

## ***La participation : utopie et réalité***

LES LOIS AUROUX .....	P.1
LES CERCLES DE QUALITE.....	P.3

La participation des travailleurs à la marche de leur entreprise est un thème florissant, introduit en 1967 par le général de Gaulle, il s'agissait de participation aux bénéficiaires. En 1981, la gauche au pouvoir, cherche à donner un sens plus large à cette notion : Jean Auroux, ministre du travail est chargé d'élaborer des lois permettant aux travailleurs de « devenir les acteurs du changement dans l'entreprise »<sup>1</sup>, cette intention va donc bien au-delà de la participation définie par de Gaulle, c'est le droit d'expression qui est mis en avant par Jean Auroux.

Les lois dites Auroux, approuvées en 1982, déclenchent un appel d'offre extraordinaire sur le marché du conseil en management et de la formation et de nombreuses sociétés voient le jour, certaines se spécialisant dans une approche venue du Japon : les Cercles de qualité.

Cette note apporte quelques éclaircissements sur ce que sont devenues ces intentions participatives, avec l'aide d'Henri Pérouze pour la partie Cercles de qualité.

### ***Les lois Auroux***

Dans leurs luttes pour l'emploi des années 1970, les LIP, les Tanneurs d'Annonay (cf. "Créateurs d'utopies" pages 92 et+) et bien d'autres, ont fait émerger au moins quatre nécessités : disposer d'une information régulière et complète sur la situation de l'entreprise, pouvoir en discuter collectivement, se former pour une meilleure compréhension des données économiques et sociales, pouvoir véritablement négocier : l'emploi, les conditions de travail, les salaires... On peut penser qu'elles ont inspiré certains articles des "[110 propositions](#)" du candidat François Mitterrand en 1981, où figurent, dans le chapitre "La démocratie économique. Des droits nouveaux pour les travailleurs", deux propositions (60 et 61) importantes :

- le Comité d'entreprise disposera de toutes les informations nécessaires sur la marche de l'entreprise. Pour l'embauche, le licenciement, l'organisation du travail, le plan de formation, les nouvelles techniques de production, il pourra exercer un droit de veto avec recours devant un nouvelle juridiction du travail
- le Comité d'hygiène et de sécurité aura le pouvoir d'arrêter un atelier ou un chantier pour des raisons de sécurité.

Jean Auroux, professeur dans l'enseignement technique, syndiqué à la CGT, député-maire de Roanne (Loire), n'a rien d'un cacique. Pourtant il se retrouve ministre du travail dans le premier gouvernement de l'ère Mitterrand. Il faut faire vite et il confie à Martine Aubry, réputée efficace, le soin de préparer des textes de lois. Cette dernière associe étroitement la CFDT à cette élaboration. Bernard Krynen, inspecteur du travail membre de la délégation CFDT, parle même de "co-écriture"<sup>2</sup> des textes. Le CNPF (futur MEDEF<sup>3</sup>) est très loin de cette démarche et rue dans les brancards. Ce travail intense est productif et quatre lois sont votées par l'Assemblée Nationale entre le 4 août et le 22 décembre 1982 :

<sup>1</sup> Jean Auroux, "[Les droits des travailleurs](#)", rapport préparatoire aux lois, sept. 1981

<sup>2</sup> Jacques le Goff (sous la direction de), *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007)*, 2008, Presse Universitaires de Rennes

<sup>3</sup> CNPF : Conseil national du patronat français, devenu en 1998 Mouvement des entreprises de France, MEDEF

- "les libertés et l'expression dans l'entreprise", c'est l'une des grandes nouveautés de ces lois.
- "les institutions représentatives du personnel", le comité d'entreprise étant le point central de la démocratie dans l'entreprise
- "la négociation collective", rendue obligatoire
- "les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail", nouvelle instance de contrôle.

