique est marqué par l'émergence de nouvelles aspirations et par la quête d'une plus grande démocratisation de l'entreprise. Aujourd'hui mieux formés, largement informés et fréquemment invités à s'exprimer et à juger dans leur vie de citoyens et de consommateurs, les travailleurs sont devenus plus exigeants. Ils rejettent les tâches répétitives et parcellaires, l'absence d'initiative et l'isolement des postes de travail. Les cercles de qualité répondent justement à ces aspirations en offrant aux travailleurs la possibilité de réfléchir, de s'exprimer, de juger et de choisir. Le décalage est alors moins grand entre la vie en entreprise et la vie en dehors de l'entreprise.

Les caractéristiques des cercles sont perçues comme étant peu perturbantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Les cercles de qualité ne requièrent pas de modifications majeures de la structure existante. Ils permettent aux cadres hiérarchiques de maintenir le pouvoir et l'influence reliés à l'exercice de leurs fonctions. En outre, les cercles sont relativement faciles à maîtriser et d'un coût accessible.

Une abondante documentation liée au domaine constitue les normes<sup>3</sup> des cercles de qualité. Les

fiches standard dont regorgent les écrits décrivent « la » méthodologie de mise en place et les règles de fonctionnement. De plus, les cercles de qualité font l'objet d'un marketing très large, tant interne qu'externe, qui les a propulsés à leur présent niveau de notoriété.

Enfin, les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginer les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.

L'observation des résultats de l'activité des cercles de qualité révèle une extrême diversité. Succès spectaculaires et échecs alarmants bornent un large intervalle de niveaux de réussite. Quels sont donc ces facteurs de réussite des cercles de qualité?

### **Les facteurs liés à la disposition de l'organisation**

Le succès des cercles de qualité repose avant tout sur une philosophie de gestion participative. Beaucoup plus qu'un simple outil technique, ils supposent la participation des travailleurs à la prise de décision. Dans une entreprise où l'on estime que c'est à la direction de décider et aux travailleurs d'exécuter, ils sont voués à l'échec. Avant d'implanter des cercles de qualité, il importe donc de s'assurer que l'entreprise ait élaboré une approche de gestion consultative. Les cercles de qualité ne peuvent en aucun cas coexister avec des procédures traditionnelles et autoritaires.

Il est tout aussi important d'inscrire les cercles de qualité dans le projet de l'entreprise et de les situer dans une perspective à long terme. Il est évident qu'il existe autant de projets que d'entreprises. Chacune détermine le sien selon son environnement, son éthique, sa politique sociale, son potentiel technique, ses ressources financières... Néanmoins, toutes devront y intégrer les cercles de qualité avant de les mettre sur pied. De même, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que dans la mesure où la culture de l'entreprise ne contredit pas les valeurs profondes qui sous-tendent leur

mise en œuvre. L'expérience japonaise démontre à cet égard que la pluralité des caractéristiques culturelles donne aux cercles plusieurs types de fonctionnement et de réussite.

### L'appui de la direction

L'appui de la direction est indispensable pour le succès des cercles de qualité. Non seulement la direction doit-elle être convaincue des avantages que les cercles procurent, mais elle doit aussi traduire sa conviction dans les faits par un engagement clair et permanent, loin de toute

bienveillance passive source de découragement des participants. L'appui de la direction se manifeste de multiples façons (tableau 2) :

**Les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginer les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.**

**Tableau 2 – Formes d'appui de la direction aux cercles de qualité**

- offrir tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement des cercles : formation des participants, rencontres pendant les heures de travail, recrutement d'un facilitateur, disponibilité de l'information, etc.;
- tenir des réunions périodiques avec les membres en veillant à suivre leurs activités sans contrôle excessif;
- laisser aux participants la liberté de choisir les problèmes à traiter;
- tenir compte des suggestions et y répondre dans les meilleurs délais;
- récompenser les participants pour leurs contributions et leurs réalisations par une reconnaissance psychologique ou une stimulation financière, ou les deux.

