

A stylized, abstract illustration of a business meeting. The background is composed of large, overlapping geometric shapes in shades of yellow, green, and brown. In the center, a woman with orange hair, wearing a purple top and a grey jacket, is gesturing with her right hand. To her left, a man in a white shirt and black tie is looking towards her. In the foreground, another man in a blue shirt is seen from the back, looking towards the center. The overall style is modern and graphic.

THEME:

LES CERCLES DE QUALITE

DANS

LES ENTREPRISES

ANNEE 2006- 2007

SOMMAIRE

Introduction.....	3
I- Définition des cercles de qualité (CQ).....	5
II- Composition des CQ.....	5
III- Objectifs des CQ.....	6
IV- Les principes et les fondements des CQ.....	6
V- Le fonctionnement et les outils des CQ.....	9
VI- L'influence des CQ.....	11
Conclusion.....	15
Bibliographie.....	16

Introduction :

La pratique traditionnelle du fonctionnement de l'entreprise est vouée inéluctablement au changement car durant des années, les entreprises n'ont cessé d'évoluer, de changer, voir de muter radicalement en s'adaptant avec les conditions de survies de leurs environnement qui est caractérisé par un ensemble d'obstacles auxquels elles doivent faire face afin d'assurer leurs présence sur le marché. L'avenir est forcément au changement imposé, subi ou volontaire.

L'urgence est de telle, que tout retard prit aujourd'hui en matière d'organisation, d'option stratégiques ou pratiques managériales offensives sera considéré demain comme inqualifiable et criminel.

Avec la mondialisation et l'ouverture des marchés, les entreprises devront être à la hauteur des exigences et cela en intégrant la fonction qualité au sein de leurs activités afin de répondre aux normes.

Depuis l'instauration du Taylorisme et son développement avec ses réussites mais aussi ses succès de rationalité et ses disfonctionnements, à engendrer une nouvelle penser d'organisation de travail de la part des entreprises. C'est à partir de là, que la notion des « relations Humaines » commença à prendre place au sein des activités des entreprises surtout avec l'arrivée des nouveaux modèles théoriques, fondés principalement sur la psychologie sociale et l'étude des motivations ont provoqué l'intérêt des entreprises et donné lieu à une large palette d'innovations, parmi celles-ci « **les cercles de qualité** ».

C'est dans ce cadre là que mon sujet de travail portera sur « les cercles de qualité ».Ce qui ma motivé à choisir ce thème c'est le faite qu'on est dans une époque ou tout tend vers la certification qualité et l'amélioration du produit, service ou qualité de travail. Les cercles de qualité jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise.

Origine des Cercles de Qualité :

Avant d'entrer directement dans le vif du sujet j'ai jugé utile d'introduire en premier lieu l'origine des cercles de qualité.

Les cercles de qualité sont apparus au début des années 60 au Japon sous l'initiative de « **Kaoru Ishikawa** » qui était membre et impliqué dans le mouvement Japonais de la qualité et était appuyé dans ses recherches par la « Japanese Union of Scientists and Engineers » (JUSE). Au moment où la JUSE fit la promotion des cercles, elle escomptait que ceux-ci contribueraient à améliorer le leadership et la compétence des contremaîtres, ces cercles permettraient d'appliquer à fond les techniques de contrôle de la qualité avec la participation de tous les travailleurs et qu'ils constitueraient un noyau dans l'usine pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité.

Les premiers cercles se présentaient comme des lieux de formation et de responsabilisation à la gestion de la qualité dans l'atelier même où s'effectuait le travail. Les contremaîtres étaient encouragés à réunir leurs employés volontaires et à examiner avec eux les différents problèmes qui nuisaient à la qualité de leur travail. Par la suite, ces différents cercles éprouvèrent le besoin de se rencontrer pour échanger sur leurs expériences et encourager la création d'autres cercles, d'abord dans d'autres secteurs de la même entreprise, ensuite dans d'autres entreprises.

Le développement des cercles au Japon a pu tabler aussi sur une culture nationale qui valorisait la solidarité et l'esprit de corps dans la société et ses institutions (dont les entreprises) et surtout le travail de sensibilisation et de responsabilisation générale à la qualité effectuée au cours des années cinquante.

Le succès est peut être attribué à trois facteurs :

- ✚ L'usage des statistiques ;
- ✚ La dynamique de groupe ;
- ✚ La satisfaction dans le travail.