C'est un grand changement, dans les textes déjà, puisque ces lois entraînent la modification d'un bon tiers du Code du travail, et surtout dans l'esprit puisqu'il s'agit d'introduire plus de citoyenneté dans l'entreprise : « *Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise* », énonce Jean Auroux dans son rapport sur "Les droits des travailleurs". Est-ce vraiment d'inspiration autogestionnaire ? La CFDT le pense : il s'agit d'une avancée essentielle se référant à la démarche autogestionnaire afin que « *les travailleurs puissent être eux-mêmes les acteurs du changement* »<sup>4</sup> [Le Goff J. 2008]. L'analyse des textes tempère toutefois cet optimisme. Jean Auroux, lors des débats à l'Assemblée Nationale, déclare : « *le comité d'entreprise a souvent été cantonné dans des œuvres sociales, au demeurant très utiles et très estimables. Mais cela n'a pas permis à cette institution de prendre toute sa dimension (...). C'est pourquoi nous avons voulu faire du comité d'entreprise un point central de la démocratie économique (...). Nous lui accordons des droits et des moyens nouveaux, je pense d'abord au droit à la formation économique, (...) au recours à l'expertise. (...) Nous voulons permettre un accroissement de l'intervention des travailleurs sur leurs lieux de travail dans le domaine économique (...) pour un véritable progrès social* »<sup>5</sup>. Toutefois le droit de véto qui figurait dans les "110 propositions", n'apparaît plus et « *il n'est pas question de remettre en cause dans le secteur privé l'unité de direction et de décision dans l'entreprise* »<sup>6</sup>. Il s'agissait sans doute de rassurer le patronat qui, prenant peur, évoquait l'introduction de "soviets" dans les entreprises ! « *Les lois Auroux risquent de compromettre gravement l'efficacité des entreprises (...). La protestation contre ces lois doit donc être permanente (...). Nous les appliquerons dans leur interprétation la plus stricte possible, puisque nous sommes en désaccord avec la philosophie qui les sous-tend* »<sup>7</sup> déclare Yvon Chotard, vice-président du CNPF.

Comment ces lois sont-elles entrées dans la pratique des entreprises ? À notre connaissance il n'existe pas vraiment d'évaluations officielles ni quantitatives ni qualitatives de leur mise en œuvre et de leurs résultats. Signalons cependant quelques pistes<sup>8</sup> de réflexion évoquées par Jean-Paul Jacquier de la CFDT et Daniel Mothé, sociologue :

- L'opposition ouverte du patronat ne facilite pas leur application, par exemple pour les groupes d'expression collective certains chefs d'entreprise font en sorte que ces groupes soient bien encadrés par du personnel fidèle à la direction et que les discussions soient orientées vers des sujets décidés en amont. Il s'agit là de techniques de management courantes et cette récupération provoque une désaffection rapide des salariés faute de réponses précises et de résultats concrets à leurs propres demandes.
- L'environnement économique actuel provoque chez les travailleurs des préoccupations beaucoup plus centrées sur le devenir de l'entreprise, plutôt que sur les conditions de travail ; ce devenir étant d'ailleurs souvent discuté en dehors du cadre même de l'entreprise, parfois à l'étranger, comme par exemple pour le conflit des pneus "Continental" en 2009. Certaines de ces lois ne devront-elles pas être adaptées pour passer à un niveau européen, voire

<sup>4</sup> Jacques le Goff (sous la direction de), *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007)*, 2008, Presse Universitaires de Rennes

<sup>5</sup> Assemblée Nationale, compte rendu 1<sup>re</sup> séance 3 juin 1982

<sup>6</sup> *ibid.*

<sup>7</sup> cité par Jacques le Goff *op.cit.*

<sup>8</sup> Paul Jacquier, Daniel Mothé, dans *Les lois Auroux, 25 ans après ... op.cit.*

intercontinental ? Dans peu de temps, peut-être, des délégués iront discuter à New York, Hong Kong ou Pékin... de l'avenir de leur petite entreprise située dans la Creuse !

- La quantité des réformes prévues par ces lois est apparue fort volumineuse : trop de mesures d'un coup pour des délégués syndicaux, quand ils existent, débordés par de multiples tâches.
- Les lois ont une certaine efficacité dans les grosses entreprises, mais fort peu dans les PME.