### Le soutien des cadres moyens

L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens<sup>4</sup>. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise. Plusieurs cadres moyens n'apprécient pas non plus l'environnement participatif que supposent les cercles de qualité. Ils se livrent souvent à des actes de sabotage en tardant à communiquer les informations demandées par les travailleurs, en

proposant des solutions avant que le cercle n'ait terminé ses travaux, ou encore en présentant à la direction des solutions comme étant l'aboutissement de leur propre réflexion. Il va sans dire que de tels jeux, lorsqu'ils persistent, minent les cercles jusqu'à les faire disparaître. La réussite des cercles de qualité est tributaire de la coopération des cadres. Il importe alors de les faire participer à la mise en place des cercles et de les initier à leurs besoins, leurs caractéristiques et leurs avantages.

---

## LES FACTEURS LIÉS À LA PRÉPARATION DE LA MISE EN PLACE

### L'élaboration d'une stratégie d'implantation claire, planifiée et structurée

La mise en place des cercles de qualité semble simple et rapide. Toutefois, cette apparente facilité est souvent trompeuse. Faire appel à la réflexion du personnel des niveaux d'exécution entraîne un véritable changement de comportement, non seulement pour les membres des cercles eux-mêmes mais aussi pour leurs supérieurs peu habitués à susciter cette contribution. C'est pourquoi la mise en place d'un cercle de qualité doit être conduite comme une opération de changement, c'est-à-dire qu'elle nécessite un certain temps de préparation et une stratégie adaptée aux caractères spécifiques de l'entreprise. Il n'est pas dans notre propos de présenter un plan de mise en place et d'analyser chacune de ses étapes. Nous tâcherons plutôt d'indiquer les principaux écueils à éviter durant une phase aussi déterminante que celle de l'implantation.

Tout d'abord, il faut se garder de mettre en place plusieurs cercles de façon simultanée. Les entreprises qui ont eu du succès ont entamé la démarche lentement et prudemment en créant un nombre restreint de cercles, voire un seul. Elles n'ont élargi le programme qu'une fois le processus bien maîtrisé.

**L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise.**

Ensuite, il faut éviter de mettre en place des cercles, et à plus forte raison un tout premier cercle, là où « la pelouse n'est pas la plus verte ». Leur implantation exige un terrain prêt à les accueillir et s'il ne l'est pas, il faut d'abord le préparer. Des conflits sociaux graves, des problèmes plus urgents pour l'entreprise ou un

climat de travail malsain sont des contre-indications majeures.

De plus, il est préférable d'éviter le souci de trop en dire en réalisant l'étude faisabilité des cercles de qualité. L'étendue et l'objet de cette étude ne seront pas étrangers aux objectifs poursuivis ou aux problèmes ayant amené la direction à envisager la création de cercles de qualité. Il ne s'agit pas ici d'une analyse où toutes les données doivent être passées au crible. Il s'agit plutôt d'un diagnostic permettant de répondre à des questions bien précises.

### L'autonomie en regard du consultant

Indéniablement, le recours à un consultant s'avère un atout considérable, notamment lors de la phase d'introduction. Néanmoins, les cercles soumis entièrement au programme du consultant sont voués à l'échec. Les entreprises où l'activité des cercles dépend de la disponibilité du consultant n'atteignent presque jamais les résultats escomptés.

### L'existence d'une équipe dynamique et motivée

Outre l'indispensable motivation des membres, l'existence d'une équipe capable de prendre en charge la mise en place et le suivi des cercles de qualité est un élément clé de leur réussite. Cette équipe comprend le groupe de pilotage, le facilitateur et l'animateur. Nous attarderons sur le rôle du facilitateur et de l'animateur, puisque le succès des cercles dépend dans une très large mesure de la manière dont ceux-ci s'acquittent de leurs missions respectives.

Le facilitateur est une personne-ressource que l'on peut considérer comme la clé de voûte du programme. Son rôle consiste à assister les cercles dans la conduite de leurs réunions, à former et à conseiller les animateurs, à tisser les liens entre la direction et les participants, à coordonner les travaux des différents cercles de l'entreprise, à évaluer leur rendement ainsi qu'à veiller à leur bonne marche et au maintien de leur élan. Le facilitateur doit prévenir certains problèmes : l'ennui, l'apathie, le désintérêt, les rivalités ou les conflits. Ce rôle est d'une telle

---

rivalité ou les conflits. Ce rôle est d'une telle importance que la direction est tenue de prendre des précautions lors de la désignation du facilitateur. Celui-ci doit démontrer des aptitudes personnelles et des compétences professionnelles élevées : crédibilité, disponibilité, formation adéquate, respect de la compétence de l'animateur, habileté à dialoguer avec la direction comme avec le personnel, bonne connaissance des principes du comportement organisationnel (motivation, leadership, communication, etc.) ainsi que du fonctionnement technique et administratif de l'organisation. Enfin, notons qu'il est fortement recommandé de nommer un second facilitateur lorsque la complexité de la technologie, le nombre de cercles et la charge de travail le justifient. C'est là un facteur de réussite à ne pas négliger.

**Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis.**

Le rôle spécifique de l'animateur est tout aussi important que celui, plus global, du facilitateur. En conséquence, une formation adéquate de l'animateur est une condition du succès des cercles de qualité. L'animateur est tenu, au même titre que les membres, de se garder de promouvoir ses propres projets, de créer une atmosphère où chacun est libre de s'exprimer et de participer activement, de veiller au respect des échéanciers de travail établis en commun, de jouer un rôle de formateur et enfin, de s'abstenir de toute attitude de commandement nuisible à la participation du groupe.

### **Une définition claire des objectifs et des règles de fonctionnement**

Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis. Avant de s'engager en ce sens, la direction devra donc formuler clairement les objectifs de son action. À leur tour, ces objectifs ne pourront être réalisés que dans la transparence et la clarté. Aussi convient-il de préciser l'encadrement des cercles (interdits, degrés de liberté) afin de leur

éviter le rejet de propositions jugées hors de leur champ de responsabilité. De tels rejets sont très décourageants pour les cercles, en particulier lorsqu'ils se répètent.

### **L'adhésion des syndicats**

Les syndicats considèrent souvent les cercles de qualité comme une menace à leur pouvoir. Ils craignent que l'établissement de bonnes relations entre la direction et les employés n'entraîne leur propre disparition. Ce ne sont évidemment pas les arguments qu'ils invoquent; les syndicats insistent plutôt sur les pertes d'emploi qu'un désir d'amélioration de la productivité peut engendrer. Ils redoutent aussi l'usage que la direction pourrait faire des cercles pour obtenir davantage des travailleurs sans contrepartie monétaire. Ainsi, la direction devra au préalable expliquer clairement les objectifs de son programme et assurer son statut volontaire. Elle doit certifier que les cercles n'entreront pas en conflit avec le rôle syndical et qu'ils n'engendreront pas de pertes d'emploi. Comme en ce qui concerne l'appui de la direction et le soutien des cadres moyens, l'adhésion des syndicats est un facteur cité avec insistance par tous les auteurs, notamment Barlow (1987), Dale (1984), Hayward (1984) et Lees (1985).

### **La sensibilisation et l'information du personnel**

Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité. Cette sensibilisation est d'autant plus bénéfique qu'elle précède l'implantation des cercles eux-mêmes. Elle prépare les volontaires, répond aux différentes questions et apaise les craintes et les incertitudes. Sans une bonne compréhension du concept, de ses objectifs et de ses avantages, les employés risquent de se sentir manipulés par la direction, et les cadres intermédiaires auront l'impression d'être court-circuités. Ces états d'esprit se répercuteront aussitôt sur le fonctionnement des cercles.

**Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité.**

---

## La formation adéquate des protagonistes

Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants. Elle porte en général sur la dynamique de groupe, la méthodologie de résolution des problèmes, les outils et les techniques d'analyse, les communications et la conduite des réunions. Le principe qui sous-tend cette formation veut que la performance du groupe soit meilleure si les membres possèdent individuellement les compétences requises. La direction veillera donc à ce que la formation soit simplifiée, pratique, immédiatement utilisable et bien intégrée au travail.

## LES FACTEURS LIÉS AU FONCTIONNEMENT

### Le respect des caractéristiques de fonctionnement

En premier lieu, la contribution volontaire constitue l'essence et l'esprit même des cercles de qualité. Forcer les employés à participer non seulement violerait cet esprit, mais aussi étoufferait grandement leurs capacités de contribution. La créativité, la responsabilisation et l'innovation ne s'imposent pas. La libre adhésion doit être énoncée de façon explicite et fermement maintenue.