Il est à noter que les cercles de qualité ont été introduits en France à la fin des années 1979. F.Chevalier a fait un travail qui porte sur l'observation des Cercles de qualité dans plusieurs entreprises de 1982 à 1989.

I- Définition des cercles de qualité (CQ) :

« Les cercles de qualité sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service...) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre les problèmes relatifs à leur travail.

Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche d'une plus grande qualité. Cette qualité passe alors par l'identification des problèmes, risques auxquels peut être confronté le service, mais aussi des changements qui s'opèrent ou qui sont ressentis par les membres du service, dans leur modes de relations avec l'externe par exemple »

Thompson donne une couleur nord américaine à la notion du cercle de qualité. Il le définit comme : « un petit groupe d'employés et leurs superviseurs qui se rencontrent sur une base régulière pour:

- Etudier les contrôles de la qualité et les techniques d'amélioration de la productivité ;
- Appliquer ces techniques visant à résoudre les problèmes rencontrés en milieu de travail ;
- Faire des représentations auprès de leurs supérieurs ;
- Suivre la mise en œuvre des ces solutions en s'assurant de leur bon fonctionnement »

II- Composition des CQ :

Il y a un membre du personnel d'encadrement appelé « Animateur » qui doit :

- ✓ Connaître les méthodes et les outils de la qualité ;
- ✓ Etre directif sur la méthode et sans opinion sur le fond ;
- ✓ Faire parler tout le monde et s'adapter à la personnalité de chacun ;
- ✓ Etre formé.

D'après ces quatre caractéristiques de l'animateur, ce que je peux dire c'est que ce membre, joue un rôle de pilotage de l'opération des cercles de qualité car il coordonne entre les autres membres tout en obtenant un maximum d'information sur une situation donnée.

L'animateur choisira un/une secrétaire qui assurera le compte rendu des points d'accords et les points à étudier.

III- Les objectifs des CQ :

Les cercles de qualité constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité total. Leur but est l'amélioration continue de la qualité dans leur secteur d'entreprise :

- Améliorer la production et diminuer les coûts ;
- Améliorer l'organisation de travail ;
- Améliorer les relations et les conditions de travail ;
- Améliorer l'information et la concertation ;
- Améliorer la sécurité au travail ;
- Développer les compétences professionnelles ;
- Favoriser le développement personnel ;
- Développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

IV- Les principes et les fondements des CQ :

D'après l'auteur Kélada qui voit dans les cercles de qualité l'une des approches les plus célèbres de gestion participative, basée elle-même sur les principes suivants :

- a)- La participation engendre le travail ;
- b)- Le travail de groupe est indispensable à une gestion efficace.

Mais l'auteur Bernard Monteil présente sept principes qui constituent la base du fonctionnement d'un cercle :

1)- Les membres doivent être motivés et participer :

La motivation et la participation sont favorisées par la liberté d'adhésion et le libre choix des problèmes à traiter ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur. Il faut arriver au cercle avec un degré suffisant de motivation.

2)- Miser sur le volontariat :

Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets abordés ne sont pas imposés car à l'opposé d'un système contrôle-sanction, le volontariat et la confiance sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité.

3)- Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité :

Les cercles doivent se baser sur l'innovation et la créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. Généralement, on fait appel à l'intelligence du personnel, à leur capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.

4)- Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail :

Pour cela il faut :

- Confier les responsabilités d'animations à une personne capable de les assumer ;
- Préserver la petite taille du groupe ;
- Fixer un objectif clair pour chaque rencontre ;
- S'en tenir à un déroulement préalablement défini et au calendrier mutuellement agréé.

5)- Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise :

C'est le rôle du personnel d'encadrement de veiller à cette insertion des activités des cercles dans la fonction management, particulièrement en coordonnant les travaux, en assurant l'implantation des recommandations et en leur fournissant les ressources pour bien fonctionner.

6)- Tabler sur la formation des membres :

Pour bien fonctionner, une formation préalable au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une formation continue, aussi bien pour les membres que pour les animateurs.

Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de solution des problèmes, à utiliser certains outils de contrôle de la qualité.

7)- Favoriser les échanges inter- cercles :

Afin de rompre l'isolement, de permettre l'émulation et de trier une partie d'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles ou organiser des congrès.

Ces principes se fondent sur quelques concepts fondamentaux :

a)- La primauté de la qualité :

La qualité est considérée comme un facteur essentiel de l'efficacité de l'entreprise.

