

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 25 (1988)  
**Heft:** 900

**Artikel:** Dans les entreprises : les cercles de qualité  
**Autor:** Imhof, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1018092>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.01.2025

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

Il n'y avait pas besoin de se creuser beaucoup les méninges pour comprendre, lors du débat du National à propos de la largeur des camions, que les 20 centimètres supplémentaires en jeu n'étaient que la roue cachant une file de semi-remorques. Que veulent les camionneurs? Ils veulent pouvoir rouler «européen» (ah! le noble prétexte!) jusqu'au sommet de la Pointe Dufour, 8766 heures par an et en transbahutant 40 tonnes.

C'est dans la logique de leurs turbos.

COURRIER

## Keep on truckin!

Pierre Imhof se trompe donc en parlant d'un «inutile combat». Sans doute le prétexte est-il un peu mince et le combat perdu d'avance. Il n'empêche: les gros bras des «gros culs» ne vont pas s'arrêter en si bon chemin. Pour commencer, ils vont se mobiliser contre la politique coordonnée des transports (PCT) et mettre tous les bâtons imaginables dans les roues du ferroutage et des catalyseurs. La limite de poids suivra et l'on voit déjà arriver les 32 tonnes, ou davantage, sous la pancarte «Maintien des emplois!».

Qu'il faille des camions en trafic régional, qui donc contesterait? Seulement voilà: la logique camionneuse ne peut en rester là, de toute évidence; il lui faut un format européen. Dans ce format, quelques vagues traces de ferroutage pour les tronçons alpestres. Mais pour le reste? Rien. Vous voyez un peu les bahuts accepter de ferrouter entre Lille et Marseille, entre Bâle et Amsterdam, entre Hambourg et Rome? Le ferroutage va rester encore un «sonderfall» suisse pendant un bout de temps...

Donc, s'il y a référendum, c'est sans doute moins des 20 cm qu'il faudra parler que de la politique camionnarde qui n'a jamais considéré le paysage qu'à travers un pare-brise.

Dix minutes au bord de la N2, vers Erstfeld ou Amsteg, en disent à ce propos bien plus long qu'un long discours.

Gil Stauffer  
Cernier

DANS LES ENTREPRISES

# Les cercles de qualité

(pi) Longtemps après le Japon et les Etats-Unis, certaines entreprises suisses mettent en place des cercles de qualité. Lieu de rencontre où sont réunis des ouvriers, des employés et l'encadrement. Leur but est, par des propositions, des critiques, des remarques de la base, d'améliorer le rendement de l'entreprise et la qualité de ses produits.

Que se cache-t-il derrière cette formule? DP a interrogé Jacques Guyaz, membre de notre comité de rédaction et conseiller en entreprise, qui a participé à la mise en place de plusieurs cercles en Suisse romande.

**Le cercle de qualité est presque toujours issu d'une décision de la direction et non pas d'une négociation avec les employés. A ce titre, n'est-ce pas un gadget patronal ?**

A mon avis non, parce que le cercle de qualité vise un accroissement de l'efficacité de l'entreprise à partir du constat très simple suivant: ce sont les personnes qui sont sur les postes de travail qui sont en général les mieux à même de savoir quelles sont les améliorations à apporter à la machine sur laquelle ils travaillent ou aux procédures dans lesquelles ils sont impliqués. Cela représente un plus pour l'entreprise et pour sa direction, c'est certain, mais aussi un plus en terme de qualité du travail pour la personne qui est sur le terrain. Ce n'est donc pas un gadget.