En deuxième lieu, la composition et la taille du groupe sont des facteurs déterminants. Pour que les réunions des cercles de qualité soient de véritables réunions de travail où chacun s'exprime librement, il importe de respecter la taille optimale, soit de cinq à douze personnes. Les cercles ne doivent pas non plus s'étendre à plus d'une unité de travail. On imagine mal que des personnes puissent être motivées à analyser avec intérêt des problèmes qui ne les concernent pas de près. Il est tout aussi primordial d'éviter de rassembler dans un même cercle des participants de niveaux hiérarchiques ou de niveaux d'instruction différents. Dans un cercle composé à la fois de cadres et de travailleurs, ces derniers participeront très timidement : tel n'est pas l'objectif recherché.

**Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants.**

En troisième lieu, le choix des thèmes est crucial. Le libre choix des sujets à traiter est un élément essentiel de succès des cercles de qualité. Deux arguments le justifient. Tout d'abord, le libre choix des thèmes est fondamental pour la motivation, l'enthousiasme et le dynamisme des travailleurs car il est lié à une réappropriation du travail. Ensuite, ce sont les salariés qui connaissent parfaitement leur travail et qui sont les plus aptes à saisir les mauvais fonctionnements liés à ce travail. Par ailleurs, l'expérience démontre que les cercles ayant connu le plus de succès choisissaient non seulement leurs thèmes, mais respectaient aussi une logique progressive. En d'autres termes, la complexité des sujets traités allait croissante au fur et à mesure que se développait le cercle. Cela empêche le tarissement des idées et assure un flux continu de projets. Selon Dale et Hayward (1984), les cercles de qualité peuvent réaliser cette continuité en passant par trois étapes : la résolution des problèmes à l'intérieur de l'atelier de travail; l'expérience aidant, la collaboration avec d'autres unités pour résoudre des problèmes communs (par exemple des unités fournissant au cercle des pièces défectueuses); et enfin, une fois le cercle « mûr », l'élaboration d'une politique de prévention des problèmes<sup>5</sup>.

En quatrième et dernier lieu, l'effet de groupe est indispensable. L'activité du cercle de qualité doit demeurer une activité de groupe. Pour s'en assurer, les participants devront être convaincus de l'effet bénéfique du groupe pour l'efficacité de toute la démarche. Ils doivent être persuadés qu'ils feront plus et mieux au sein d'une équipe.

### L'évaluation et le suivi permanents

Le suivi du programme est d'une importance capitale. Il permet de vérifier que les propositions approuvées ont bel et bien été mises en œuvre. Il permet également de mesurer les résultats, tant au plan opérationnel qu'à celui des comportements, et ainsi de déceler et de

---

résoudre les problèmes éventuels. Pour que cette évaluation ne produise pas d'effets pervers, la direction veillera à ne pas la transformer en un contrôle autoritaire dépouillant les cercles de leur autonomie. Bien au contraire, les cercles eux-mêmes y prendront part.

### **L'engagement des non-membres**

Le processus d'amélioration de la qualité ne peut être le monopole de l'ensemble des cercles. La participation de l'ensemble de l'organisation est indispensable, et à plus forte raison celle des non-membres appartenant au même atelier de travail. L'intégration des non-membres est une condition absolue du fonctionnement harmonieux de l'atelier, surtout lorsqu'ils sont majoritaires et qu'ils ont un contrôle élevé sur leur travail. L'amélioration de la qualité passe souvent par une intervention sur le processus de réalisation du travail, et à cet égard elle nécessite l'engagement de tous les travailleurs au-delà du cercle. À l'échelle de l'entreprise, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que s'ils entretiennent de bonnes relations avec les autres services. Pour ce faire, la position de chacune des structures de fonctionnement concernées par la mise en œuvre des solutions doit être clarifiée.

**Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.**

### **La promotion des échanges entre les cercles de qualité**

Les échanges entre les cercles d'une même entreprise ou encore entre ceux d'entreprises différentes permettent l'émulation et le partage d'expériences. Ces échanges sont source de richesse et d'innovation par l'ouverture d'esprit

qu'ils provoquent. À long terme, il est indéniable que l'isolement condamne un cercle de qualité.

### **LES FACTEURS LIÉS À L'ÉTENDUE ET AUX LIMITES DU CONCEPT**

#### **Les attentes réalistes**

Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme. Les cercles ne représentent pas non plus une solution aux problèmes d'organisation de l'entreprise (absence de communication, piètres relations de travail, absentéisme, sabotage). Ils peuvent fournir des résultats spectaculaires à condition de ne pas dévier de leur vocation première. L'amélioration du climat social vient en tête des conséquences bénéfiques de la mise en place des cercles de qualité; cependant, les créer dans le but principal d'améliorer ce climat peut conduire à de graves erreurs et déceptions.

