

# Les cercles de qualité

MÉTHODE

## matériel nécessaire :

papier  
crayon



## Objectif

Les cercles de qualité sont des petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (service, bureau...) 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, des 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.\*

## Méthodologie - Démarche

L'auteur Bernard Monteil\*\* présente 7 principes qui constituent la base du fonctionnement d'un cercle :

- 1 – Les membres du cercle 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.
- 2 – Miser sur le volontariat
  - > Le volontariat et la confiance sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y aborde ne peuvent être imposés.
- 3 – Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité
  - > Les cercles doivent être un creuset d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. 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
  - > Confier des responsabilités d'animation 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 leurs travaux, en assurant l'implication des recommandations et en leur fournissant les ressources pour fonctionner. Les services fonctionnels doivent collaborer et fournir l'expertise et la formation chaque fois qu'un cercle le demande.

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 l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problème, 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 tirer partie de l'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles et d'organiser des rencontres.

\* <http://qualite.univ-lyon1.fr/cadregeneral.html>

\*\* *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité*, (1983).

\*\*\* Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

## Méthodologie - Démarche *(suite)*

Le fonctionnement et les outils des cercles de qualité :

### 1 – Des réunions régulières

- > Le groupe de volontaires, incluant un membre du personnel d'encadrement, se réunit régulièrement une heure ou deux, sur les heures de travail, pour identifier les problèmes, les risques liés à leur travail.
- > Ces réunions doivent être statutaires et le calendrier en est convenu à l'avance et ne doivent pas être déplacées pour un surplus de travail, ou une autre raison. Ces réunions procèdent réellement de la stratégie à plus long terme de l'entreprise, car elles permettent de résoudre, voire même d'anticiper des problèmes qui pourraient handicaper la structure.

### 2 – Des problèmes circonscrits et concrets

- > Les problèmes évoqués peuvent être de diverses natures : qualité des produits ou services, sécurité, moral du personnel, environnement... Toutefois leur envergure ne doit pas dépasser les limites des compétences du cercle.
- > Ces questions sont soulevées 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 problèmes

- > cf. fiches méthodes *Résoudre un problème, Hierarchiser les problèmes*, et autres méthodes d'analyse.

-----

### 4 phases :

#### 1 – L'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.

#### 2 – L'analyse

- > Le cercle vérifie sur le terrain le bien fondé de ses 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.

#### 3 – La résolution

- > les membres recherchent le plus grand nombre possible de solutions
- > les classent et évaluent leur pertinence
- > en définissent deux ou trois et les comparent
- > proposent la solution à retenir et formulent un plan pour la rendre effective.

#### 4 – Le suivi, le contrôle

- > Le suivi doit s'effectuer d'abord 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.

Notes