Jean-Paul Jacquier conclut : « *les lois Auroux sont un moment de l'histoire sociale du pays, sans aucun doute. Mais l'objectif espéré, le développement d'un dialogue social moderne, reposant sur des rapports de force équilibrés (...) apportant des solutions réelles aux grandes problématiques sociales (emplois, protection sociale ...) n'est pas atteint. Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Les règles, pas assez efficaces ou les acteurs, pas à la hauteur de leur mise en œuvre ?* ». Règles et acteurs sont sûrement perfectibles, mais J-P Jacquier oublie, semble-t-il, les metteurs en scène qui, de loin, décident des règles principales, celles de la finance, à tous les coups déterminantes sur la scène de l'économie mondiale où pas le moindre petit souffle de démocratie n'est ressenti.

## **Les cercles de qualité** (écrit par Henri Pérouze)

### ***Les Cercles de qualité s'inspirent-ils de l'autogestion ?***

---

*Il n'est pas sûr que la question se pose dans ce sens. Il nous apparaît plutôt que le moment des CQ dans l'histoire des évolutions de l'organisation du travail correspond à une conjonction éphémère entre les besoins d'épanouissement humain d'une société d'abondance et la mutation des modes productifs en contexte concurrentiel.*

L'entreprise taylorienne reposait sur la distinction entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Bien adaptée à une production de masse, elle s'est rapidement développée avec une population d'ouvriers -issue du monde rural- appréciant d'échapper à la misère, aux intempéries avec un revenu fixe.

A la fin du XX<sup>e</sup> siècle, dans les pays dits développés, d'autres besoins apparaissent avec la diversification et l'abondance des biens de consommation et surtout l'irrigation permanente d'informations des travailleurs plus instruits et donc plus exigeants.

Nous trouvons donc deux origines à l'évolution des formes d'organisation du travail. D'une part, la rigidité et la lenteur des organisations verticales s'opposent aux nouveaux besoins de réactivité, de souplesse et d'innovation des entreprises dans un contexte de compétition mondialisée où l'écoute du client et la mobilisation de l'intelligence collective devient la clé du « développement ».

D'autre part, le travail prescrit atomisé, répétitif, dévalorisé du système taylorien apparaît de plus en plus décalé avec le travail réel et les attentes des travailleurs en termes de reconnaissance, de marge de manœuvre et d'initiative, de système de décision concerté, bref d'épanouissement dans le travail.

De même que l'histoire nous a montré que l'amélioration des conditions de vie des ouvriers dans le développement industriel (ex : construction des cités ouvrières) ne relève pas de la philanthropie mais de la préservation des forces de travail et de leur reproduction... il est évident que ce n'est pas seulement par un éclair d'humanisme que les employeurs ont favorisé le développement des formes de management participatif. À chaque époque, dans chaque contexte une forme d'organisation émerge ponctuellement comme compromis entre les exigences respectives des travailleurs, des consommateurs et des propriétaires. A noter d'ailleurs qu'il faudrait affiner l'analyse par secteur d'activité, par système culturel, mode de vie, historique des rapports de force locaux, etc.

C'est ainsi que même aujourd'hui, il est difficile de globaliser la photographie compte tenu du kaléidoscope des situations : rien qu'en France, travailler dans une grande entreprise affiliée à l'UIMM<sup>9</sup> ou une PME dirigée par un membre du CJD<sup>10</sup> modifie sensiblement les représentations et les conditions de travail effectives !

### ***Rapide historique***

---

L'institutionnalisation progressive des démarches des CQ constitue elle-même un bel exemple de la conjonction des évolutions sociales, culturelles et économiques : dans les précurseurs, l'AFCIQ<sup>11</sup> représente le courant des ingénieurs soucieux de la fiabilisation des processus de production. Ce n'est donc pas étonnant si les équipements militaires et l'aéronautique constituent les premiers lieux d'expérimentation d'un courant issu des travaux de Deming et Juran au Japon après le démantèlement des grands conglomérats industriels.

La prise de conscience progressive de l'importance des facteurs humains dans la production s'oppose à la culture rationnelle des ingénieurs. Dans les années 1960, la participation devient un mot-clé dans le discours politique et dans certaines entreprises. C'est alors qu'apparaît en 1981 l'Association Française des Cercles de Qualité qui poursuit le même but que l'AFCIQ mais dans une culture différente, beaucoup plus centrée sur les pratiques managériales. En mars 1982, un séminaire de l'AFCIQ débouche sur la publication d'un ouvrage fondateur intitulé *Les cercles de qualité français*<sup>12</sup>.