Enfin, soulignons que les cercles de qualité donneront leur plein rendement et satisferont leurs objectifs de développement et de performance s'ils articulent dans un système global de gestion de la qualité. La qualité ne peut s'améliorer par la seule action des cercles; il importe de ne pas se méprendre sur leurs capacités réelles en ce domaine.

#### **La perception des limites**

Les cercles de qualité ont des effets positifs incontestables mais ils n'échappent pas pour autant à certaines limites. L'ensemble de la hiérarchie évitera bien des leurres et des déceptions si elle prend conscience des quatre éléments suivants.

---

Premièrement, les cercles de qualité peuvent engendrer des sentiments de différence et de discrimination entre membres et non-membres. Cela se produit surtout si l'adhésion aux cercles constitue un moyen de promotion implicite, ou influence en quoi que ce soit l'évolution professionnelle.

Deuxièmement, les cercles n'ébranlent pas la structure de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise même si leur succès repose sur une conception égalitaire des rapports hiérarchiques. Le pouvoir accordé aux travailleurs est assez restreint puisque la prise de décision demeure l'apanage des gestionnaires, souvent au niveau le plus élevé.

Troisièmement, pour être efficace, l'activité des cercles requiert un certain temps d'apprentissage et doit être combinée avec d'autres pratiques participatives.

Quatrièmement, les cercles de qualité établissent un nouveau rôle pour la direction, rôle qui n'est pas toujours compatible avec le mode de fonctionnement traditionnel.

## **D'AUTRES FACTEURS**

### **La sécurité d'emploi**

La sécurité d'emploi est une autre condition non moins importante du succès des cercles de qualité. Une direction d'entreprise tentée par la recherche forcée de l'augmentation de la productivité pourrait utiliser les recommandations des cercles pour licencier des travailleurs. Dans un tel contexte, ceux-ci cesseraient sans aucun doute toute contribution à la qualité. La direction devra donc établir une politique claire garantissant que l'activité des cercles ne menacera pas la sécurité d'emploi.

### **L'estime de soi**

Selon certains auteurs (Brockner et Hess (1986), Wayne, Griffin et Bateman (1986)), les membres des cercles qui possèdent un degré élevé d'estime de soi seraient plus conscients de l'importance de leur apport. Cela les doterait d'un sens profond de l'efficacité et d'un équilibre social qui leur permettraient d'em-

prunter sans difficulté le comportement interpersonnel nécessaire au succès des cercles de qualité.

**Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme.**

## **CONCLUSION**

Quelle conclusion tirer de cette multiplicité de facteurs? La plus évidente nous semble être qu'une croyance fort répandue, qui faisait des cercles de qualité l'apanage de la culture japonaise, se trouve infirmée aujourd'hui. Le consensus social possible au Japon ainsi que le dévouement et la loyauté des travailleurs japonais contribuent certes au succès de leurs cercles. Cependant, seul le tiers des cercles japonais seraient véritablement productifs. Ainsi donc, ce ne sont pas les caractéristiques d'une culture qui sont à l'origine de la réussite des cercles de qualité. Cette réussite dépend plutôt du respect de certains préalables et de l'attachement à certaines valeurs qui existent dans toutes les cultures, et qu'il suffit alors d'identifier et de développer.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Alie, E. « The middle management factor in quality circle programs » *SAM advanced management journal*, vol. 51, n° 3, été 1986, p. 9-15.
- Annoux, J.-P., P. Hermel. « Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers », *Direction et gestion*, n° 6, 1985, p. 47-55.
- Anonymous. « Quality control circles : workers, not management, solve problems » *Small business report, part I*, vol. 11, n° 7, juillet 1986, p. 44-49; part II, vol. 11 n° 8, août 1986, p. 30-35.
- Archer, G. et al. *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 1989.
- Barrick, M.R., R.A. Alexander. « A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias » *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, septembre 1986, p. 10-14.
- Beardsley, J. « Beyond quality circles? », *The quality circles journal*, vol. 9, n° 3, automne 1987, p. 579-592.