- La qualité du produit ou du service, définie en terme de satisfaction des besoins des clients, but ultime de toute l'opération et condition de survie de l'entreprise ;
- La qualité de l'organisation elle-même, si tous les éléments de l'organisation (structure, management, procédures) sont cohérents et permettent d'atteindre les objectifs.

b)- Le respect de l'homme et du travail humain :

Les employés ne sont ni des machines, ni des auxiliaires de machines. Leurs capacités intellectuelles sont sollicitées, leur point de vue est pris en compte. Le travail devient plus qu'une activité de production, il est aussi un lieu de développement personnel, d'apprentissage et de formation, d'acquisition de nouvelles compétences et de partage de responsabilités.

V- Le fonctionnement et les outils des CQ :

Le fonctionnement des cercles peut se résumer sous trois rubriques principales :

1)- Des réunions régulières :

Le groupe de volontaires, incluant les membres du personnel d'encadrement, se réunit régulièrement une heure ou deux, sur les heures de travail, pour identifier et résoudre des problèmes reliés à leur travail. Ces réunions sont statutaires et inamovibles, le calendrier en est convenu d'avance et elles ne doivent pas être déplacées pour un surplus de travail ou pour tout autres raisons. Ces réunions procèdent réellement à une stratégie à plus long terme de l'entreprise, car elles permettent de résoudre, voire même d'anticiper les problèmes qui pourraient handicaper la structure d'entreprise. Toutes les réunions sont documentées : convocation et ordre du jour, procès verbal. Des invités peuvent y assister si les membres du cercle le jugent à propos.

2)- Des problèmes circonscrits et concrets :

Les problèmes peuvent être de diverses natures :

- ✓ Qualité des produits ou services ;
- ✓ La sécurité ;
- ✓ L'efficacité des procédés ;
- ✓ La réduction des coûts ;
- ✓ Le moral du personnel ;
- ✓ L'environnement.

Toute fois leur envergure ne doit pas dépasser les limites des compétences du cercle lui-même «qu'il faut retenir des problèmes pour lesquels on peut prévoir réalistement trouver une solution en quelques réunions de cercles ». Ces problèmes sont suggérés par les membres du cercle et proviennent de leurs propres observations ou de celles de leurs collègues de travail non membres avec lesquels ils s'assurent de demeurer en contact.

3)- Un processus rigoureux de résolution de problème :

Un tel processus peut être décrit de plusieurs façons. Pour ça part, Monteil suggère une démarche à quatre phases :

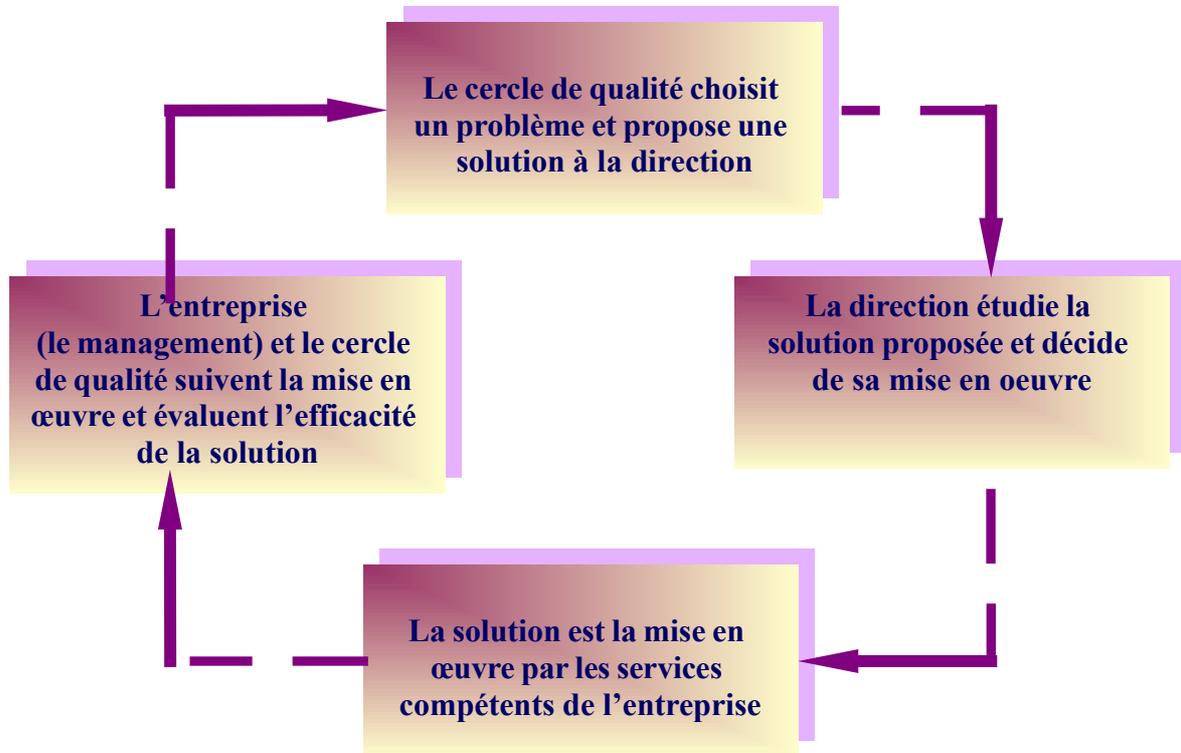
a)- Une phase d'expression : les membres dressent l'inventaire des différents problèmes, les classent et déterminent lequel ils traiteront en priorité. Ce choix se fait au regard de deux critères : l'importance subjective que les membres y accordent, et l'importance technique et économique que les données objectives montrent.

b)- Une phase d'analyse : le cercle vérifie sur le terrain le bien fondé sur ces analyses et consulte les personnes et les services concernés. Les non membres peuvent être appelés à fournir des données et des idées et les membres peuvent se donner des tâches entre deux réunions pour compléter l'analyse. Cette phase se conclue par un diagnostic le plus précis possible des causes du problème.

c)- Une phase de résolution de problème proprement dite : les membres recherchent le plus grand nombre possible de solutions, classent et évaluent leur pertinence, en définissent deux ou trois et les comparent, proposent la solution à retenir et formulent un plan pour le rendre effective.

d)- Une phase de suivie et de contrôle : le suivi doit d'abord s'effectuer du point de vue de la mise en œuvre, et non de la solution choisie, et surtout du point de vue des résultats obtenus. Pour ce faire, des indicateurs peuvent être choisis et permettront, si possible de faire un contrôle statistique ou un tableau de bord.

L'action d'un cercle se déroule selon le diagramme suivant :



Les Outils des cercles de qualité :

Il existe trois (03) catégories d'outils :

- ❖ Les outils de collecte : tels que : feuille de relevés, histogrammes, cartes de contrôles...
- ❖ Les outils de créativité : brainstorming, carte mentale...
- ❖ Les outils d'analyse : diagramme d'Ishikawa, de Pareto, QQQQCP...

Le cercle n'a pas à tous les maîtriser, car la formation est légère.

VI- L'influence des cercles de qualité :

Les cercles de qualité firent leur apparition en Amérique du Nord vers 1973. Ils se sont propagés par la suite mais ont presque disparu, tandis qu'au Japon la majorité des grandes entreprises ont des cercles de qualité avec un taux de participation d'environ 100%, au niveau des opérateurs.

Les principaux motifs de cet échec relatif en Occident tiennent aux facteurs suivants :

- Le manque d'engagement réel de la Direction Général de l'entreprise ;
- L'utilisation des cercles comme technique pour résoudre un problème spécifique ;
- Une application rapide pour générer des coûts à court terme ;
- L'attribution de la responsabilité des cercles au service de contrôle de la qualité de l'entreprise ;
- Le bas moral des employés ;
- Une direction peu persuasive et pratiquant un style de gestion froid et distant ;
- Le manque de formation des animateurs.

Aucun de ces motifs ne met en relief des faiblesses inhérentes au concept même des cercles de qualité. Ils pointent plutôt vers la nécessité pour une organisation de s'approprier d'abord la philosophie de la qualité totale et de renverser le modèle autoritaire et à courte vue.

Au contraire, l'expérience japonaise a montré que **plusieurs résultats positifs** peuvent être attendus d'un programme de cercle correctement implanté et particulièrement:

- Amélioration des facteurs humains, des attitudes et des comportements du personnel,
- Plus grande mobilisation en matière de solidarité;
- Amélioration de l'efficacité de la gestion (compétences des gestionnaires) ;

- Meilleure utilisation des ressources ;
- Amélioration des capacités techniques par le transfert des connaissances;
- Réalisation économique par la réduction des coûts et conservation d'énergie.

Le résultat le plus important est à chercher du côté humain, car lui seul peut contribuer à la performance d'une entreprise.

Pour conclure ce travail j'ai jugé utile de le concrétiser par un exemple d'une entreprise Japonaise « Toyota ».



Cette photo représente un groupe faisant partie du cercle de qualité de la société Toyota, qui essaye de traiter et de trouver la solution à un problème donné.

La philosophie de Toyota visant l'amélioration constante, connue sous le nom de KAIZEN, n'est nulle part aussi évidente que dans les centaines de cercles de qualité. Ces cercles de qualité améliorent constamment tous les aspects du processus de production en recherchant la cause première d'un problème et en l'enrayant de façon permanente.



À l'usine **Camry** de Toyota, au Kentucky, les membres d'un cercle de qualité du service d'emboutissage ont remis en question une pratique courante de l'industrie automobile et ont trouvé une façon d'utiliser quelques pieds de plus par rouleau de tôle, ce qui a permis à la compagnie d'économiser plus de 100 000 \$ par an. Voilà comment Toyota arrive à améliorer encore la meilleure qualité de l'industrie, tout en maintenant des prix abordables.

Cela veut dire que les cercles de qualité ont un impact important sur la réduction des coûts, l'économie, rentabilité, production ...etc. Donc le facteur Humain est indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise.

On peut se poser les questions suivantes :

Comment les cercles de qualité peuvent –ils amener une entreprise a l'échec mais aussi au succès ?

On a tenté d'y répondre comme suite :

Cercle de qualité peut être un échec pour l'entreprise :

Seul le personnel de l'entreprise peut en témoigner, on constate que certains paramètres peuvent conduire une entreprise a l'échec :

- Les utiliser comme une technique anti-syndicale ;
- Se contenter d'une préparation minimum ;
- Exiger des quantités de paperasses ;
- N'autoriser les cercles de qualité à travailler que sur des problèmes de qualité et d'économie de coûts ;
- Ignorer les besoins des chefs directs et de l'encadrement moyen ;

- Appliquer peu de suggestion et avec lenteur ;
- Licencier du personnel par suite de l'application d'une suggestion ;
- Penser que les cercles de qualité ne fonctionnent pas.

Cercle de qualité peut être une réussite pour l'entreprise :

Afin d'assurer le succès des cercles de qualité certaines mesures sont à prendre :

- S'en servir comme un moyen de « bâtir les hommes » ;
- Démarrer lentement et laisser le mouvement croître naturellement ;
- Mettre l'accent sur la formation ;
- Être patient et ne compter au début que sur de faibles résultats ;
- Mettre l'accent sur les gens et sur leurs problèmes ;
- Étant donné l'importance de la qualité de vie au travail, les cercles de qualité doivent traiter des problèmes s'y rapportant ;
- Préparer le nouveau rôle des chefs d'équipe et de l'encadrement moyen ;
- Appliquer rapidement les améliorations ou informer sur les raisons des difficultés d'application ;
- Recycler le personnel devenu redondant du fait de l'application d'une suggestion et lui donner une nouvelle affectation ;
- Croire au fonctionnement et à la réussite des cercles.

Conclusion :

L'application des concepts de la qualité permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel dans son domaine d'activité et développera son image de marque comme étant une entreprise à l'écoute de sa clientèle.

Si on se réfère à la définition orthodoxe qu'en ont donné les Japonais, les cercles de qualité sont principalement des outils de communication, ils existent de façon permanente dans les unités de travail. Ils ont pour but

- ❖ De partager l'information ;
- ❖ D'améliorer la qualité du travail ;
- ❖ De favoriser la compréhension des objectifs et les reconnaissances mutuelles.

La constitution des cercles de qualité au sein des entreprises est basée sur l'importance traditionnelle accordée aux décisions prises par un groupe lorsqu'elles représentent l'aboutissement d'une pensée commune.

Le cercle de qualité a une triple exigence :

- D'autonomie ;
- De cohésion ;
- De convergence.

La qualité est l'affaire de tous, mais c'est d'abord un choix, un état d'esprit, une politique d'entreprise, une philosophie voulue et recherchée. C'est l'implication, l'émanation et par la même, la motivation de tous qui permettra d'aboutir à la qualité maîtrisée.

Les cercles de qualité constituent une remise en cause de certains principes Tayloriens. On demande à certains exécutants de modifier la conception des produits en plus de l'exécution.

Bibliographie :

-Monteil, B, Périgord, M. et Raveleau, G (1985), les outils des cercles et l'amélioration de la qualité. Paris. Editions d'Organisation.

-Ishikawa, K, (1990). La gestion de la qualité totale. Paris, Dunod.

-Noyé, D & Ravenne, C. (1985). Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode. Paris. Insep Editions.

-http://merckel.org/article.php3?id_article=29.