#### **Quelques citations d'époque :**

*« ... il y a plus d'un million de CQ au Japon, plus de 300 000 aux USA, déjà plusieurs milliers en France dans quelques centaines d'entreprises qui se sont engagées dans cette mutation (...) Les CQ, en permettant à chacun de se réaliser davantage à travers son travail quotidien, en permettant à chacun de participer à la satisfaction des clients, des utilisateurs, en permettant à l'entreprise de ne plus être le lieu où l'on paye l'impôt travail » en heures de présence, ne font qu'adapter notre style de management aux évolutions socioculturelles » [Raveleau G. 1983]*

*« ... Les CQ apportent une amorce de solution aux graves dégradations du climat qui résultent de l'inadaptation grandissante du taylorisme aux hommes de notre temps...les bons résultats nécessitent l'implication de toute la ligne hiérarchique, l'adoption d'un nouvel état d'esprit chez ceux qui traditionnellement avaient la responsabilité de penser, concevoir et organiser, et qui vont devoir écouter avec humilité les suggestions de leurs subordonnés, favoriser les innovations en tous sens, sélectionner et mettre en œuvre les meilleures. ». Georges Archier, Directeur Général Adjoint de Lesieur*

*« ... Le constat, c'est le manque à gagner... toutes ces activités et dépenses inutiles, rebuts, reprises, contrôles, stocks, délais, pannes, papiers inutiles si la qualité des produits était obtenue du premier coup... Aussi important et plus grave est le gaspillage, en ressources humaines. On voit par exemple des hommes actifs et entreprenants responsables dans leur vie personnelle et relativement passifs dans leur vie professionnelle. » Jacques Chove, Vice-Président de l'AFCIQ, Directeur département central qualité de Philips*

*« Une nouvelle logique se fait jour : le progrès économique dépend désormais de plus en plus du progrès social, de l'aptitude de chaque société à mettre en valeur son gisement le plus précieux,*

---

<sup>9</sup> Union des Industries métallurgiques et minières

<sup>10</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprises

<sup>11</sup> Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité

<sup>12</sup> Raveleau Gilbert, *Les Cercles de qualité*, 1983, Editions ESF

*celui qui reste enfoui sous nos vieilles structures autoritaires : les capacités d'intelligence, d'initiative et d'auto-organisation du monde du travail. En un mot, la démocratie économique conditionne maintenant le progrès économique.* » Michel Albert, *Le pari Français*, Editions du Seuil 1982

L'association française des cercles de qualité (AFCERQ) va connaître un rapide développement culminant avec le colloque de Villepinte, au point d'alimenter la mégalomanie de ses dirigeants et de sombrer dans une liquidation judiciaire pénalisant de nombreux créanciers en 1990...

Ce courant de la participation à la qualité ressurgira sous la forme du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) et se diffusera même dans l'administration. Dans plusieurs régions, le MFQ servira de lieu de mutualisation des pratiques, de modélisation et de capitalisation des démarches qualité. Une des traces de ce puissant courant se retrouve encore aujourd'hui dans l'attribution des prix Qualité ou encore l'organisation annuelle du *Mois de la Qualité* valorisant sous l'égide de certaines préfectures les démarches les plus abouties.

Au sein des trois fonctions publiques l'association *France Qualité Publique*<sup>13</sup> poursuit cet objectif de mutualisation des bonnes pratiques dans plusieurs régions de France. Elle se donne pour but de promouvoir la *Qualité Publique* et son évaluation grâce à un réseau partenarial unique d'acteurs : associations d'usagers, consultants, cadres des administrations, etc.

Il faut noter sur plusieurs décennies et encore aujourd'hui la persistance d'une tension entre deux approches de la qualité : celle que nous développons ici centrée sur le potentiel humain, le management et celle des qualitateurs ancrée dans les processus de normalisation type normes AFNOR ou ISO. Il s'agit de deux cultures peu conciliables même si, de manière récurrente, des essais de rapprochement sont opérés. La simple lecture d'une norme ou d'un processus de certification suffit à comprendre le risque de dérive néo-taylorienne dans lequel s'enlisent les approches technocratiques... A titre d'exemple, en 2008, la Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture (DGAL) a diffusé une circulaire qualité de 53 pages que les directeurs départementaux n'ont pu et voulu diffuser en raison de son caractère abscons et péremptoire !

## Définitions

### **Source Wikipédia**

Un **cercle de qualité** est une méthode employée dans le cadre de la gestion de la qualité. L'expression, encore employée dans quelques entreprises, est passée de mode et remplacée par d'autres notions plus managériales. Apparue au début des années 1960 au Japon, 1970 aux USA et 1980 en Europe, leur succès peut être attribué à trois facteurs : l'usage des statistiques, la dynamique de groupe et la satisfaction dans le travail.

Un groupe de travail de 4 à 15 personnes (de niveau et de service différents dans l'entreprise), qui se rencontrent régulièrement pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes concernant la qualité dans le travail. Un responsable principal (ou animateur) fixe les objectifs de travail pour un problème particulier. De tous les problèmes, le groupe se focalise sur le plus important et apporte sa réflexion (brainstorming).

La philosophie de cette méthode est de réunir les personnes directement concernées par un problème donné afin d'en débattre. Connaissant leur travail mieux que quiconque, elles sont les mieux placées pour trouver les solutions et stopper les gaspillages. Les cercles de qualité permettent :

- d'améliorer la qualité

---

<sup>13</sup> *France Qualité Publique* : [www.qualite-publique.org/](http://www.qualite-publique.org/)

- de réduire les gaspillages
- de modifier les attitudes et les comportements
- de réduire les coûts
- d'améliorer la sécurité
- de collecter des données
- d'augmenter la productivité
- d'accroître la satisfaction du personnel
- d'augmenter la cohésion des équipes
- d'améliorer les compétences et le savoir-faire
- d'améliorer la communication.

« Un cercle de qualité est un petit groupe d'ouvriers ou d'employés, animés par le supérieur hiérarchique direct et composé de 5 à 10 volontaires du même atelier ou du même bureau. Guidés par l'animateur et soutenus par la hiérarchie de contact, ils se réunissent régulièrement pour rechercher ensemble des solutions à des problèmes quotidiens qui les concernent et qu'ils choisissent. Responsables de la fonction innovation et progrès de ce qu'ils font, les membres des groupes utilisent des outils simples d'analyse et de créativité auxquels ils sont formés pour améliorer la qualité de leur production, de leurs outils, de leur vie au travail. » (Source AFCERQ)

### **Analyse**

---

La liste des formes de participation depuis cinq décennies est impressionnante : GP –groupes de progrès, GAQ –groupes d'amélioration de la qualité, direction DPO -participative par objectifs, groupes d'échanges, ERACT –équipes de recherche et d'amélioration des conditions de travail, groupes d'expression, boîte à idées, CIR -cercles d'initiative et de responsabilité, groupes opérationnels, groupes de travail, groupes QVT –qualité de vie au travail, potentiel humain, groupes NMT –nouvelles méthodes de travail, groupes d'échanges, GAIA –groupes d'ateliers d'inspiration artisanale, équipes autonomes, GE –groupes Eureka, EPI –Equipes de progrès et d'innovation, TQCS, CQ –cercles de qualité, etc.

Aujourd'hui encore, le concept d'*empowerment* pourrait témoigner de la volonté de ne pas limiter les opérateurs à des rôles d'exécution. Sans remonter à la préhistoire et aux premières formes de division du travail (comme le rôle du guetteur dans la chasse collective), il est facile de repérer la persistance sur plusieurs siècles des formes autoritaires : d'abord tribales puis militaires, ensuite esclavagistes et enfin plus près de nous féodales avant d'être paternalistes....

Avec les corporations du moyen âge apparaissent des formes de compagnonnage qui préfigurent le partage solidaire de compétences et d'objectifs communs. Si l'on ne peut attribuer seulement aux manufactures de Colbert l'origine des démarches qualité, le goût du travail bien fait demeure une constante depuis que l'homme n'est plus obnubilé par la question de sa survie quotidienne. Ce besoin irréprensible de donner du sens à l'activité humaine a été schématisé par Maslow dans les années 1960 avec sa pyramide des besoins humains. Ce modèle s'est beaucoup diffusé car il s'applique à la plupart des comportements humains même si la hiérarchie décrite ne correspond pas au mode de vie des tempéraments passionnés (par exemple, on peut sacrifier les besoins de sécurité ou d'appartenance à l'exercice d'un art ou d'une spiritualité).

Ce sont bien en effet les besoins d'appartenance et d'épanouissement qui motivent la plupart des conduites alors que *l'organisation scientifique du travail* (Taylor, Fayol) ravale le travail humain au rang de machine anonyme. Hervé Seryiex, l'un des fondateurs de l' AFCERQ, comparait les trois étages du cerveau vulgarisés par Henri Laborit aux trois modes de relations hiérarchiques : le

commandement autoritaire ne mobilise que la partie la plus primitive, le cerveau reptilien, siège des réflexes. *Tais-toi et visse* selon l'injonction classique. La direction paternaliste puis le courant des relations humaines s'adressent quant à elles à une partie plus évoluée dans l'histoire du développement des êtres vivants : le cerveau limbique, siège des émotions et de la mémoire. *Je vous écoute, je vous reconnais*. Enfin, au sommet de l'évolution biologique, la partie cérébrale spécifiquement humaine avec le développement du néocortex serait enfin investie dans le monde du travail avec les cercles de qualité... *Ensemble, nous analysons, nous proposons...*

### ***Pourquoi - s'il s'agit d'un besoin aussi fondamental - ne parle-t-on plus des cercles de qualité ?***

---

#### **Des acquis de l'expérience**

Si l'on ne parle plus aujourd'hui des cercles de qualité, il faut convenir de l'extraordinaire diffusion des outils de la qualité dans cette période des années 1980 : diagramme de Pareto, brainstorming, arbre d'analyse des causes, histogrammes, mesures statistiques, QQQQCP (Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?), techniques de catégorisation, tableaux de recueil des données, diagramme cause-effets, matrices diverses, etc. Seules, quelques organisations anachroniques osent encore aborder les problèmes rencontrés par l'énoncé direct des solutions disponibles... car les méthodes d'entraînement mental issues des mouvements d'éducation populaire ont beaucoup fait progresser à l'instar du slogan précurseur de l'action catholique : *"voir, juger, agir"*. Des milliers d'animateurs enthousiastes ont bénéficiés de formation pour intégrer ces méthodes et outils de traitement de problème.

#### **Des limites culturelles d'abord**

Les représentations de l'autorité se sont rapidement opposées au rôle d'animateur du travail collectif. Dans l'usine taylorienne, l'agent de maîtrise était confiné traditionnellement dans un rôle de transmission des ordres de la hiérarchie ou du bureau des méthodes. L'animation d'une dynamique de l'équipe avec des outils innovants constituait une rupture brutale des pratiques, insécurisant l'ensemble de l'encadrement. Dans de nombreux cercles de qualité, l'incapacité de l'encadrement à accepter cette mutation des fonctions conduisait à faire émerger une personnalité plus légitime dans le rôle d'animateur du collectif de travail.

Il est donc facile de décoder les stratégies de dévoiement ou de récupération des démarches par la partie de l'encadrement inapte à cette révolution culturelle... sans compter la répulsion des bureaux des méthodes envers ces pratiques qui empiétaient sur leur domaine habituellement réservé... et les ricanements de bon nombre d'ingénieurs et notamment des polytechniciens face à ces "initiatives démagogiques" !

#### **Des résistances syndicales**

Hormis les cas d'entrisme astucieux de délégués syndicaux marginaux, la plupart des institutions représentatives du personnel suspectaient les CQ de simple manipulation patronale ou de concurrence déloyale... Donner la parole aux agents de base, leur fournir des outils de réflexion et d'analyse ne pouvait que développer leur méfiance d'autant que leurs problématiques habituelles (salaires, congés, etc.) ne pouvaient être retenues comme thème des CQ. Quant à traiter des questions d'organisation du travail ou de production, dans un univers mental éloigné de la cogestion allemande, cela ne pouvait relever que d'une complicité objective avec les pouvoirs de l'opresseur ! C'est ainsi que les lois Auroux ont été rapidement mises hors d'usage non seulement par les

hiérarchies inquiètes du déferlement de l'expression libérée mais également par les syndicats soucieux de conserver le monopole de la représentativité de la parole des travailleurs.

### **Des limites méthodologiques**

Bien que de nombreux outils aient été diffusés et utilisés lors de chaque phase (diagnostic, plan de mise en place, fonctionnement, communication des résultats), il semble que le maillon faible réside dans la difficulté du suivi et de l'évaluation. Trop souvent, la hiérarchie s'est emparée des solutions et n'a plus rendu de compte aux auteurs. Dans d'autres cas, après avoir ressenti ces initiatives incongrues voire rivales, elle a torpillé leur application pour ne pas déranger l'ordre social établi.

L'absence de dispositif pérenne d'évaluation a pénalisé la dynamique des CQ. Beaucoup d'enthousiasmes se sont épuisés sans voir la traduction concrète de leurs initiatives. Il était pourtant prévu une phase de diffusion des résultats après la phase d'expérimentation lorsqu'elle se révélait positive mais pas de phase d'évaluation ni dans les effets directs (productivité, satisfaction client, économies réalisées, etc.) et encore moins indirects (amélioration de la motivation au travail, diminution de l'absentéisme, développement de coopération transversale, etc.).

Il faudrait également analyser le dévoiement des méthodes de gestion du personnel : si la GRH a pu apparaître comme un progrès, ses pratiques effectives derrière les euphémismes en vogue (plan social...) dévoilent qu'il s'agit bien d'exploiter la ressource humaine comme un minerai alors que nous attendons une gestion humaine des ressources...

### **Des limites économiques**

Les modalités de répartition des gains de productivité sont devenues rapidement une question taboue... Qui bénéficierait des économies réalisées, des gains obtenus par les délais raccourcis, la fiabilité assurée des matériels, la qualité de service accrue... ? Dans le meilleur des cas, une prime collective récompensait les membres du cercle particulièrement innovant mais elle suscitait aussitôt l'hostilité des autres travailleurs.

La publication d'un encart avec photo des membres du CQ dans le journal interne de l'entreprise ne suffit pas à satisfaire tous les besoins de reconnaissance des volontaires. Quelle part des bénéfices engendrés par leur innovation devait leur revenir ? Aucune de fait puisque la prime éventuelle restait symbolique et déconnectée du calcul de la valeur ainsi ajoutée.

Pire, dans un contexte de mondialisation, les décisions des grands groupes se prennent à un niveau macroéconomique et n'ont que faire des investissements humains réalisés dans tel ou tel établissement. Ainsi, nous avons vu par exemple, la vertueuse implication des salariés d'une usine iséroise s'échouer sur une décision de fermeture énoncée brutalement depuis le siège américain de sa holding alors que les résultats de l'entreprise locale s'avéraient positifs. C'est ainsi qu'une décision stratégique prise à 10 000 km a réduit au chômage une centaine d'ouvriers fiers des progrès réalisés par leurs engagements dans les cercles de qualité !

### **Des limites politiques enfin**

Le cœur des résistances peut être appréhendé par les enjeux de pouvoir : les cercles de qualité sont apparus lorsque le pouvoir managérial a pris le pas sur les industriels propriétaires de leurs moyens de production. Ils ont disparu lorsque les actionnaires ont supplanté les managers, prémisse de la déconnexion entre l'économie réelle et la bulle financière spéculative.

Dans l'ouvrage *La société malade de la gestion*<sup>14</sup>, Vincent de Gaulejac analyse finement la dérive pathogène de la quantophrénie (maladie de la mesure quantitative) et le désarroi des travailleurs privés du soutien collectif par introjection d'un idéal du moi suicidaire. Dans le développement inquiétant des syndromes d'épuisement au travail, nous retrouvons le besoin d'épanouissement, de dépassement de soi moteur des CQ aujourd'hui piégé dans la course folle du capitalisme néolibéral.

Le sentiment d'impuissance constituant la source principale des maladies, comment retrouver des collectifs de travail solidaires, des dynamiques sociales porteuses d'espoirs comme celle de l'autogestion en son temps ?

Quels lieux construire pour permettre demain de débattre :

- de ce que l'on produit ? (utilité sociale)
- de son impact environnemental, énergétique ?
- de comment on le produit ? (organisation, santé au travail, management, etc.)
- de comment on le diffuse aux bénéficiaires ?
- de la distinction entre propriété lucrative et propriété collective d'usage ?

Janvier 2009

---

<sup>14</sup> De Gaulejac Vincent, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005, Seuil