- Bosche, T. et al. « Cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas », *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1984, p. 82-94.
- Brockner, J., T. Hess. « Self-esteem and task performance in quality circles », *Academy of management journal*, vol. 29, n° 3, septembre 1986, p. 617-623.
- Brossard, M. « Comment assurer une plus grande longévité aux cercles de qualité, une voie possible » *Gestion*, novembre 1988, p. 17-22.
- Brossard, M. *L'évolution des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 1988.
- Brossard, M. *Les limites du paradigme du fonctionnement des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielle, 1988.
- Buch, K., R. Spangler. « The effects of quality circles on performance and promotions » *Human relations*, vol. 43, n° 6, 1990, p. 573-582.
- CEGOS, *Pratique des cercles de qualité*, Boulogne-Billancourt, France : Hommes et techniques, 1982.
- Chevalier, F., G. Trépo. « Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise », *Problèmes économiques*, n° 2016, mars 1987, p. 6-13.
- Cresson, R. « Les cercles de qualité en France : un exemple de mise en place », *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 53-58.
- Crocker, O. et al. *Quality circles, a guide to participation and productivity*, New York : Facts on file, 1984.
- Dale, B. G. « British quality circles operation - some facts and figures », *International journal of manpower*, vol. 6, n° 4, 1985, p. 3-10.
- Dale, B. G., E. Barlow. « Quality circles: the view from within », *Management Decision*, vol. 25, n° 4, 1987, p. 5-9.
- Dale, B. G., S. G. Hayward. « Some of the reasons for quality circle failure », *Leadership and organization development journal: part I*, vol. 5, n° 1, 1984, p. 11-16; *part II*, vol. 5, n° 2, 1984, p. 28-31; *part III*, vol. 5, n° 4, 1984, p. 27-32.
- Dale, B. G., J. Lees. « Quality circles: from introduction to integration », *Long Range planning*, vol. 20, n° 1, February 1987, p. 78-83.
- Dale, B. G., J. Lees. « Factors which influence the success of quality circle programs in the United Kingdom », *International journal of operations and production management*, vol. 5, n° 4, 1985, p. 43-54.
- Dewar, D. L. « Quality circles : answers to 100 frequently asked questions », *Quality circle Institute Pub.*, Red. Bluff, CA, 1982.
- Dubois, P. « Les cercles de qualité : panacée universelle ou faillite de la décennie? », *Pour une nouvelle approche de gestion, rapport du colloque de l'Institut national de productivité*, Montréal, Institut national de productivité, 1982, p. 85-100.
- Fey, R., J.M. Gogue. *La maîtrise de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- Griffin, R. W. « Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment », *Academy of management journal*, vol. 31, n° 2, juin 1988, p. 338-358.
- Gryma, F. M. *Quality circles, a team approach to problem solving*, New York: AMACOM Pub., 1981.
- Harrington, H.J., W.S. Rieker. « Quality control circles », *Journal of quality and participation*, vol. 11, n° 1, mars 1988, p. 16-20.
- Imai, M. (traduit par R. Pietri). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Paris : Eyrolles, 1989.
- Khan, S. « Selecting the quality circle facilitator for effective leadership : some concepts and implications for personnel directors », *The Quality circle journal*, vol. 8, n° 4, décembre 1985, p. 8-10.
- Laridan, R. *Cercles de qualité : mode d'emploi pour réussir*, Paris : Eyrolles, (coll. Cadres et dirigeants), 1990.
- Launay, Y. « Les cercles de qualité : extension mondiale? », *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 47-51.
- Launay, Y. et J. Zys. « Pourquoi les cercles de qualité? », *Direction et gestion*, n° 1, 1981, p. 39-45.
- Lawler, E. E., S.A. Mohrman. « Du bon usage des cercles de qualité », *Harvard-L'Expansion*, printemps 1986, p. 71-79.
- Lawler, E. E., S.A. Mohrman. « Quality circles : after the honeymoon », *Organizational dynamics*, vol. 15, n° 4, printemps 1987, p. 42-54.
- Levionnois, M. *Marketing interne et management des hommes*, Paris : Éditions d'Organisation, 1986.
- Maheshwari, B. L. *Quality circles*, New Delhi : Oxford & IBH Pub., 1987.
- Miller, T. R. « The quality circle phenomenon : a review and appraisal », *SAM advanced management journal*, vol. 54, n° 1, hiver 1989, p. 4-7, 12.
- Monteil, B. et al. *Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- Monteil, B. *Cercles de qualité et de progrès, pour une nouvelle compétitivité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1985.
- Moreno-Luzon, M. D. « Quality circles and organization culture », *International journal of quality and reliability management*, vol.5, n° 4, 1988, p. 46-55.
- Noye, D., C. Ravenne. *Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode*, Paris : INSEP, 1985.
- Pati, G. et al. « What went wrong with quality circles? » *Personnel journal*, vol. 66, n° 12, décembre 1987, p. 82-87.