**Les cercles de qualité ne sont-ils pas utilisés comme paravent pour cacher des problèmes, ou comme une manière d'étouffer des conflits naissants en donnant aux employés l'impression qu'ils participent activement à la vie de l'entreprise ?**

Ça peut être vrai dans un certain nombre de circonstances. Je pense à des entreprises qui connaissent des difficultés et qui pensent qu'en instituant un cercle de qualité, elles vont rassembler autour d'elles leurs ouvriers et leurs employés. Dans bien des cas, les entreprises modernes ont compris que les structures hiérarchiques traditionnelles, calquées sur l'organisation militaire, ne sont finalement pas la manière optimale de travailler, que ce n'est pas de cette façon-là que l'on parvient à la meilleure efficacité dans l'entreprise. Au contraire, la

hausse générale du niveau de formation des employés et des ouvriers, le fait que les produits qui sont fabriqués sont de plus en plus sophistiqués entraîne la mise sur pied de nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise, de nouveaux circuits d'information basés sur plus de souplesse et des marges de liberté supplémentaires. Mais il ne faut pas se faire d'illusions, les cercles de qualité sont effectivement utiles d'abord à l'entreprise. C'est une façon pour elles de reconnaître que les vieux modèles hiérarchiques ne sont plus adaptés.

**Quelles assurances ont les employés que leurs propositions ne se retourneront pas contre eux, qu'ils ne risquent pas de perdre leur emploi à la suite d'une rationalisation qu'ils auraient inspirée ?**

C'est un des risques majeurs des cercles de qualité. Très souvent on s'aperçoit que les personnes qui sont impliquées dans le cercle sont très craintives. Elles nous font des remarques du genre «ce que je vais dire dans ce cercle de qualité, est-ce que ça ne va pas se retourner contre moi, est-ce que je ne risque pas d'en être victime?» Ce risque est important. Pour qu'un cercle de qualité soit réellement efficace, il faut qu'il soit bâti sur une base volontaire, que les personnes qui travaillent dans un atelier ou dans un bureau ne soient pas obligées d'y participer. Le respect de ce principe modifie toute la perspective du cercle. Les gens étant libres d'y participer, mais aussi d'en partir, si le cercle marche mal ou si les gens qui en font partie s'aperçoivent que le travail qui s'y fait ne correspond pas à leurs intérêts, ils cesseront d'y aller. Pour qu'il soit réellement

efficace, il faut qu'un rapport de confiance puisse se créer.

On s'aperçoit que très souvent — près d'une fois sur deux — le cercle ne marche pas. Mais il y a aussi bien des cas où les cercles de qualité donnent des résultats importants et intéressants.

Je regrette que les syndicats soient restés à l'extérieur de la réflexion sur les avantages et les inconvénients des cercles de qualité.

**Mais il existe un risque sur l'emploi: des restructurations qui peuvent se faire grâce à des idées émises pendant une discussion dans un cercle de qualité risquent d'être à l'origine de suppressions d'emplois.**

Le risque existe effectivement.

**Les cercles de qualité sont souvent animés par des contremaîtres, des chefs d'équipe. La situation n'est-elle pas ambiguë, dans la mesure où les employés qui auraient envie de critiquer leur supérieur risquent d'être «mal vus» par lui et pénalisés ?**

C'est un des problèmes réels que posent les cercles de qualité. Il faut évidemment éviter que s'y reconstituent les structures hiérarchiques internes de l'entreprise. Ce risque est très nettement diminué lorsque les cercles de qualité, et c'est généralement le cas, sont issus d'une volonté de la direction. Elle se heurte d'ailleurs très souvent à une méfiance du personnel d'encadrement intermédiaire qui a peur que son pouvoir soit remis en cause. Ce soutien de la direction fait qu'il y a au sein du cercle des critiques qui s'expriment de façon beaucoup plus libre à l'égard des contremaîtres ou des animateurs. Pour l'encadrement, les cercles de qualité peuvent être, et sont souvent, assez difficiles à vivre. Ils disparaissent d'ailleurs rapidement lorsqu'ils sont laissés à l'initiative des échelons intermédiaires. Certaines entreprises ont choisi pour animer leur cercle de qualité des personnes qui ne font pas partie de l'encadrement, résolvant ainsi partiellement ce problème.

**Comment se fait-il que les cercles de qualité se développent principalement dans les pays où le taux de syndicalisation est bas? Et ne court-on**

**pas le risque de voir le cercle de qualité devenir un «syndicat maison» avec des possibilités d'action très limitées, qui empêcherait un véritable syndicat de s'implanter ?**

Ce n'est pas exact. Les cercles ne se développent pas que dans les pays où le taux de syndicalisation est bas. Ils sont par exemple très développés en Angleterre et aux Etats-Unis. Ils sont en fait plutôt présents dans des pays où les syndicats, bien qu'étant très actifs, ne contestent pas les fondements de l'ordre social ou le principe de l'économie libérale. Le raisonnement est là-bas le suivant: les cercles de qualité sont un bon moyen d'améliorer la qualité des produits, donc la compétitivité et les bénéfices de l'entreprise, ce qui nous permettra de revendiquer de meilleurs salaires et des meilleures conditions de travail. Dans les pays latins où les syndicats ont une vision plus politique des rapports sociaux, le développement des cercles de qualité a été vu avec beaucoup plus de méfiance.

Je crois qu'il n'est pas imaginable que le cercle de qualité devienne un «syndicat maison», mais il peut se transformer, dans une entreprise où les ouvriers sont peu syndiqués, en un barrage important face à l'activité syndicale. Mais chacun a son rôle spécifique: l'un résout les problèmes sur la place de travail, l'autre s'occupe de questions plus globales.

**On a vu avec ABB (ex ASEA-BBC) que les travailleurs ont été informés par la presse qu'il y aurait 2500 suppressions d'emplois, les syndicats n'ayant été informés que quelques heures avant celle-ci. N'est-il pas plus urgent de développer un dialogue de haut en bas et non pas de bas en haut ?**

Les deux choses doivent être conduites en parallèle. Je ne sais pas s'il y a des cercles de qualité chez ABB, mais si c'est le cas, leurs membres ont certainement été informés en même temps que les autres ouvriers. Les cercles doivent être vus comme un mode d'organisation du travail plus moderne et plus intelligent que le mode d'organisation traditionnel, mais ils ne remplacent pas les syndicats, ni la nécessité d'un droit à l'information sur l'entreprise et sur la vie dans l'entreprise. ■

## ECHOS DES MEDIAS

Le prochain congrès de la VPOD-SSP sera appelé à se prononcer sur le lancement d'un hebdomadaire syndical commun à toutes les fédérations et paraissant dans chacune des langues officielles. C'est la section de Berne-Personnel fédéral qui fait cette proposition.

*Popolo e Libertà*, quotidien du PPD tessinois (PDC) se trouve dans une situation financière très difficile. Déficit de 1987: 300 000 francs.

Le journal subit la concurrence de six autres quotidiens et, tout particulièrement, celle de l'organe de l'Evêché: *Giornale del Popolo*.

Modernisation de la revue *Buro + Verkauf* (Bureau et Vente) éditée par la Société suisse des employés de commerce. Elle paraît maintenant sous le titre *Budget* avec comme sous-titre: *Magazine suisse pour la pratique du financement et du management* (traduction). La présentation a aussi été mise au goût du jour.

## DP Domaine Public

### Rédacteur responsable:

Jean-Daniel Delley

Rédacteur: Pierre Imhof (pi)

Ont collaboré à ce numéro:

Jean-Pierre Bossy

François Brutsch

Jean-Daniel Delley (jd)

André Gavillet (ag)

Jacques Guyaz (jg)

Yvette Jaggi (yj)

Charles-F. Pochon

Point de vue:

Jeanlouis Cornuz

### Abonnement:

65 francs pour une année

### Administration, rédaction:

Saint Pierre 1, case postale 2612

1002 Lausanne

Tél: 021 / 22 69 10 CCP: 10 - 15527-9

### Composition et maquette:

Liliane Berthoud, Pierre Imhof

Jean-Luc Seylaz

### Impression:

Imprimerie des Arts et Métiers SA