- 
- Portis, B. et al. « Effective use of quality circles », *Business Quarterly*, vol. 50, n° 3, automne 1985, p. 44-47.
- Raveleau, G. *Les cercles de qualité français*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1985.
- Robson, M. *Quality circles actions*, Aldershot, Angleterre : Gower Pub., 1984.
- Roland, D. *Le cercle de qualité : une double dimension*, Aix-en-Provence : Centre d'étude et de recherché sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, novembre 1985.
- Ruffner, E. R. et L. P. Etkin. « When a circle is not a circle », *SAM advanced management journal*, vol. 52, n° 2, printemps 1987, p. 9-15.
- Serieyx, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982.
- Spencer, R. J. « The use of quality circles in quality improvement programs », *International journal of technology management*, vol. 2, no° 2, 1987, p. 229-240.
- Tang, L. P. et al. « The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance » *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 4, hiver 1987, p. 799-814.
- Thompson, P. C. *Quality circles : how to make them work in America?*, New York : Amacon, 1982.
- Turcotte, P. R. et J. Bergeron. *Le cercle de qualité, nature et stratégie d'implantation*, Montréal : Agences d'Arc, 1984.
- Wayne, S. J. et al. « Improving the effectiveness of quality circles », *Personnel administrator*, vol. 31, n° 3, mars 1986, p. 79-88.
- Wolff, P.J. « Western problems – Eastern solutions: mixed promise of quality circles », *Journal of managerial psychology*, vol. 2, n° 2, 1987, p. 3-8.

## Notes

<sup>1</sup>La création des cercles de qualité remonte à 1962 au Japon et à 1974 aux États-Unis.

<sup>2</sup>Définition que nous proposons à la suite de notre analyse des multiples définitions que présente la documentation liée au domaine.

<sup>3</sup>On a présenté les cercles de qualité entre autres comme une « technologie managériale bien marketée ».

<sup>4</sup>Facteur cité par tous les auteurs ayant analysé les causes d'échec des cercles de qualité, dont Alie (1986), Dale et Barlow (1987), Dale et Hayward (1984), Harrington et Rieker (1988), Monteil, Périgord et Raveleau (1985).

<sup>5</sup>Selon les auteurs, les entreprises japonaises seraient à ce troisième niveau actuellement.



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

**Volume 24, numéro 3-4, 2011**

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**

Josée St-Pierre et Nazik Fadil

**ARTICLES**

**L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières  
en contexte d'hypercroissance : revue de la littérature et illustrations**

Christine Teyssier

*Université de Lyon, Laboratoire CoActiS (EA 4161)*

**Une mesure de liquidité pour les PME en croissance**

Yves Groleau

*Université du Québec à Trois-Rivières*

**Relations entre les objectifs de l'entrepreneur, les pratiques d'affaires  
et la gestion de l'actif à court terme**

Ouafa Sakka et Moujib Bahri

*Université Carleton et TÉLUQ*

**Le coût du capital entrepreneurial**

Cécile Carpentier et Jean-Marc Suret

*Université Laval, Fellow CIRANO et European Center for Corporate Control Studies*

**Théories financières et endettement des PME en France :  
une analyse en panel**

Philippe Adair et Mohamed Adaskou

*ÉRUDITE, Université Paris-Est Créteil*

**L'entrepreneur et le banquier : la première impression  
et ses conséquences sur la décision de financer**

Stéphane Foliard

*IUT de Roanne*

**Le suivi des investissements par les sociétés de capital-risque :  
proposition d'un cadre méthodologique**

Théophile Serge Nomo

*Université du Québec à Trois-Rivières*

**COMPTES RENDUS**

**INFORMATIONS**

**TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES**