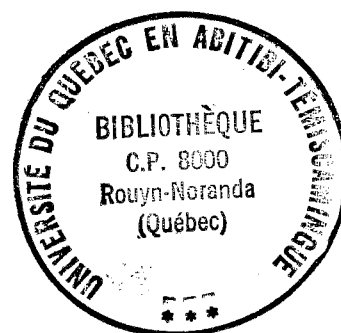


UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ A
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET
MOYENNES ORGANISATIONS

PAR
SERGE FORTIN
B.A.A.



**Un modèle de diagnostic-qualité pour une
petite entreprise du domaine des services:
Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée**

JUIN 1996



Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ
A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI
DANS LE CADRE DU PROGRAMME
DE MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI
EXTENTIONNÉ A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

RÉSUMÉ

Cette recherche origine de notre préoccupation de faire le lien entre les concepts de la qualité totale et notre pratique de dirigeant auprès de petites entreprises du domaine des services. Dans un premier temps, nous constatons un écart entre les discours des dirigeants d'entreprise et la mise en pratique de la qualité totale. Dans un deuxième temps, cette recherche s'intéresse à la possibilité d'introduire dans les petites entreprises de service une démarche d'amélioration de la qualité.

Cette recherche exploratoire met en évidence les différents concepts concernant la qualité totale ainsi que les approches et les outils visant l'amélioration de la qualité. Les différentes approches d'amélioration de la qualité soulèvent l'importance du diagnostic-qualité dans ce processus. Une démarche d'amélioration de la qualité nécessite des changements, le plus souvent, importants au niveau du fonctionnement de l'entreprise. Dans ce sens les principes régissant le changement organisationnel prennent tout leur sens. L'intervention auprès de petite entreprise du domaine des services requière la prise en compte de facteurs de contingence spécifiques à ce type d'entreprise. Dans ce sens le propriétaire-dirigeant est le pivot et le point de convergence des actions visant à faire la preuve du besoin d'effectuer des changements.

Le diagnostic-qualité devient dans ce contexte la pierre angulaire de la démarche d'amélioration de la qualité puisque ce diagnostic, tout en étant une étape essentielle de la démarche, est présenté comme étant aussi l'initiateur de celle-ci. A partir de plusieurs approches de diagnostic-qualité, cette recherche présente un modèle qui est adapté aux petites entreprises du domaine des services. Cette approche vise à initier une démarche d'amélioration de la qualité et à introduire des changements durables dans ce type

d'entreprise. Les différentes étapes du modèle sont présentées de façon exhaustive et dans le cadre d'un modèle de diagnostic-qualité adapté et spécifique au contexte de la petite entreprise du domaine des services.

Une expérimentation de ce modèle démontre la pertinence et la faisabilité de ce type de diagnostic-qualité. Un tel modèle permet entre autres de questionner les processus au niveau des opérations. Il vise à permettre au dirigeant et au personnel de s'approprier la démarche ainsi que de dégager une vision commune de la situation. La dimension pédagogique de ce modèle est un extrant important lors de son utilisation. La première expérimentation de ce modèle ne peut évidemment pas conduire à la validation de celui-ci, cependant cela a permis de vérifier la cohérence du modèle. La conclusion de cette recherche est qu'il est possible et pertinent de présenter un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de recherche complète mon programme d'étude de deuxième cycle qui s'est poursuivi à temps partiel pendant plusieurs années. Plusieurs personnes ont soutenu ma démarche durant cette période et je tiens à mentionner plus particulièrement les suivantes; en premier lieu, je remercie mes directeurs de recherche M. André Gbodossou, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. et M. Youssef A. Youssef, directeur du département de génie mécanique de l'École de Technologie Supérieure dont l'expertise dans le domaine de l'amélioration de la qualité m'a été précieuse. Je remercie aussi au niveau administratif M. Mario Carrier de l'U.Q.A.T et M. Serge Rioux pour la pertinence de ses commentaires lors de la lecture de la première version de ce mémoire. Je ne peux passer sous silence la compréhension dont a fait preuve mes proches pendant cette démarche, Micheline, Pascal et Alexandra-Lee, merci de votre patience.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
REMERCIEMENTS	v
TABLE DES MATIÈRES	vi
LISTE DES ANNEXES	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES GRAPHIQUES	xiii
INTRODUCTION	14

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

Introduction	19
1.1 L'approche qualité totale	20
1.2 Les caractéristiques du secteur des services	24
1.3 L'approche "produit" vs l'approche "utilisateur"	26
1.4 Situation de la qualité totale dans les PME du domaine du service	29
1.5 Les caractéristiques des PME	34
1.6 Le problème de recherche	41
1.7 Formulation des buts et objectifs de la recherche	43
Conclusion	44

CHAPITRE 2

LA QUALITÉ TOTALE: CONCEPTS ET ÉVOLUTION

Introduction	47
2.1 L'historique	47
2.2 Philosophie et concepts	49
2.3 Les paramètres de la qualité:	52
2.4 Les clients internes et externes	53
2.5 Démystification des coûts de la qualité	54
2.6 Le mythe de la "maîtrisabilité"	55
2.7 La mesure de la qualité:	56
2.8 Les outils de la qualité	60
2.9 La gestion de la qualité	63
2.10 Normalisation et amélioration de la qualité	68
2.11 La réingénierie des processus d'affaires	69
2.12 La pratique de la qualité	70
Conclusion	72

CHAPITRE 3

LA MISE EN PLACE DE LA QUALITÉ

Introduction	76
3.1 Les démarches d'amélioration de la qualité	77
3.2 Le changement dans les organisations	84
3.2.1 Les bases du changement	84
3.2.2 Un cadre conceptuel des actions de changement	89
3.2.3 Une approche stratégique du changement	91
3.3 Le diagnostic-qualité	93
3.4 Une approche contingente	103
Conclusion	108

CHAPITRE 4

LE MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ

Introduction	112
4.1 Les facteurs de contingence	112
4.2 Le processus d'intervention:	114
4.3 Les étapes du modèle de diagnostic-qualité:	116
4.4 Description des étapes du modèle	121
Conclusion	141

CHAPITRE 5

L'EXPÉRIMENTATION

PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE	143
1.1 Rencontre initiale du client	143
1.2 Diagnostic exploratoire	146
1.3 Formulation et présentation des recommandations	153
PHASE 2: L'OFFRE DE SERVICE	154
2.1 Etude de pré-faisabilité	154
2.2 Définition sommaire des paramètres de la démarche	154
PHASE 3: LA PLANIFICATION DE L'INTERVENTION	155
3.1 Création du comité directeur de la qualité	155
3.2 Activités de sensibilisation et familiarisation à la qualité	156
3.3 Mise en place de procédures de cueillette de données:	158
PHASE 4: LE DIAGNOSTIC	164
4.1: LE DIAGNOSTIC-CLIENTS	164
4.2 LE DIAGNOSTIC DES SYSTÈMES	178
4.3 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	186
4.4 LA VISION DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT	193
4.5 ANALYSE DES RÉSULTATS	195
5.0 RECOMMANDATIONS	201

CHAPITRE 6

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

6.1 Rappel des objectifs de la recherche	208
6.2 Les résultats de la recherche	210

CONCLUSION	214
------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE	216
---------------------	-----

ANNEXES	223
---------------	-----

LISTE DES ANNEXES

Annexes 1: Synthèse du modèle de diagnostic-qualité	223
Annexes 2: Questionnaire d'autodiagnostic de la performance	243
Annexes 3: Résultats financiers de la succursale	254
Annexes 4: Questionnaire du sondage auprès des clients	260
Annexes 5: Analyse des ventes de la succursale	266

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Système de gestion de la qualité	67
Figure 2: Système qualité	97
Figure 3: Modèle de diagnostic-qualité	117
Figure 4: Réseau client-fournisseur	177
Figure 5: Processus de la vente de pièces	179
Figure 6: Processus de la gestion de l'inventaire	181
Figure 7: Processus au département de service	183
Figure 8: Organigramme	187

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La performance des organisations Québécoises	23
Tableau 2: Caractéristiques d'une entreprise de service à succès	33
Tableau 3: Caractéristiques des PME	34
Tableau 4: Paramètres de conception d'indicateurs qualité	59
Tableau 5: Étape du processus de résolution de problèmes	60
Tableau 6: Étapes d'identification et de résolution de problèmes	61
Tableau 7: Typologie des approches des auteurs face à la problématique qualité .	71
Tableau 8: Analyse des écoles classiques de qualité totale	72
Tableau 9: Concepts d'une démarche de changement	90
Tableau 10: Leviers pour une gestion stratégique du changement	91
Tableau 12: Étapes d'un modèle de qualité des services	100
Tableau 13: Les zones d'excellence de la Qualité	102
Tableau 14: Les étapes du modèle de diagnostic-qualité	116
Tableau 15: Les objectifs du diagnostic-qualité	120
Tableau 16: Les objectifs du diagnostic préliminaire	121
Tableau 17: Autodiagnostic: Mission et vision	147
Tableau 18: Autodiagnostic: Organisation du travail	149

Tableau 19: Autodiagnostic: Ressources humaines	150
Tableau 20: Autodiagnostic: Fonctionnement en réseau	151
Tableau 21: Autodiagnostic: Satisfaction de la clientèle	152
Tableau 22: Résultats du sondage	159
Tableau 23 Liste des produits	166
Tableau 24: Questionnaire sur le climat organisationnel	188

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Résultats du sondage: Dept. de service	162
Graphique 2: Résultats du sondage: Dept. des pièces	163

INTRODUCTION

Les organisations disposent d'une variété de moyens de plus en plus sophistiqués et novateurs pour améliorer leur performance. Un de ces moyens c'est la qualité totale, plutôt la gestion de la qualité qui devient ainsi un facteur essentiel de compétitivité. Dans ce sens, la qualité des produits ou des services est stratégique pour l'entreprise puisque c'est un facteur de performance.

Les PME Québécoises connaissent les principes du concept de la qualité cependant selon Lefèvre (1993) il y a un fossé énorme entre le discours et la réalité. Nous observons que les ressources humaines qui sont au coeur du processus de changement, occupent le dernier rang des priorités; que les outils de mesure de la performance en matière de qualité font défaut; qu'une vision à court terme favorise la rentabilité immédiate aux dépens d'actions à long terme.

Au niveau des pratiques de gestion de l'entreprise, nous pouvons nous interroger sur les raisons véritables du peu d'intégration des principes visant l'atteinte de la qualité totale. Ce sont ces principes que les démarches d'amélioration de la qualité et la gestion intégrale de la qualité utilisent pour atteindre l'objectif de la qualité totale. Ces démarches ont été mises au point pour la grande entreprise et adaptées particulièrement pour les moyennes entreprises du secteur manufacturier. L'objet de cette recherche vise à cerner les moyens appropriés pour initier une démarche d'amélioration continue dans la petite entreprise du domaine des services. Nos recherches préliminaires indiquent dans un premier temps que les démarches d'amélioration de la qualité nécessitent des adaptations pour le secteur des services en raison des spécificités de ce secteur d'activité. Dans un deuxième temps, comme les démarches s'appuient, en général, sur la structure organisationnelle de l'entreprise pour introduire des changements dans celle-ci, cela pose

des problèmes d'adaptation dans la petite entreprise. Il importe avant tout de clarifier les enjeux de la qualité des services pour en préciser la nature et les retombées. Nous le faisons en insistant sur la façon que cette démarche-qualité s'insère dans la stratégie des entreprises de services. Nous recherchons les conditions que nous devons respecter pour introduire ce nouveau mode de gestion, ceci dans le but de s'assurer du succès de la démarche.

La petite entreprise étant davantage organique que structurelle cela laisse supposer des difficultés d'adaptation lors de l'introduction d'une démarche d'amélioration de la qualité qui s'appuie habituellement beaucoup sur la structure de l'entreprise. En plus d'une structure simple, on constate dans la petite entreprise une absence ou une faible formalisation des pratiques de gestion. Ce type d'entreprise est habituellement dirigé par son propriétaire, ce qui ajoute une dynamique particulière et fondamentale à celle-ci. Dans le même sens, la personnalité et les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant ont une influence considérable sur les objectifs et la culture de l'entreprise. [Coupal,1994; Godbout,1994]. Par conséquent, le changement dans une petite entreprise passe par la transformation et l'implication de son propriétaire-dirigeant. Il est en effet, souvent difficile d'amener celui-ci à apprécier le potentiel d'un nouveau mode de gestion si on ne fait pas la démonstration au préalable d'un besoin évident.

La majorité des démarches d'amélioration de la qualité débute avec l'étape du diagnostic. Le diagnostic qualité ou organisationnel prend plusieurs formes dans la littérature spécialisée. Nous nous proposons de démontrer la faisabilité d'utiliser une forme de diagnostic-qualité pour initier une démarche d'amélioration de la qualité dans une petite entreprise du domaine des services. Notre recherche exploratoire traite d'un domaine de pratique et de recherche relativement peu documenté. En effet, il y a peu de littératures traitant des problématiques de la dynamique qualité dans les petites

entreprises du domaine des services.

Notre démarche de recherche s'inspire de l'approche systémique de Peter B. Checkland (1981). Nous présentons une "image riche" de la situation, ce qui nous permettra de dégager les caractéristiques de la petite entreprise de services, de décrire la dynamique de la qualité dans ce type d'entreprise et de cerner les différentes dimensions des démarches d'amélioration de la qualité. A partir de cette "image riche" de la situation, nous dégageons les spécificités du diagnostic-qualité pour proposer une adaptation de ces modèles pour la petite entreprise du domaine des services. La méthodologie de recherche sera ajustée en fonction de l'expérimentation du modèle de diagnostic-qualité proposé.

Afin de bien cerner notre problématique et pour articuler notre démarche de recherche, nous abordons au premier chapitre le thème de la qualité comme un enjeu stratégique pour l'entreprise suite à la montée de la compétitivité. Des enquêtes nous démontrent qu'il y a un écart important entre les discours sur la nécessité de la qualité et la réalité dans les entreprises. Pour situer ce domaine, nous élaborons sur les caractéristiques du secteur des services et de la vision particulière de ce domaine par rapport à celle du secteur des produits. Nous présentons quelle est la situation du concept de la qualité dans la PME de services et quelles en sont ses caractéristiques. Ces éléments nous permettent de préciser les objectifs, les buts et la question de recherche.

Au chapitre deux, nous prenons connaissance des divers concepts relatifs à la qualité totale. Pour mieux connaître ce phénomène, nous faisons un bref survol de son historique, de sa philosophie et des paramètres par lesquels il se définit. Nous abordons les coûts de la qualité, le concept du client interne et externe, la mesure, les outils et la

gestion de cette qualité. Nous concluons avec deux approches relativement nouvelles; la normalisation ISO 9000 (relativement jeune en Amérique du Nord) et la réingénierie des processus d'affaires.

Au chapitre trois nous verrons de quelle façon mettre en place ou implanter une démarche d'amélioration de la qualité. Pour mieux situer les démarches d'amélioration de la qualité, nous présentons les théories sur le changement organisationnel et particulièrement le cadre conceptuel et l'approche stratégique du changement. Ensuite, nous soulignons l'importance du diagnostic dans une démarche visant le changement dans les organisations et sur les façons de procéder au diagnostic-qualité. Nous concluons avec des réflexions qui font suite à l'étude de ces sujets.

Au chapitre quatre, nous proposons un modèle théorique et méthodologique de diagnostic-qualité pour la petite entreprise de service. Ce modèle intègre les facteurs de contingence identifiés dans cette étude, afin d'initier une démarche qualité dans la petite entreprise du domaine des services. Une méthodologie appropriée à l'expérimentation de ce modèle sera présentée.

Le chapitre cinq décrit l'expérimentation du modèle qui a été élaboré précédemment au chapitre quatre. Cette expérimentation s'effectuera dans une petite succursale d'une moyenne entreprise du domaine des services. Le chapitre suivant présente l'analyse des résultats suite à l'expérimentation. La conclusion présente nos réflexions sur le modèle de diagnostic-qualité expérimenté au cours de cette recherche.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

Introduction

La problématique met en relief l'importance stratégique de la maîtrise de la qualité par l'entreprise. La maîtrise des processus qui conduisent à l'obtention de cette qualité est un facteur de performance pour l'organisation. Cette recherche a pour objet la petite entreprise du domaine des services. En conséquence, nous décrirons le domaine des services en faisant ressortir les différences entre deux approches dans la façon de concevoir un service. Ces approches sont; l'approche "produit" qui considère le service comme un produit avec des caractéristiques particulières et l'approche "utilisateur" qui met l'accent sur l'impact de la participation du client à la prestation du service. (cf. Nguyen, Leblanc, 1989).

Des enquêtes sur la petite et moyenne entreprise (PME) du domaine des services révèlent des faits contradictoires quant aux actions de la PME et sur les attitudes de ses dirigeants. A partir des caractéristiques de ces PME, nous tenterons de préciser les caractéristiques de la petite entreprise à succès. L'accent sera mis sur le mode particulier de gestion qui découle de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Ces éléments permettront de préciser la question, le but et les objectifs de la recherche.

1.1 L'approche qualité totale:

Nous sommes littéralement assaillis depuis quelques années par les discours, les reportages et les articles vantant les mérites de la qualité totale. On lui attribue, par exemple, le succès des entreprises japonaises. La qualité totale est présentée comme le remède à tous les maux des organisations.

Autour du concept de qualité (qualité totale, gestion intégrale de la qualité totale, etc) présenté par plusieurs intervenants comme une mode depuis quelques années, il semble s'établir un consensus au sujet de sa nécessité; "la qualité est,...un facteur essentiel de compétitivité." (Collignon et al., 1984, p. 9). En effet, la mondialisation de l'économie et la concurrence tout azimut qu'elle prépare indique que la compétitivité des entreprises se joue sur la qualité des produits et des services qui sont offerts. Sur des marchés saturés, il est essentiel de fidéliser sa clientèle, ce qui implique que les clients soient satisfaits des produits ainsi que des services rendus.

Le débat est loin d'être terminé entre ceux qui croient que la qualité totale est une mode qui passera comme les autres approches visant à changer les organisations, et ceux qui croient qu'il s'agit de l'émergence d'un nouveau mode de gestion.

La qualité est maintenant un facteur stratégique pour l'entreprise. C'est ce qu'affirme Philippe Hermel (1989, p. 42) car la maîtrise de la qualité est un facteur de performance à plusieurs niveaux. Ces niveaux sont;

- 1- Une économie des coûts de non qualité, il y a par conséquent un potentiel de fort retour sur l'investissement.
- 2- Une amélioration de l'image commerciale des services offerts, ce qui favorise les ventes.

- 3- Un impact sur la productivité globale qui entraîne une amélioration de la maîtrise des procédés.
- 4- La possibilité de créer une dynamique de motivation du personnel.

Selon Kélada (1987) l'excellence par la qualité est synonyme de succès et le niveau de qualité offert par l'entreprise relève du domaine de la stratégique.

L'excellence par la qualité c'est la stratégie adoptée par toutes les entreprises qui connaissent le succès.... La clef du succès c'est de satisfaire le client en lui offrant... des services de qualité par un effort commun de toutes les personnes oeuvrant dans l'entreprise et avec celle-ci; son personnel, ses fournisseurs, ses distributeurs, ceux qui s'occupent de service après-vente (Kélada, 1987, préface).

Nous avons mentionné que la qualité est un facteur stratégique et que sa maîtrise est un facteur de performance. Les résultats d'une enquête sur la performance des organisations québécoises, tenue en avril 1993, révèlent des faits troublants. Voici selon Lefèvre (1993) les douze faits saillants de cette enquête:

- Les organisations québécoises en sont au stade initial de performance qualité.
- Les principes de gestion de la qualité sont généralement acquis sans être appliqués.
- Les ressources humaines occupent le dernier rang des priorités.
- La planification et l'évaluation sont encore trop souvent ignorées.
- Le concept de la production à valeur ajoutée demeure théorique.
- Les outils de mesure de la performance font cruellement défaut.
- Le grand virage de la qualité totale reste à prendre.
- La formation et la participation suscitent très peu d'efforts.
- La mentalité réseau et l'innovation technologique tardent à s'imposer.
- La volonté de satisfaire la clientèle ne se traduit pas dans la réalité.
- L'orientation stratégique est obstruée par une vision à courte vue.
- La rentabilité immédiate l'emporte sur les moyens d'action.

Lefèvre (1993) note dans l'interprétation des résultats que sur le chemin de la performance, il y a un fossé énorme entre les discours et la réalité. Dans un monde en proie à des bouleversements majeurs, les règles et les valeurs du management doivent se métamorphoser en une nouvelle philosophie de gestion. Au coeur de cette nouvelle philosophie, on retrouve la qualité totale. La gestion intégrale de la qualité regroupe ces nouvelles méthodes et ces processus de gestion. Il est paradoxal de constater, dans l'enquête, l'absence de conviction à l'effet que les ressources humaines sont le capital le plus précieux de l'organisation.

Ce sondage est intéressant dans la mesure où 87% des entreprises du secteur privé interrogées avaient leur siège social au Québec. On peut se questionner sur la représentativité de la petite entreprise. En effet, combien de dirigeants sur les 20% ayant répondu au sondage et qui provenaient d'entreprises de moins de 100 employés, étaient les représentants de petites entreprises? Nous extrapolons les tendances exprimées par cette enquête à la PME et, pour cette raison, nous ne mentionnons que les résultats pour les entreprises du secteur privé. Nous présentons aussi sommairement certains résultats du sondage qui sont du domaine de la qualité. A la question "Quel est le premier critère d'évaluation d'une organisation performante?" voici les principales réponses par ordre d'importance:

1- La rentabilité	33.6%
2- Répondre aux besoins de la clientèle	19.3%
3- Mission, valeurs, orientations stratégiques	12.6%
4- Mobilisation et adhésion du personnel	10.7%
5- Qualité des produits et services	6.7%

Lefèvre (1993) fait la remarque que même les entreprises qui affichent une excellente rentabilité continuent de privilégier la hausse des profits. Les entreprises Québécoises

ne semblent pas intéressées par les changements à long terme et ne considèrent pas la qualité comme un facteur important de performance.

Cette enquête consistait à répondre à une cinquantaine de questions comportant une double réponse. Une première réponse indiquait l'évaluation de l'effort qui devrait être consenti à un élément; une deuxième évaluait la situation actuelle. L'importance relative que les entreprises du secteur privé accordent aux éléments principaux qui sont à privilégier au niveau de la satisfaction de la clientèle est de l'ordre suivant:

Tableau 1: La performance des organisations Québécoises

<i>Pour la relation avec la clientèle:</i>	<i>ACTUEL</i>	<i>IDÉAL</i>
La satisfaction de la clientèle	1	1
Personnaliser le contact avec le client	3	2
Anticiper les besoins des clients	4	5
Mesurer le degré de satisfaction	9	6
<i>Au chapitre de l'amélioration continue:</i>		
Etayer sa réputation par la qualité	2	3
Renforcer les relations avec les fournisseurs	5	4
Tirer parti des plaintes	7	7
Créer des équipes multifonctionnelles	12	8

On constate par ce tableau que la mesure du degré de satisfaction et le travail en équipe ne sont pas très répandus. Comme on peut s'en rendre compte dans cette enquête les entreprises québécoises privilégient les éléments qui assurent une rentabilité à court terme, ceci tant au niveau des intentions que des efforts réels. Finalement les entreprises québécoises, qu'elles soient au stade initial de développement ou en pleine maturité,

tardent à franchir le stade des énoncés de mission et des objectifs stratégiques. Nous ne pouvons que constater que peu de choses ont changées dans la culture de nos entreprises.

1.2 Les caractéristiques du secteur des services

Étant donné que cette recherche a pour objet les entreprises du domaine des services, nous croyons utile de présenter ce domaine particulier d'activité. Nous constatons d'abord que trois travailleurs sur quatre travaillent dans les entreprises de services et que les entreprises de ce secteur contribuent aux deux tiers du PIB. C'est un secteur important et dynamique: il y a en effet quinze créations d'emplois dans les services contre une seule dans le secteur de la production (Fortune 1985).

Le service doit être analysé en tant que performance, contrairement au produit qui est un objet tangible. Certains associent le service à une démonstration intellectuelle et le produit à une démonstration plutôt physique. "Goods are produced, services are performed" (J.M. Rathwell 1974) Selon Horovitz, la définition du service se lit comme suit:

Le service est l'ensemble des prestations auxquelles le client s'attend, au-delà du produit ou du service de base en fonction du prix, de l'image et de la réputation en cours. (Horovitz et al., 1987, p. 22)

Les caractéristiques principales des services sont les suivantes:

Le service est intangible. En effet, le service peut être consommé, mais il ne peut pas être possédé. Cependant, la prestation du service requiert souvent des éléments tangibles (bureau, équipement, etc), qui, en marketing, sont utilisés pour rendre ces services plus tangibles, afin d'influencer la perception du client à l'égard de ceux-ci.

Le service est périssable. En général, les services ne peuvent être emmagasinés ou stockés. Un abonnement à un service de transport par exemple constitue une forme de stockage. La production et la consommation d'un service sont simultanées tout en requérant souvent la participation plus ou moins active du client. Cette simultanéité entre la consommation et la production pourrait être en soi une autre caractéristique, l'inséparabilité. Le défi du gestionnaire, c'est de mettre en place une stratégie permettant de satisfaire la demande tout en évitant une capacité trop excédentaire.

Le service est hétérogène. Le résultat de la prestation d'un même service varie d'un prestataire à l'autre et d'un moment à l'autre. Le caractère hétérogène (cf. Nguyen et al. 1989) du service est attribué à son intangibilité et à la présence du client dans le processus. L'interaction entre le client et le personnel en contact fait qu'il est difficile d'uniformiser le résultat d'un même service. Certaines entreprises, les franchiseurs par exemple, tentent de standardiser leur offre en uniformisant les éléments tangibles entourant la prestation du service. Lorsqu'il y a absence de droit de propriété, le client ne fait que louer un droit d'usage défini dans le temps et l'espace.

Le secteur des services est complexe parce qu'il englobe une multitude d'activités différentes. Il comprend au Québec les services personnels, communautaires et aux entreprises (34%), la finance, les assurances et les affaires immobilières (22%), le commerce de gros et de détail (20%), les transports, les communications et les services

publics (14%) et l'administration publique (12%). Cette complexité est exprimée de la façon suivante par Collet et al. (1989, préface); "La réalité du travail administratif est difficile à appréhender. Les organisations de service ont des spécificités qui ont des implications quand à la façon d'y conduire des projets de Qualité".

Il y a plusieurs façons de concevoir le secteur des services. Pour mieux situer les enjeux qui sont reliés à ce domaine, nous présentons les deux approches majeures de conception de ce secteur.

1.3 L'approche "produit" vs l'approche "utilisateur":¹

La qualité totale s'est implantée en premier lieu au secteur manufacturier, ce qui nous amène à différencier les services des produits. Les deux principales approches du concept de qualité dans les services sont l'approche produit et l'approche utilisateur. Nous présentons brièvement ces deux approches. .

L'approche produit considère le service comme un produit, tout en reconnaissant son caractère intangible ou immatériel (Levitt,1972,1976). La qualité d'un service est la somme de ses attributs physiques et technologiques, c'est la "conformité aux standards" (Crosby,1979). Cette approche présume que la qualité est facile à définir et à mesurer. Cela revient à dire que l'entreprise possède le plein contrôle de son système de production et qu'il y a une relation claire entre les attributs du service, la perception de la qualité par le client et le comportement désiré de celui-ci.

Plusieurs objections ont été soulevées par Klauss (1985) à l'égard de cette approche. Le service n'étant pas par définition un objet physique, il est plus difficile à

¹ Cf. Nha Nguyen et Gaston LeBlanc, 1989.

observer et à mesurer. Contrairement à un produit, la production et la consommation sont souvent simultanées.

L'hypothèse de la rationalité économique ne tient pas compte du comportement humain qui n'est habituellement pas rationnel, en terme de rationalité "pure". La qualité est dépendante des variables organisationnelles qui minimisent les besoins du client et de l'impact de l'environnement sur l'évaluation du service.

L'approche "utilisateur" reconnaît l'apport du client au processus de production du service dans le sens que sa participation a un impact sur la qualité du service. Cette approche est fondée sur la simultanéité de la production et de la consommation du service. La qualité est alors définie selon l'aptitude à satisfaire les besoins du consommateur. Il s'agit de contrôler la satisfaction chez le client, en tenant compte des facteurs psychologiques, sociologiques et situationnels qui entourent la prestation du service. Selon Klauss, certaines réserves sont à apporter à cette approche. La satisfaction du client à tout prix peut entraîner la négligence des intérêts économiques et sociaux de l'entreprise. La qualité et la satisfaction étant des notions complexes, elles sont donc difficiles à mesurer. Cette approche, selon l'auteur, offre en soi peu de moyens concrets d'améliorer la qualité du service.

Il est possible que l'introduction d'éléments nouveaux pour enrichir l'approche "utilisateur" la rendrait plus opérationnelle. Cela est réalisable dans la mesure où le service se caractérise essentiellement par son interface entre le client et le système de prestation. La gestion du service est en conséquence centrée sur la gestion de l'interface.

La problématique de la qualité des services est très différente de celle des produits. Selon Eigler et Langeard (cf Nguyen, 1989) "on ne peut contrôler la qualité

des services et rejeter ceux qui n'atteignent pas un certain standard, avant de les mettre sur le marché, comme c'est le cas pour les produits tangibles. L'arsenal des techniques et la finalité des contrôles de qualité en bout de chaîne se trouvent ainsi sans objet".(p.23)

La production et la prestation d'un service sont essentiellement réalisées par le personnel en contact, en présence du client dont la participation est souvent nécessaire en raison du caractère intangible du service. Le personnel en contact joue un rôle de premier plan, car sa performance a un effet significatif sur l'évaluation que fera le client. Nguyen (1991) cite plusieurs études qui révèlent que le personnel en contact est largement utilisé par le consommateur comme indicateur de la qualité d'un service, car il constitue des éléments tangibles et visibles tout au long du processus de prestation de services.

Dans l'entreprise de service, c'est le personnel en contact avec le client qui personnifie essentiellement l'image de l'entreprise ou la perception de la qualité des services. Même si l'on constate souvent des orientations visant à la motivation et à la sensibilisation du personnel face à la qualité, peu d'actions concrètes sont prises en ce sens. Pourtant, l'engagement complet de tout le personnel est indispensable dans le processus visant à atteindre la qualité totale. Si la problématique du facteur humain dans l'organisation dépasse le cadre de notre recherche, il n'en demeure pas moins que le personnel d'une entreprise, constitue sa plus grande richesse. La qualité des services passe d'abord et avant tout par la qualité des ressources humaines de l'entreprise.

L'offre de services possède plusieurs dimensions. Selon Nguyen (1991) l'offre de services est constituée de deux parties: le service et le processus. Le service étant la résultante de l'interaction entre le client, le prestataire et le support physique de

l'entreprise, alors que le processus réside dans la rencontre même entre le client et le personnel en contact.

Pour s'assurer de la satisfaction du client, Nguyen et Lebanc (1989) proposent de mettre l'accent sur la procédure de prestation du service. "Pour satisfaire le client il faut explorer le processus par lequel les attentes du client sont formées et comparer ces attentes avec la performance du service"(p.26). L'élément central de cette approche est la mise en place d'un contrôle de qualité exercé avant, pendant et après la prestation du service grâce à un système cohérent et systématique de collecte de l'information.

Nous traiterons plus à fond, au chapitre deux, de la perception de la qualité par le client et des difficultés que pose la définition d'un niveau de qualité d'un service. Selon Brown (cf Kélada 1992) la qualité d'un service se définit en trois dimensions; la réalisation du service, le comportement qui l'accompagne et les biens qu'il inclut.

1.4 Situation de la qualité totale dans les PME du domaine du service.

Le phénomène de la qualité est relativement récent pour les PME québécoises de services et les statistiques n'abondent pas en ce domaine. Cependant, une étude publiée en octobre 1992 par le CRIQ (1992) sur la perception des dirigeants d'entreprises au Québec, à l'égard de la qualité totale, nous fournit des renseignements intéressants. Ainsi les dirigeants de tous les types d'entreprises sont unanimes (98%) quant à leur volonté d'améliorer la qualité, mais paradoxalement seulement 55% des dirigeants provenant de PME du domaine des services connaissent le concept de qualité totale.

Le constat suivant émerge de cette enquête au sujet des PME québécoises du domaine des services. Elles sont 35% à avoir démarré un programme de qualité totale

et parmi celles qui ne l'ont pas fait, 31% indiquent avoir l'intention d'en démarrer un. Les résultats doivent être interprétés avec précaution puisque parmi les entreprises qui ont démarré un programme de qualité totale, 41% l'ont fait depuis une année et moins, 34% depuis deux à cinq ans et 25% depuis plus de cinq ans. On remarque aussi que seulement 32% des entreprises du domaine des services ont eu recours à des consultants externes dans leur démarche, tandis que les entreprises du secteur manufacturier ont eu recours au conseiller dans 64% des cas.

Le degré d'engagement de la haute direction est considéré comme élevé (fort) dans 79% des entreprises, mais par contre seulement 32% de ces directeurs formulent par écrit des objectifs annuels pour leur programme. Il est à noter que le degré d'engagement décroît à chaque niveau de la structure hiérarchique. Au niveau de la formation, 73% des entreprises ayant un programme, en dispensent à leurs employés, contre 60% pour les entreprises n'ayant pas de programme. Plus spécifiquement, 45% des entreprises forment leurs employés à l'approche client, ce qui est un peu paradoxal si on constate que 65% des entreprises qui n'ont pas démarré de programme de qualité totale font ce type de formation. Les données ne nous permettent pas d'expliquer ces résultats, mais il est évident que les entreprises qui ont démarré un programme de qualité totale ne sont pas les seules à avoir des préoccupations à ce niveau.

Dans les entreprises impliquées dans un processus d'amélioration de la qualité, il est intéressant de constater la répartition de la formation par groupes d'employés. La haute direction reçoit 75%, le niveau intermédiaire 50%, le personnel administratif et de support 46% et les employés sur la "ligne de feu" 92%. Dans la mesure où 70% des entreprises évaluent la qualité du service interne, il semble y avoir un paradoxe entre l'importance accordée à cette qualité et la formation donnée aux cadres de niveau intermédiaire, le personnel administratif et de support. Le sondage ne nous fournit pas

de précision à ce sujet.

Les données recueillies indiquent de façon générale qu'il y a un manque de communication des objectifs et surtout un manque dans la diffusion des résultats du programme aux employés. Cette étude nous fournit aussi des informations sur les principaux éléments de différenciation par rapport aux concurrents, selon les dirigeants des entreprises. Il est à noter que les réponses sont similaires auprès des entreprises qui n'ont pas de programme de qualité. La qualité du service est le premier facteur de différenciation avec 47% des réponses; viennent ensuite la qualité des produits avec 21% des réponses et finalement le prix avec 18% des réponses. Pour compléter le pointage, il y a 14% de réponses diverses.

Il y a peu de données concrètes qui sont disponibles sur l'attitude des dirigeants face au défi de la gestion de la qualité. Une étude du professeur Joseph Kélada (1988) auprès d'entreprises québécoises productrices de biens démontre certaines tendances qui pourraient être transposées au secteur des services, si on en croit plusieurs articles de revues et de journaux parus récemment sur ce sujet. Les dirigeants de PME perçoivent mal le rapport entre un système à prédominance administrative, la gestion de la qualité et l'obtention de la qualité. "Ils favorisent les aspects techniques du contrôle de la qualité pour garantir la qualité finale, au détriment des aspects informationnels et organisationnels, qui leur apparaissent inutilement bureaucratiques."(Kélada,1988; p. 1)

Certains dirigeants semblent avoir mal interprété le précepte "la qualité, c'est l'affaire de tous" en rejetant la responsabilité de la non-qualité sur le manque de motivation des travailleurs. On oublie, un peu vite, que l'implication des membres de la direction, la pertinence des systèmes mis en place et la disponibilité de l'information sont aussi des facteurs fondamentaux d'une gestion efficace de la qualité. Les contrôles

de gestion, d'après lesquels sont jugés les gestionnaires, mettent peu d'emphasis sur les critères de qualité. La gestion de la qualité suppose une qualité du management.

L'accent est donc mis davantage sur les moyens que sur des objectifs bien définis à atteindre. L'implantation d'une démarche qualité exige à priori l'établissement d'un diagnostic et la quantification des coûts de non-qualité. Il faut des procédures formelles au niveau des activités de gestion, comme par exemple des collectes de données utilisables pour alimenter le processus d'amélioration continu. Peu de PME font une analyse critique de leur performance au niveau qualité.

Le résultat de l'absence ou de la faible formalisation dans la PME, c'est que l'aspect structurel est négligé, ce qui rend difficile l'instauration d'un système d'assurance de la qualité. La position hiérarchique du responsable du service-qualité indique que la qualité n'est pas considérée comme un élément d'importance primordiale pour la plupart des entreprises.".... "Nous croyons donc que cette orientation qualité que disent adopter les dirigeants des entreprises relève plus du slogan que d'une implication réelle de la direction à tous les niveaux de l'entreprise" (Kélada, 1988, p. 7-8).

Finalement dans les petites entreprises, on tente de régler les problèmes de non-qualité en ayant recours à des recettes toutes faites et à des "gadgets" plutôt qu'à une stratégie adaptée aux besoins de l'entreprise. Cette approche a des conséquences que résument les auteurs Collignon et Wissler (1984) en ces termes; "Une approche "fragmentée" de la gestion de la qualité ne conduit qu'à des résultats limités et introduit même des surcoûts et des dysfonctionnements nouveaux." Les actions-qualité restent décevantes lorsqu'elles ne sont pas bien intégrées au système de management de l'entreprise ou au style de gestion du propriétaire dirigeant. Ce qui rejoint les propos de Gilbert Raveleau (cf. Bloch et al., 1986)

La cause généralement observée des échecs dans les démarches qualité est la non cohérence entre les différents systèmes de management de l'entreprise: marketing, finance, production et ressources humaines. Implanter la qualité totale requiert un engagement réel de la part de la direction qui doit assurer un lien étroit entre la gestion de la firme et cette philosophie.

La gestion intégrale de la qualité, bien plus qu'un mode de gestion, est une réponse des organisations à un environnement de plus en plus complexe et turbulent. Il s'agit d'une véritable stratégie d'entreprise.

Plus spécifiquement, nos propos s'adressent à l'entreprise du domaine des services. Au sujet des caractéristiques d'une entreprise de services à succès, Janson (cf Kélada 1992), les résume en sept points au tableau suivant:

Tableau 2: Caractéristiques d'une entreprise de service à succès

1- Une vision du service aux clients.
2- Une structure pour soutenir cette vision.
3- Des attitudes orientées vers le client.
4- Une imputabilité et une responsabilisation des employés de la base qui sont en contact avec le client.
5- Des systèmes de rétroaction des clients.
6- Une technologie comme instrument d'offre de services.
7- Un plan graduel de mise en place d'un processus orienté vers le client.

Cette liste de caractéristiques nous propose des pistes pour l'amélioration de la qualité dans le domaine des services. Pour rejoindre les caractéristiques d'une entreprise de services à succès, il faut donc une méthode et une démarche bien définies pour nous conduire vers la qualité totale. En conséquence il faut mettre en place un processus visant la satisfaction du client.

1.5 Les caractéristiques des PME

Nous avons ciblé les petites entreprises du domaine des services comme objet de recherche. Comme le terme PME comprend la petite et la moyenne entreprise nous tenterons souvent, en faisant allusion aux PME, de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de ce type d'entreprise. La majorité des études et des enquêtes sont faites sur les PME, en conséquence nous extrapolerons un peu pour nous concentrer sur les plus petites. Pour mieux situer la PME voici quelques statistiques sur l'importance de ces entreprises. Il y a 800,000 PME au Canada et 50 % d'entre-elles font moins de \$250,000 de chiffre d'affaires. Sur les 120,000 PME dont le chiffre d'affaire se situe entre \$500,000 et 5 millions de dollar, 30,000 de ces entreprises ont une place d'affaires au Québec. (Godbout 1994). La PME possède des attributs qui la différencie de la grande entreprise. Le tableau 3 présente les caractéristiques des PME selon Godbout (1994):

Tableau 3: Caractéristiques des PME

- La PME est rarement une entreprise sophistiquée du point de vue organisationnel; on y retrouve un nombre limité de services.
- La structure de l'entreprise est relativement simple, les relations interpersonnelles sont complexes, sophistiquées et hautement personnalisées.
-L'entreprise vit à un rythme de routine accéléré et les décisions d'adaptation et de changement sont le fait d'un nombre très limité d'individus détenant le pouvoir et hautement motivés.
-L'entreprise dépend très souvent d'une technologie donnée qui lui donne son avantage concurrentiel et considère que cette technologie est son actif stratégique.
-L'entreprise est intimement liée à son milieu et souvent captive de marchés locaux de main-d'oeuvre, de matière première ou de consommation.
-L'entreprise est très rarement unique producteur dans son domaine et fait habituellement face à une concurrence féroce malgré la spécificité de son produit.

Nous croyons que ces caractéristiques s'appliquent intégralement aux petites entreprises.

Les démarches d'intervention:

Les démarches d'amélioration de la qualité ont été développées par et pour les grandes organisations. . Il faut préciser que celles-ci ont les ressources financières pour engager des consultants ayant pour tâche d'adapter une démarche aux besoins de la firme. De plus, ces interventions s'échelonnent sur plusieurs années. Il est évident que les PME ne disposent pas des mêmes ressources. Le facteur principal empêchant ces programmes de s'appliquer intégralement aux PME est que celles-ci sont davantage organiques que structurelles. Dans une PME, il est difficile d'appuyer des interventions sur une structure qui est souvent floue, d'autant plus que les décisions sont prises unilatéralement par le propriétaire dirigeant.

Les PME québécoises, surtout les plus petites, font appel à des démarches plus ou moins adaptés à leur situation et faiblement intégrés à leur système de gestion, ce qui a pour effet d'augmenter les dysfonctionnements à l'intérieur de celui-ci. S'il n'y a aucun doute que la maîtrise de la qualité est un facteur clé de succès, l'introduction de cette approche de gestion conduit à des changements profonds du système de gestion des organisations.

Nous avons mentionné précédemment quelques caractéristiques des PME qui les distinguent des grandes entreprises. Cependant un élément essentiel n'a pas été abordé, c'est la dynamique relative à la présence du propriétaire qui est en même temps le dirigeant de l'entreprise. Nous retrouvons cette caractéristique dans la majorité des PME et pratiquement dans toutes les petites entreprises. Nous tenterons de préciser cette dynamique, particulièrement au niveau du personnel de la petite entreprise et de ses

dirigeants à la section suivante.

Selon Godbout (1994), les caractéristiques qui distinguent les PME au niveau du personnel et de ses dirigeants, sont résumées dans les constats suivant:

- l'ensemble des connaissances en matière de gestion réside habituellement dans un nombre très limité de personnes;
- individuellement, chacune de ces personnes possède un bagage important de connaissances ou d'expérience;
- les cadres supérieurs ont la plupart du temps une connaissance précise de chaque fonction de l'entreprise, de son rôle et des enjeux;
- la plupart des dirigeants ont une connaissance étendue de l'organisation, des personnes qui la composent et de la culture propre à cette organisation;.
- dans les PME on rencontre des gens diversifiés qui sont souvent très compétents dans certains domaines mais qui sont dépourvus de connaissances jugées essentielles dans d'autres domaines.

On peut ajouter que contrairement aux grandes entreprises, les PME manquent de ressources internes. Cela devient une contrainte importante lorsqu'il s'agit de convaincre une PME de prendre un nouveau virage. Dans la PME tout est considéré comme une dépense. En raison de l'absence de spécialistes internes comme il en existe dans la grande entreprise ou encore d'un manque de personnes influentes outre le propriétaire-dirigeant, il est très souvent difficile d'amener l'équipe de gestion à apprécier le potentiel d'une nouvelle idée ou d'un nouveau mode de gestion si on ne fait pas la démonstration d'un besoin évident.

Cela est conforme aux propos de Garand et Fabi (1992) qui affirment que "Les PME sont caractérisées par l'absence de systèmes formels, car le niveau de contrôle

personnel ou informel y est généralement supérieur, entraînant un degré élevé de consensus." (p.85) Nous nous interrogeons sur la véritable nature de ce consensus. Nous croyons que ce consensus est plus souvent qu'autrement imposé par le propriétaire-dirigeant. Toute l'organisation gravite autour de lui, et la plupart du temps, il est l'homme orchestre. Selon Coupal (1994) la PME est la copie conforme de son fondateur, en effet; "Les ambitions de l'entrepreneur ont une influence indéniable sur les objectifs de son entreprise. Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur exercent une forte influence sur ses préférences personnelles. Celles-ci influencent à leur tour ses décisions stratégiques" (p.43). De toute façon, les stratégies du propriétaire-dirigeant ne sont habituellement pas formalisées et encore moins communiquées au personnel.

Ce qui rejoint les propos de Fortin (1994) pour qui la personnalité du ou des propriétaires-dirigeants se reflète au niveau du fonctionnement de l'entreprise. "Les objectifs personnels d'un entrepreneur et les objectifs de son entreprise sont souvent étroitement liés" (p.36). Cela conditionne aussi la vision des dirigeants comme le note l'auteur:

"Les propriétaires-dirigeants sont d'abord intéressés par des occasions et des problèmes concrets, rarement intéressés par des concepts. Cette première caractéristique amène les propriétaires-dirigeants à adopter une vision à court terme, sans considérer les situations dans leur ensemble et sur une longue période (ce qui leur permettrait d'adapter une stratégie appropriée à un environnement en mutation)(p.36)."

Les agents de changements:

Il demeure que n'ayant pas toujours de grandes ressources, les entrepreneurs ont une capacité limitée pour instaurer des changements. Cela est renforcé par le besoin d'obtenir rapidement des résultats lors de la mise en oeuvre de changements. Ces changements sont souvent des recommandations ou suggestions de relations d'affaires

de dirigeants ou de consultants externes. Pour mieux comprendre la dynamique du propriétaire-dirigeant et de la PME, nous explorerons les difficultés que pose ce type d'entreprise au consultant externe. Ces consultants ont une vision différente de l'entreprise car "Les propriétaires-dirigeants ne sont pas toujours à même d'identifier et d'évaluer clairement les causes des problèmes qu'ils perçoivent." (Godbout).

L'une des premières difficultés que l'on rencontre dans la PME provient des différences de perspective. Selon Coupal (1994) "L'entrepreneur opère souvent à partir d'une combinaison d'éléments rationnels, intuitifs et politiques". Le consultant a appris à se concentrer sur la démarche pour arriver aux résultats. Le dirigeant de PME est, en général, imperméable à la démarche, il n'y a souvent que le résultat qui compte. En conséquence, il est extrêmement difficile de convaincre un dirigeant de PME de procéder à une "étude" du problème.

Le processus de consultation en gestion est analytique, procédurier et par conséquent lourd lorsque confronté à un environnement dynamique. Il en résulte à l'occasion des tensions extrêmement fortes opposant le style du dirigeant et le comportement de son consultant. Pour ces raisons, il est fréquent de voir des dirigeants interrompre prématurément un mandat, plutôt que de poursuivre une démarche pour laquelle ils n'ont plus de patience.

D'autres éléments peuvent expliquer cette "impatience"; la majorité des dirigeants de PME considèrent les services professionnels des consultants comme une activité discrétionnaire et le plus souvent superflue et très coûteuse. En effet, comme il n'y a pas de budget pour des services de consultation, ils sont considérés comme un déboursé personnel du propriétaire. Un autre facteur réside dans la perception qu'ont les dirigeants des programmes d'aide qui leur sont offerts. Il est révélateur de constater deux

constantes dans une série d'évaluations des programmes d'aide aux entreprises par les institutions d'enseignement. (Godbout, 1994) Les propriétaires-dirigeants des PME ont le sentiment que les consultants n'avaient pas les qualités requises pour leur venir en aide, et qu'ils avaient plus d'intérêt dans l'application de ce qu'ils considéraient être leurs connaissances que dans les besoins de leur client.

L'approche qu'utilisent les consultants est intéressante puisque les modèles des démarches ou des processus d'amélioration sont la résultante de leurs interventions auprès des entreprises. Selon Godbout, plusieurs des problèmes d'adaptation des consultants au marché des PME sont liés à la valeur moyenne des mandats de consultations qui se situent entre \$2,500 et \$4,000. La faible valeur des mandats oblige les consultants à effectuer des accommodations dans leurs approches. Nous observons trois approches de la part des consultants pour s'adapter au marché des PME.

- 1- L'approche méthodologique: au moyen d'accommodations méthodologiques, cette approche réduit la quantité d'efforts nécessaires pour arriver à un résultat satisfaisant pour le client.
- 2- L'approche du facilitateur: le consultant en se considérant comme un facilitateur, confie le travail de collecte de données et même d'analyse au personnel de l'entreprise.
- 3- L'approche des spécialistes des programmes gouvernementaux: cette approche, grâce à l'effet de levier, permet d'accroître les investissements dans des services de consultation.

En définitive, le consultant doit d'abord être convaincu de la valeur du résultat pour ensuite être capable de proposer une intervention qui soit à la mesure des moyens du client. Le consultant doit donc réussir à paraître comme un spécialiste, puis à oeuvrer en qualité de généraliste tout en proposant des solutions sur mesure. C'est tout un défi.

Pour réussir, le dirigeant de PME doit posséder un caractère particulier ainsi qu'un grand sens critique. Il en résulte que le conseiller doit d'abord établir sa crédibilité pour pouvoir présenter ses recommandations. Selon Coupal (1994), "Il existe une dure réalité dans le domaine de la consultation en gestion auprès des PME: la compétence du consultant tient dans sa relation avec le client et non pas dans ses connaissances et son expérience". Pour éviter les blocages dans les propositions de changement, il est primordial que le consultant acquière en peu de temps une connaissance suffisante de l'organisation pour gagner la confiance des gestionnaires et ainsi les amener à se concentrer sur le processus de consultation. La moindre lacune dans la connaissance que le consultant a de l'entreprise devient une menace à sa crédibilité. Le diagnostic est la pierre angulaire de toute démarche dans les petites entreprises. C'est à ce moment que le consultant peut établir sa crédibilité, ce qui lui permettra d'introduire des changements dans le mode de fonctionnement de la PE.

Nos recherches préliminaires indiquent que compte tenu des spécificités et du manque de ressources internes de la petite entreprise, aucune méthode ou processus d'implantation de ce nouveau mode de gestion ne nous a semblé adéquat pour intervenir efficacement auprès des petites entreprises. Il apparaît que même si les méthodologies d'implantation de la Qualité Totale sont souvent associées à des modes d'emploi de type recette universelle, elles ne s'opposent pas nécessairement à une approche qui s'adapte à des situations variées. Il faut proposer aux PME, particulièrement aux petites, dans le cadre d'une démarche stratégique, un processus souple avec des actions concrètes, le tout accompagné d'outils simples et efficaces adaptés à leurs besoins et à leurs capacités. Nous insisterons sur le fait qu'une approche contingente est essentielle si on veut implanter des changements durables dans les petites entreprises.

1.6 Le problème de recherche.

Dans le cadre de son programme d'études conduisant à une maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, l'auteur de cette recherche a voulu approfondir les notions et concepts sur la qualité totale. Au cours de cette recherche, un questionnaire s'est imposé au chercheur quand à la façon d'introduire et d'intégrer la philosophie ainsi que les principes de l'approche de la qualité totale. En effet, à titre d'intervenant auprès de petite entreprise du domaine des services, l'auteur recherchait une façon d'initier une démarche d'amélioration continue dans ce type d'entreprise. Les recherches préliminaires que nous avons effectuées ne nous ont pas permis de trouver des études, qui étaient spécifiques à la petite entreprise québécoise du domaine des services et qui faisaient état des problématiques au niveau du démarrage du processus. La nature du type d'entreprise visée par cette recherche exigeait que nous tenions compte des facteurs de contingence qui sont particuliers à ce milieu. La structure simple et peu formalisée de l'entreprise, ainsi que la présence d'un dirigeant qui en est aussi le propriétaire, ajoute une dynamique particulière et fondamentale à une intervention, visant des changements profonds sur la façon de gérer l'entreprise. Nous avons observé qu'il est souvent difficile d'amener ce propriétaire-dirigeant à apprécier le potentiel d'une nouvelle façon de faire les choses si on ne fait pas la démonstration au préalable d'un besoin évident d'effectuer des changements. Le diagnostic nous a semblé un bon moyen pour mettre en évidence la nécessité de faire des changements et en même temps ce diagnostic est une phase indispensable à toute démarche visant des changements au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Les démarches d'amélioration de la qualité ont été, à l'origine, développées pour les entreprises manufacturières et ont été subséquemment adaptées au secteur des services. Si ces démarches ne s'adressaient au départ qu'aux grandes entreprises, elles

ont été appliquées, par la suite, à la moyenne entreprise, surtout du domaine manufacturier. Compte tenu des ressources limitées des petites entreprises du domaine des services, nous nous questionnons sur la façon d'amorcer une démarche d'amélioration de la qualité dans ce type d'entreprise; plus précisément dans une entreprise dirigée par son propriétaire. Compte tenu également des particularités de ce type d'entreprise, nous croyons pertinent de nous interroger sur le type de diagnostic qui devrait être utilisé en vue d'initier une démarche d'amélioration de la qualité. Une forme de diagnostic orienté vers la qualité pourrait constituer une amorce pour démarrer cette démarche. En conséquence, nous formulons notre question de recherche par cet énoncé:

**Est-il pertinent ou possible d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité
pour une petite entreprise du domaine des services?**

Cette recherche exploratoire vise à élaborer un modèle de diagnostic-qualité qui serait pertinent pour une petite entreprise du domaine des services. Ce diagnostic-qualité serait conçu comme l'initiateur d'une démarche d'amélioration de la qualité. Nous présenterons un modèle de diagnostic-qualité adapté à une petite entreprise du domaine des services et nous l'expérimenterons dans une entreprise de ce type.

Dans le but de mettre en évidence la situation au niveau de la dynamique qualité dans la petite entreprise du domaine des services, nous avons présenté des enquêtes sur la PME puisque qu'il y a peu de littérature traitant spécifiquement de la qualité dans ce type d'entreprise. Nous avons extrapolé les résultats des enquêtes compte tenu que plusieurs caractéristiques des moyennes entreprises s'appliquent aussi aux plus petites.

1.7 Formulation des buts et objectifs de la recherche

La gestion intégrale de la qualité (GIQ) est un processus qui, contrairement à un programme, est souvent centré sur les moyens (les outils) et particulièrement sur l'amélioration des processus. C'est une démarche à long terme. Le propriétaire-dirigeant étant à la recherche de solutions à court terme, il n'est pas facile de concilier les prescriptions de la GIQ et la nécessité pour les petites entreprises d'obtenir des résultats rapidement. Pour éviter qu'un mandat de consultation ou qu'une démarche initiée à l'interne soit interrompu par l'impatience du PDG, nous croyons qu'il est préférable, du moins dans la phase initiale du changement, d'éviter de mettre l'accent sur les moyens et de se concentrer sur l'obtention rapide de résultats à court terme. Heureusement, selon Kélada (1992) il y a une certaine souplesse dans l'application des principes de la GIQ:

“Bien que le processus de GIQ requiert des changements importants dans la culture de l'entreprise, dans les attitudes de ses dirigeants et de son personnel, voire de ses partenaires externes, certains aspects techniques en place peuvent très bien fonctionner et donner des résultats satisfaisants même s'ils sont partiels.” (p.250)

Dans la phase initiale d'une démarche de changement, c'est l'agent de changement (interne ou externe) qui est dépositaire en quelque sorte de la vision à long terme au niveau de la GIQ. Le PDG et le personnel de l'entreprise devront, à leur rythme, s'approprier cette vision à long terme de la GIQ.

Le but de cette recherche est de tenter de mieux comprendre de quelle façon il faut procéder pour introduire une démarche d'amélioration de la qualité et pour proposer une démarche dans laquelle le diagnostic-qualité est l'initiateur d'un processus visant la gestion intégrale de la qualité. Pour atteindre ce but, nous élaborerons et expérimenterons un modèle de diagnostic-qualité qui se veut adapté aux contraintes rencontrées dans les petites entreprises du domaine des services.

Les objectifs de la recherche s'énoncent en ces termes:

- 1- Approfondir les concepts d'une démarche d'amélioration de la qualité, plus particulièrement en termes de conditions et modalités d'implantation, en tenant compte des spécificités des petites entreprises du domaine des services.
- 2- Adapter ou élaborer un modèle de diagnostic-qualité qui permet d'initier une démarche d'amélioration de la qualité, tout en intégrant les concepts et principes mis de l'avant par les auteurs (cf. chapitre 2) sur la qualité totale.
- 3- Expérimenter ce modèle de diagnostic-qualité dans une petite entreprise du domaine des services: J.A. Faguy et Fils Ltée.
- 4- Mettre en évidence les actions préalables avant de passer à l'implantation.
- 5- Faire un plan d'action sur les actions préalables.

Il est normal selon Kélada (Q.T. 1994 b) que dans l'esprit de plusieurs intervenants internes et externes de l'entreprise, une certaine confusion règne au sujet du domaine de la qualité. En effet nous croyons que la profusion des concepts, des méthodes et démarches, même s'ils sont basés sur une philosophie commune, sont adaptés par chaque consultant en fonction de son interprétation et de sa formation. C'est pour cette raison que nous présenterons au prochain chapitre, dans une perspective dynamique, les concepts visant à atteindre la qualité totale.

Conclusion

Les enquêtes démontrent que les entreprises privilégient les profits à court terme et des actions qui sont mal intégrées à leur système de gestion. La PME étant davantage organique que stucturelle, cela implique que sa structure organisationnelle est peu développée. Il est difficile, en s'appuyant sur des structures floues, d'introduire des changements au niveau du mode de gestion dans ce type d'entreprise. Les PME favorisent

les aspects techniques de la qualité au détriment des autres dimensions qu'elles considèrent trop bureaucratiques. Le travail en équipe est peu répandu et la PME fait peu d'analyse critique de sa performance au niveau de la qualité. Cette PME est la copie conforme de son propriétaire qui est aussi son dirigeant. Le changement dans les petites entreprises passe par le changement du propriétaire-dirigeant puisque l'entreprise est le reflet de ses croyances, de ses valeurs, bref de sa vision.

Pour intervenir efficacement dans la petite entreprise, il faut avant tout que l'agent de changement gagne la confiance du propriétaire-dirigeant (PD). Il faut aussi qu'il obtienne son support. Pour cela il faut qu'il démontre rapidement une bonne connaissance de l'organisation. Le diagnostic accompagné d'une approche contingente permettra au consultant d'établir sa crédibilité, afin de pouvoir introduire des actions visant des changements durables. Conséquemment à ces constats, nous nous questionnons sur la pertinence ou sur la possibilité d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité pour la petite entreprise du domaine des services.

CHAPITRE 2
LA QUALITÉ TOTALE: CONCEPTS ET ÉVOLUTION

CHAPITRE 2

LA QUALITÉ TOTALE: CONCEPTS ET ÉVOLUTION

Introduction

Les enquêtes que nous avons mentionnées précédemment démontrent une certaine confusion concernant les concepts du domaine de la qualité. Ce chapitre regroupe plusieurs concepts concernant la qualité, de façon à mieux connaître les enjeux relatifs à son implantation. Nous aborderons les sujets suivants; l'historique du phénomène; un bref exposé des concepts et des principes du domaine de la qualité; l'excellence et la satisfaction du client; le coût; les outils; la gestion et la pratique de la qualité. Nous enchaînerons avec de nouvelles démarches qui sont de nature à conduire vers la qualité totale. Finalement, nous conclurons avec des commentaires sur les pratiques visant à atteindre la qualité totale.

2.1 L'historique

Tous les auteurs sont en accord avec le déroulement chronologique du phénomène. Les cinq périodes principales sont:

- 1- La période du début du 20e siècle: L'inspection.
Taylor avançait à cette époque que l'inspecteur est responsable de la qualité du travail. L'organisation scientifique du travail voit le jour en 1911, suivie du contrôle de la qualité en 1924.
- 2- La période de 1930 à 1950: Le contrôle de la qualité.

Cette période commence par l'introduction en 1930 du contrôle statistique de la qualité par W. A. Shewhart. Avec cette méthode de contrôle de la qualité; le focus est sur le produit fini. C'est à ce moment que débute le développement des méthodes statistiques. L'analyse de la valeur fait son début en 1948.

3- La période de 1950 à 1970: L'assurance qualité.

L'après-guerre permettra à W. Edwards Deming, ingénieur et statisticien, de mettre en pratique au Japon ces nouvelles méthodes de gestion au niveau des systèmes de contrôle et d'amélioration de la production. Sa méthode sera perfectionnée au cours des ans par des chercheurs tels que Taguchi, Karatsu, Ishikawa. En 1957 débute le premier cercle de qualité. En 1951, A.V. Feigenbaum met au point le TQC (total quality control). Il y a aussi d'autres praticiens de renom comme Joseph M. Juran qui dès 1950, parle de la trilogie de la qualité; planification, contrôle et amélioration constante. L'accent est mis sur l'assurance, impliquant la qualité non seulement du produit mais aussi du procédé de fabrication ou dans le processus. En 1960, c'est le début du concept du "zéro défaut" (aux États Unis) ainsi que du CWQC (company wide quality control) au Japon.

4- La période de 1970 à ce jour: Objectif Qualité Totale.

En 1970 Philip B. Crosby développe une deuxième approche du concept "zéro défaut". Au début des années 80, l'influence des auteurs de la période précédente porte fruit et le concept de la qualité totale émerge en 1983. Celle-ci se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients, des actionnaires, du personnel et des autres partenaires des organisations. Avec la nécessité de gérer les projets d'amélioration de la qualité pour concilier la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise, on parle maintenant de Gestion Intégrale de la Qualité. Aux États-Unis, un prix national du nom de Malcom Baldrige est instauré pour promouvoir

la qualité. En ce début des années 90, dans tous les secteurs d'activités, l'accent est mis sur la relation client-fournisseur: accueil du client, courtoisie et promptitude, service après-vente. Avec l'élargissement de la notion de client, la qualité en tant que satisfaction du besoin du client interne et externe est maintenant érigée en véritable méthode de management.

2.2 Philosophie et concepts

Pour mieux comprendre le concept de la qualité qui est en constante évolution nous avons retenu ces quelques définitions. "La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs."(AFNOR)

La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes, organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût (L'AFCERQ, cf Téboul, 1990; p. 7)

Dans cette définition, la notion de satisfaction du client mérite quelques précisions. S'il est vrai que la qualité d'un service est directement tributaire des attentes et besoins des clients, la satisfaction du client et la qualité demeurent, selon Nguyen et Leblanc (1989; p. 28) deux notions fondamentalement distinctes. En fait, la qualité du service est un concept multidimensionnel: la satisfaction résulte d'une évaluation instantanée s'appliquant au choix ou à la consommation d'un service, alors que la qualité est issue d'un processus d'évaluation d'une suite d'expériences réparties sur une période de temps suffisamment longue.

L'auteur J. Kélada (1987) propose une définition qui met l'emphasis sur le fait que les principes de la qualité totale forment une stratégie ayant pour base la préoccupation du client mais ne négligent pas la raison d'être fondamentale de l'organisation, ses propriétaires; " La qualité totale est une stratégie d'entreprise qui préconise une orientation

client...en vue de réaliser les objectifs des actionnaires (ou contribuables)..." (Kélada, 1987; p. 58). Le concept de la qualité totale est en constante évolution et le même auteur propose, en 1991, une définition plus complète. Selon Kélada (1991; p.15) la qualité totale consiste à combler les besoins du client en termes de Q.V.A.L.I.T.É..

Les lettres de ce sigle ont la signification suivante:

Q: Pour **Q**ualité du produit et des services qui l'accompagnent avant, pendant et après son acquisition.

V: Pour **V**olume requis par le client.

A: Pour système **A**ministratif avec lequel le client a un contact.

L: Pour disponibilité du produit au **L**ieu voulu.

I: Pour **I**nterrelations avec les clients actuels ou potentiels.

T: Pour livraison des produits à **T**emps.

É: Pour **É**conomiquement (la livraison à moindre coût).

Selon Kélada (QT été 94) il résulte de cette définition trois objectifs:

- Une qualité de rendement pour les actionnaires
- Une qualité de produits et de services pour les clients
- Une qualité de vie pour les employés et les dirigeants.

Ces définitions nous permettent de suivre le cheminement du concept de qualité qui conduit à l'élaboration d'une philosophie de gestion. Avant d'y arriver, nous devons clarifier le point suivant. Les auteurs américains parlent de "Total Quality Control (TQC)" ou en japonais Kanri synonyme de gestion intégrale de la qualité tandis que les japonais parlent de "Company Wide Quality Control" (CWQC) ou en français qualité totale dans le sens uniquement des activités de contrôle (surveillance, mesure et vérification).

En plus des considérations organisationnelles et opérationnelles, il y a un message

exprimé de façon unanime par les grands maîtres à penser de la qualité (Juran, Crosby, Deming, etc); la volonté de changement doit venir de la haute direction afin d'assurer adhésion et crédibilité à tout le processus, qui deviendra ainsi un véritable projet partagé dans l'entreprise. En effet, pour que le processus d'amélioration de la qualité fasse partie intégrante du système de gestion de l'entreprise, la participation pleine et entière de la direction est absolument indispensable. Selon Harrington (trad.1992) le terme participer doit être pris dans son sens large, puisque " le succès du processus sera directement proportionnel au degré de participation de la direction." (p.112). Il serait incohérent de demander au personnel de respecter les clients alors qu'eux-mêmes ne perçoivent aucune considération de la part de leur management. Ce leitmotiv est le facteur premier et fondamental de la réussite de l'implantation de la gestion intégrale de la qualité. Il est révélateur qu'au Japon le premier responsable de la qualité est le président de l'entreprise et qu'il s'en occupe activement.

C'est sur ce principe de respect mutuel, autant entre patrons et employés, qu'entre vendeurs et clients, que s'appuie le concept de "Kaisen" introduit par Masaaki Imai, nouveau gourou japonais de la qualité. "Kaisen" ou amélioration graduelle continue, se traduit par le fait de bien accomplir les petites choses, de s'améliorer pas à pas et de faire grandir l'entreprise par le progrès constant des individus qui la composent. La qualité passe avant tout par la qualité des humains. Le concept de la qualité fait appel à des notions complexes que nous nous proposons d'examiner de façon plus approfondie.

2.3 Les paramètres de la qualité:

Le mot excellence est utilisé par plusieurs auteurs comme synonyme de qualité dans le sens large du terme. "La qualité est en fait le degré d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible." (Peters et al., 1982; p. 19). C'est en même temps, la mesure à laquelle elle se conforme.

La notion d'excellence est intéressante puisqu'il n'existe pas un seul niveau de qualité dans un secteur d'activité, mais plusieurs niveaux. Un restaurant Mc. Donald vise autant la qualité qu'un restaurant avec service quatre étoiles. Cependant les normes de service ne sont pas identiques. "Chaque niveau d'excellence doit correspondre à une certaine valeur que le client est prêt à payer en fonction de ses désirs et de ses besoins." (Peters et al., 1983, p; 20).

La clientèle-cible indique à l'entreprise ses exigences et le niveau de service à atteindre qui sera établi en fonction de sa valeur. Cette valeur fait référence à un concept plus large que le prix que le client est prêt à payer pour le service. Il faut ajouter la conformité aux paramètres de client-cible et de niveau d'excellence. La qualité étant la conformité à ces paramètres ou normes de service qui doivent être maintenus en tout temps. L'objectif doit être de réduire l'écart entre le service réellement offert et le niveau d'excellence recherché. L'excellence est la seule garantie de succès à long terme, comme l'a si bien démontré le parc d'attractions "Disneyworld".

La norme de la qualité de service, selon Horovitz (1987), correspond au résultat attendu par le client. En conséquence, il s'agit de préciser les tâches à accomplir et les méthodes de fonctionnement. Selon Townsend (Cf. Téboul, 1990, p; 75) La qualité d'un

service est subjective. Le client perçoit la qualité d'un service en fonction de ses attentes à l'égard de ce service. Il y a deux niveaux de perception de l'offre effective de service: le premier est l'efficacité, c'est la qualité de perception associée au bon service à offrir au client: le deuxième est l'efficience, c'est la qualité de fait, soit est une bonne prestation du service.

2.4 Les clients internes et externes:

La notion de qualité ne se limite pas aux clients externes, elle s'étend à tous les utilisateurs d'activités à l'intérieur de l'entreprise. Au niveau d'un département, par exemple, l'utilisateur peut être le client d'un autre service en amont tout en étant le fournisseur d'un service en aval. Nous pouvons donc considérer qu'il y a des clients internes et externes.

Cela nous conduit à la définition du terme client, qui "...est toute personne qui attend d'une entreprise, d'une unité de travail ou d'une fonction de celle-ci, un produit ou un service correspondant à ses besoins.."(Collet et al.,1989; p. 40).

Une notion qui revient souvent dans la littérature de la qualité est celle de la chaîne de la qualité. Cette analogie est intéressante, car elle illustre bien le fait que chaque individu, chaque service et chaque département, est un des maillons d'une chaîne et que celle-ci a la force de son maillon le plus faible. Il suffit d'un seul individu dans une organisation, si prestigieuse soit-elle, pour provoquer une catastrophe: c'est-à-dire la perte d'un client.

L'analogie salarié-client est séduisante, cependant elle a ses limites. D'après Kélada (Cf. Montaigne et al., 1986; p. 68) le partenaire interne ne doit pas être considéré de la

même façon que le client externe, de manière à éviter que celui-ci exige une surqualité inutile et coûteuse. Il faut que la qualité interne soit établie par rapport aux exigences du client externe. Il faut aussi tenir compte des différences entre la marge de manoeuvre et la capacité d'expression du salarié d'une part et l'influence des jeux politiques internes, d'autre part..

2.5 Démystification des coûts² de la qualité

"Il est faux de dire que la qualité coûte cher. La qualité nous permettra au contraire de faire des économies et de mieux répondre aux besoins de nos clients...J'en suis totalement convaincu." (J. Olson AT&T 1985 cf. Juran, 1987, p. 22)

Il y a plusieurs facettes au coût de la qualité. Ces coûts peuvent se répartir en quatre catégories:

- Les coûts de prévention, associés aux mesures ou aux activités préalables visant à éviter les erreurs, ex. la planification de la qualité, le recrutement de personnel adéquat et la formation.
- Les coûts d'évaluation, visant à juger si un service est conforme aux critères de qualité.
- Les coûts de défaillances internes, imputables à la correction d'un défaut de conformité d'un service avant la prestation de ce service.
- Les coûts des défaillances externes, concernant la correction d'un défaut après la prestation d'un service ou encore les pertes relatives à une mauvaise réputation, perte de clientèle, etc.

Il y a aussi des coûts de sur-qualité, lorsque le service offre des éléments de prestation inutiles pour la satisfaction du client cible. Il a été constaté que le client a

² Ndl. certains auteurs préfèrent le mot prix à celui de coût, ce qui a une connotation légèrement différente.

tendance à s'attarder sur l'élément le moins satisfaisant du service. Il en résulte que plus le service comporte d'éléments de prestation, plus on augmente la durée de la prestation du service ainsi que son intensité et plus le risque d'insatisfaction s'accroît. (Horovitz, 1987; p.16)

Dans les services, l'enjeu est de réussir à bien faire du premier coup, ce qui implique que la majorité des coûts sont des investissements de prévention. L'implantation de l'approche-qualité totale augmente souvent, au début, le coût total de la gestion de la qualité. Cependant, selon les auteurs du livre *Service compris*, "le coût de la qualité est en général inférieur au coût de la non-qualité et le rendement de la qualité de service est très élevé." (Block et al., 1986; p. 51-52). Il est en effet démontré qu'il est plus dispendieux de conquérir un nouveau client que de fidéliser un client satisfait. Selon Collignon et al. (1984; p. 5) les coûts de la non qualité peuvent atteindre 25% du chiffre d'affaires tandis que les coûts de conformité équivalent à la moitié seulement de ce montant. Sans compter l'impact des évaluations suivantes: sur 100 clients insatisfaits, seulement 4 vont exprimer leur insatisfaction (Horovitz, 1987; p. 44). Un client satisfait le dit à 3 personnes alors qu'un client insatisfait le dit à 11 personnes.

2.6 Le mythe de la "maîtrisabilité"

Un des concepts importants de l'amélioration de la qualité, d'après Juran (1987; p. 87-88), c'est la maîtrise, c'est-à-dire que si une erreur est maîtrisable par l'exécutant, cela implique qu'il a les moyens de faire un auto-contrôle de son travail sans quoi l'erreur devient maîtrisable par la direction. Le facteur déterminant de la maîtrise réside dans la réunion de conditions permettant un auto-contrôle des tâches à accomplir par les exécutants. Les exécutants possèdent les moyens de faire un auto-contrôle de leur travail lorsque tous les critères suivants sont réunis:

- les exécutants savent ce qu'ils sont censés faire
- les exécutants savent ce qu'ils sont effectivement en train de faire
- les exécutants possèdent les moyens pour contrôler leur travail.

Selon Juran (1987; p.88), l'analyse des erreurs dans la plupart des études de "maîtrisabilité" indique qu'environ 80% des erreurs sont maîtrisables par la direction et 20% seulement par l'exécutant. Cette statistique est surprenante. On constate en effet, dans plusieurs entreprises, des orientations visant la motivation et la sensibilisation du personnel à la qualité, mais peu d'actions concrètes en ce sens. Ces actions, la formation par exemple, intégrées au processus de gestion de la qualité peuvent être de nature à amener le personnel à faire preuve d'initiative et de flexibilité dans ses interactions avec le client. Pour que le personnel de l'entreprise puisse prendre conscience des problématiques engendrées par la non qualité des services, il faut mesurer la qualité des services qui sont dispensés.

2.7 La mesure de la qualité:

C'est une étape importante, lors d'un diagnostic-qualité, de quantifier les coûts pour faire prendre conscience aux dirigeants et aux employés de l'importance de ces coûts. Plusieurs tendances existent dans la littérature quant à l'importance et à la façon de quantifier cette non-qualité.

Les méthodes traditionnelles comptables ne conviennent pas et celles provenant du milieu de la production des produits non plus. En effet, traditionnellement, on mesure la performance de l'entreprise à l'état des résultats; dans un contexte de qualité totale, la performance c'est le niveau de qualité versus le coût pour l'obtenir. Pour le consommateur la qualité est un ratio; c'est la valeur obtenue en échange du prix payé. Il n'est pas facile de mesurer la qualité du service, puisque l'interaction client-fournisseur s'effectue en temps

réel, souvent sans témoin et n'offre pas la possibilité de se reprendre.

La collecte de l'information est un des premiers jalons du processus de la GIQ. C'est une étape indispensable puisque la définition du problème a une influence sur le choix de solutions à y apporter. Il est important de quantifier ces informations pour décrire le plus objectivement possible la situation.

Nous avons retenu une approche de quantification qui correspondait à notre vision, c'est-à-dire axée sur la satisfaction du client. Les auteurs du livre "Objectif Zéro Défaut" concluent que la mesure de la qualité recouvre les indicateurs de conformité (ou de non-conformité), de dysfonctionnement des processus ainsi que des indicateurs de satisfaction des clients.

"Ces indicateurs de qualité sont volontairement et explicitement axés sur le degré de satisfaction du client, et qu'ils permettent d'apprécier si l'offre (notre valeur ajoutée) correspond bien à la demande (besoin réel du client)."(Collet et al., 1989, p. 46)

Ces indicateurs s'appuient sur les qualitatifs suivants; perception, rapidité, fiabilité, disponibilité, confort. Ces indicateurs sont la réponse du client aux deux dimensions du service, soit l'expérience et la prestation. Les facteurs suivants ont un impact certain sur ceux-ci: l'attitude du personnel en contact, l'atmosphère, la présence des autres clients, le degré de personnalisation des services, la réaction face à ses réclamations, l'environnement physique, l'image de l'entreprise, etc. Il est à noter que plus un service est intangible, plus le client a tendance à fonder son évaluation sur les éléments matériels associés au service.

Le contrôle de la qualité des services, c'est plus qu'assurer la satisfaction du client, puisque ce dernier a tendance à utiliser certains éléments d'information dérivés du système de fabrication de l'offre de services comme indicateurs de qualité. Cela s'explique par

le fait que la plupart des services possèdent des caractéristiques très difficiles à mesurer et à évaluer par le client; certains services sont même tellement techniques ou spécialisés que le client n'est pas en mesure de les évaluer même après utilisation, faute de connaissance ou d'expertise.

En effet il y a trois facettes à la perception de la qualité selon Nguyen (Gestion vol 16 p.38). Tout d'abord, il y a les qualités de croyance, (Darby, Karni, 1973 tiré de Nguyen) comme par exemple l'évaluation d'une opération chirurgicale ou d'une réparation mécanique qui comportent des caractéristiques difficiles sinon impossibles à évaluer par le client; ensuite il y a les qualités de recherche, qui se définissent par les caractéristiques que le client peut identifier par inspection avant l'achat d'un service; et finalement il y a les qualités d'expérience qui englobent les caractéristiques que le client ne peut déterminer qu'après l'achat et l'utilisation du service.

Il convient ici de différencier la démarche de la productivité de celle de la qualité; les indicateurs "qualité" s'intéressant au pourcentage d'extrants qui répondent aux attentes du client ne sont pas les mêmes que les indicateurs de gestion traditionnels qui mesurent le ratio extrants/intrants. Il importe cependant qu'à la suite d'une période de transition, les deux types d'indicateurs soient utilisés pour la gestion de l'organisation. Question de congruence, le personnel devant être évalué en tenant compte aussi des critères de qualité.

Une nouvelle approche est utilisée pour établir des indicateurs mesurables de qualité; c'est le balisage (benchmarking). C'est une méthode qui consiste à comparer les performances d'une entreprise à celles des meilleures qui oeuvrent dans le même domaine d'activité, à comprendre comment un concurrent, par exemple, fait pour obtenir des résultats supérieurs à la moyenne de l'industrie ou à sa propre entreprise et finalement à utiliser ces informations pour élaborer des stratégies.

Ces indicateurs doivent être sélectionnés avec soin pour n'en retenir que l'essentiel. Selon Crosby (cf Téboul, 1990; p. 204) "La mesure de la qualité n'est efficace que si elle débouche sur une série de données compréhensibles et utilisables".

Il n'est cependant pas facile d'appliquer une mesure de productivité dans le domaine de la qualité des services. Jean Roussel (1991; p. 9-10) nous propose, au tableau 4, cinq paramètres pour la conception des indicateurs qualité:

Tableau 4: Paramètres de conception d'indicateurs qualité

1-	La conformité (ou non-conformité) du service, préalablement défini avec le client.
2-	L'emphase sur le processus plutôt que sur le résultat (qui est aussi mesuré). Les indicateurs de non-qualité sont définis pour chaque opération critique du diagramme de flux à l'intérieur d'un processus.
3-	La définition des indicateurs et objectifs selon une approche participative. Il a été démontré qu'un objectif fixé par le groupe entraîne une performance élevée des individus.
4-	Un mécanisme de rétroaction de la mesure. Il s'agit d'obtenir des informations permettant de corriger les écarts de performance.
5-	Le dénominateur commun des indicateurs, c'est le dollar. Il est utile pour faciliter la comparaison et situer l'évolution de la non qualité.

Selon Harrington (trad.1992) "Dans la plupart des sociétés de service, les indicateurs de mesure sont pratiquement inexistantes et quand ils existent, c'est la rétroaction qui la plupart du temps manque."(p.227).

On peut ajouter que ces indicateurs doivent être compatibles avec le système d'information de l'organisation. Voici finalement, un indicateur qui permet de mesurer l'intensité du service, il s'exprime par le nombre de personnes en interface avec le client

divisé par le nombre de personnes de support. De cette façon, il est possible de comparer des services entre eux par la différence du degré d'intensité du service auprès du client.

2.8 Les outils de la qualité

Les équipes d'amélioration de la qualité utilisent diverses méthodes de résolution de problèmes pour réaliser leurs mandats. Les étapes principales d'un processus d'identification et de résolution de problèmes sont, selon le cycle PDCA, (La roue de Deming): la planification, le démarrage, le contrôle et finalement l'action. Kélada(1991) présente une version de ce processus, le PISC qui signifie: prévention, identification, solution de problèmes et contrôle. Selon Youssef et Beauchamp (1992-93, QT. vol.13,4) le processus d'identification et de résolution de problèmes s'articule en dix étapes qui sont regroupées en trois phases. Ces phases sont la planifier, démarrer, exécuter et contrôler. Le tableau 5 présente de façon comparative la position des auteurs.

Tableau 5: Étape du processus de résolution de problèmes

Deming (PDCA)	Kélada (PISC)	Youssef et Beauchamp
planification	prévention	planifier
démarrage	identification	démarrer
contrôle	solution de problèmes	exécuter
action	contrôle	contrôle

Pour cerner d'avantage le processus d'identification et de résolution de problèmes, nous présentons au tableau 6 les dix étapes à suivre selon Youssef et Beauchamp (1992-93).

Tableau 6: Étapes d'identification et de résolution de problèmes

Phase 1: <u>Planifier</u>	1- Choix d'un thème
	2- Choix d'un problème
	3- Moyens et ressources
Phase 2: <u>Démarrer</u>	4- L'analyse des causes
<u>Exécuter</u>	5- La recherche de solutions
	6- La mise en place de solutions
Phase 3: <u>Contrôler</u>	7- Évaluer les résultats
	8- Améliorer la solution
	9- Standardiser la solution
	10- Suivi et feedback

Au niveau des outils de la qualité, Nayatani (QT. vol 13,4) en distingue deux types. Le premier englobe les outils du management de la qualité qui sont utilisés lors de l'analyse descriptive et aussi pour focaliser un problème à résoudre. Ces outils sont:

- Le diagramme des relations (pourquoi).
- Le diagramme en arbre (comment) et de décisions (si alors).
- Le diagramme des affinités (quoi).
- Le diagramme matriciel (lequel) et en flèches (quand).
- L'analyse factorielle des données.

Les outils proprement dits pour la résolution du problème sont:

Premièrement, le diagramme de cause à effet, est celui qui est probablement le plus connu. Ce diagramme se présente sous la forme d'un tracé en arête de poisson. Il incite à établir

la relation la plus probable entre l'objet observé, c'est-à-dire le problème à régler, et la cause la plus plausible. Il a été originalement mis au point par K. Ishikawa et comportait quatre catégories de causes à un problème. Aux catégories originales: matériel, matières, méthodes et main d'oeuvre, on peut en ajouter d'autres comme le management, la monnaie et le milieu.

Deuxièmement; l'analyse de Pareto est un outil de mesure qualitative des événements analysés, elle est surtout utilisée dans le cas de phénomène très peu homogène pour classer les situations par ordre d'importance. Cette analyse a été élaborée par Juran dans les années 40, à partir d'un modèle d'un économiste italien du nom de Samoso, aussi connu sous le nom de Pareto, qui avait énoncé la loi du 20-80. C'est le principe des quelques-uns qui comptent et du grand nombre sans importance. Son intérêt est de faire ressortir les quelques causes qui occasionnent la majorité des effets. Selon Legault (1991) cette analyse se fait en quatre étapes:

- 1- identifier les types de problèmes
- 2- calculer la fréquence de chaque type de problème
- 3- déterminer la valeur des impacts de chaque type de problème
- 4- tracer le diagramme.

Les autres outils sont l'histogramme, le brainstorming, le checklist, le diagramme de corrélation et les cartes de contrôle. Il est important de préciser que les méthodes statistiques sont des outils importants mais pas les seules. Pour réussir, il faut utiliser et combiner tous les outils disponibles afin de les adapter à chacun de nos besoins. Selon C. Mozer (cf. Harrington 1992) "Les méthodes statistiques ne viennent qu'après une adhésion de tous à la qualité, une attribution claire des responsabilités, la collecte des données et la réaction des clients"

Dans ce sens, Harrington (1992) présente la conception d'un processus comme un outil d'amélioration du système. Les étapes de conception sont:

- 1- définir les attentes du client
- 2- définir les sources d'entrée et les attentes des utilisateurs
- 3- rassembler des données sur les activités et le déroulement des opérations
- 4- élaborer des méthodes d'évaluation et de rétroaction
- 5- qualifier le processus
- 6- optimiser le processus

Dans cette optique, l'équipe d'amélioration du processus gère les problèmes plutôt que de leur trouver une solution.

On ne peut aborder le concept de qualité sans faire référence aux équipes d'amélioration de la qualité et aux cercles de qualité. Selon Juran (1987, p. 82), les premiers sont affectés aux "quelques problèmes/défauts qui comptent" et les seconds à la "multitude de ceux qui n'ont pas d'importance réelle". Il faut noter que depuis la fin des années 80, le statut des participants des équipes d'amélioration a évolué. Les équipes ne sont plus composées essentiellement de cadres. La composition de l'équipe varie selon le type de problèmes à solutionner. Selon Harrington (trad. 1992), il y a en plus des cercles de qualité trois types de groupes ou équipes. Les équipes- qualité dans les services, les équipes d'amélioration du processus et les groupes d'intervention. Ils ont en commun une participation obligatoire et ce sont les membres du groupe qui identifient les solutions des problèmes. Ce qui distingue ces groupes, ce sont principalement les caractéristiques suivantes: le champ d'application, qui sélectionne les problèmes, qui exécute la solution, l'urgence du problème, la périodicité de l'échéancier, etc.

2.9 La gestion de la qualité

La qualité n'est pas accidentelle, il faut la gérer, c'est-à-dire la planifier, l'organiser, la diriger, la contrôler et finalement l'assurer. L'assurance de la qualité signifie un ensemble

d'activités préventives visant à s'assurer que les activités de gestion sont effectuées correctement. L'information est l'élément qui assure la cohésion entre ces activités de gestion. Selon les normes ISO, l'assurance de la qualité c'est:

L'ensemble des activités préétablies et systématiques mise en oeuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences de qualité. (ISO-8402)

La définition suivante permet de préciser le rôle et l'importance de la gestion du processus visant à obtenir le niveau de qualité souhaité.

La gestion de la qualité, c'est la partie de la gestion générale de l'entreprise consacrée à la qualité. Elle a pour but de concilier deux objectifs fondamentaux: la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, la gestion de la qualité doit être envisagée comme un mécanisme régulateur par lequel les composantes de la qualité sont maintenues à une valeur optimale, du point de vue de l'entreprise et du point de vue du client.(Fey et al., 1983; p. 41)

Les normes ISO-8402 définissent ainsi le management de la qualité:

Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, et l'amélioration de la qualité, dans le cadre du système qualité.

Une approche plus globalisante veut opérationnaliser les concepts de la qualité, il s'agit de la gestion intégrale de la qualité qui se définit de la façon suivante;

La gestion intégrale de la qualité (GIQ) est avant tout basée sur une philosophie, une conviction ferme et profonde de chacun que la qualité c'est la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, que la qualité c'est l'affaire de tout le monde et non l'affaire des autres, que chacun est un maillon dans cette chaîne qui représente la qualité, chaîne qui a la force de son maillon le plus faible (Kélada, Revue Qualité 1986-87).

Ce qui n'exclut pas l'approche plus systémique de Collignon et Wissler par laquelle la gestion de la qualité est "l'ensemble des activités de l'entreprise en vue d'optimiser ses

ressources... mises en oeuvre pour assurer la réussite de la stratégie définie." (Collignon et al., 1984; p. 51). Selon Kélada (Gestion vol 16, no 1, p.45) il y a deux types de gestion, la première c'est la gestion par introversion qui correspond à la gestion traditionnelle, une gestion axée sur la productivité où la notion de client est absente, excepté pour les départements du marketing, des ventes ou de la commercialisation; la seconde c'est la gestion par extraversion qui, par la réalisation de la qualité totale, fait appel à la gestion intégrale de la qualité. Dans ce type de gestion, l'orientation-qualité y est déterminante. Les éléments reliés à la productivité sont aussi présents dans ce type de gestion qui fait appel aux trois aspects de la gestion intégrale de la qualité: les aspects humains (gestion participative), la logique (activités et système de gestion) et la technique (les outils).

En plus de ces aspects, nous avons noté la définition de trois dimensions pour décrire la gestion intégrale de la qualité:

Le pourquoi	:c'est la dimension philosophique, psychologique et politique.
Le quoi	:c'est la dimension logique, rationnelle et systémique (la manifestation visible qu'il faut faire mieux)
Le comment	:c'est la dimension technique, mécanique, systématique (aspect opérationnel)

La GIQ s'étend aux activités de tous les départements. Elle dépasse les limites de l'entreprise pour inclure ses partenaires externes. C'est une philosophie de gestion, un processus continu qui transforme graduellement l'ensemble des pratiques de gestion et duquel découlent toutes les politiques opérationnelles. La GIQ sous-entend la performance globale de l'entreprise. Une participation authentique de tout le personnel est un prérequis à la satisfaction du client. La pratique de la gestion participative s'impose dans ce contexte.

La gestion participative est une approche de gestion qui est souvent associée à une démarche d'amélioration de la qualité. C'est un style de gestion qui pose comme principe

que la participation conduit à la motivation et que le travail de groupe est important pour une gestion efficace. Cela implique le partage du pouvoir des cadres supérieurs, une collaboration, une coordination et une circulation de l'information à tous les niveaux. L'accent est mis davantage sur les objectifs à atteindre que sur les moyens.

Si certains auteurs placent l'emphase sur les processus à l'interne, d'autres, comme Collignon et Wissler, font référence à la dimension systémique; "Notre approche globale consiste à considérer la gestion de la qualité comme un système dont le pilotage nécessite le recours à la gestion opérationnelle et à la gestion stratégique." (Collignon et al., 1984; p. 3). C'est une façon de concevoir la gestion de la qualité qui est plus ouverte sur l'environnement et accorde beaucoup d'importance à l'interface entre l'organisation et le client.

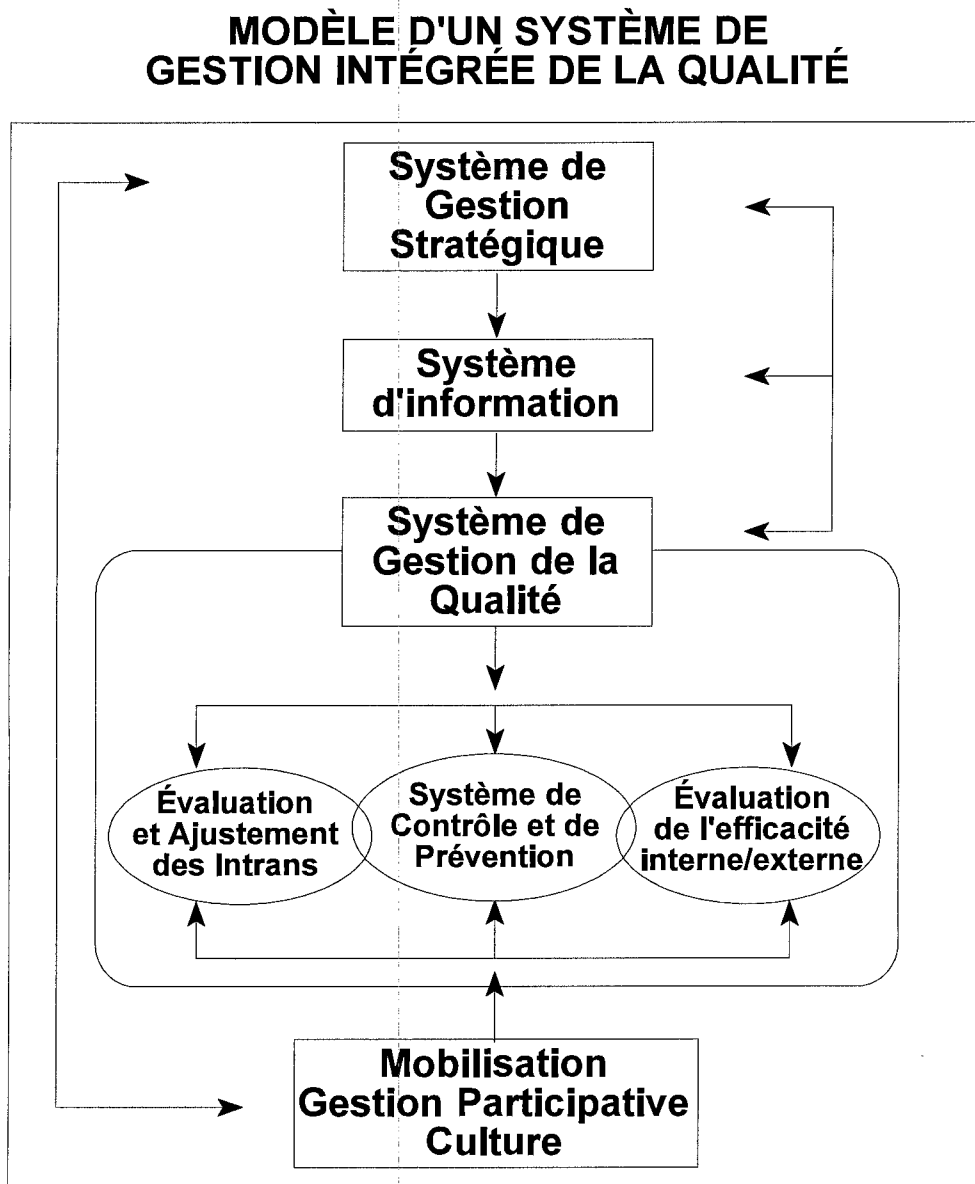
Cette approche systémique intègre les six dimensions de la qualité, qui sont toutes aussi importantes à gérer. Elles doivent être intégrées complètement dans toutes les activités de l'entreprise; la qualité c'est plus qu'une mission spécifique confiée à quelques-uns. Voici les six dimensions:(Collignon et al., 1984; p. 48)

- 1- Stratégique, parce que la notion intervient dans la définition du projet de l'entreprise sur les marchés.
- 2- Commerciale, du fait de la prise en compte de la qualité par le client au moment de l'acte d'achat et des actions de l'entreprise sur les marchés.
- 3- Financière, dans la mesure où la non-qualité peut être coûteuse.
- 4- Organisationnelle, car les structures de l'entreprise interviennent fortement dans ses capacités à produire la qualité.
- 5- Technique, dans la mesure où la production de la qualité, de la conception à la réalisation, met en oeuvre des méthodes et des machines.
- 6- Humaines enfin, car tout ce qui précède n'est que le fruit des activités coordonnées d'un ensemble de personnes.

La gestion intégrale de la qualité est un système de gestion qui priorise l'équilibre (l'harmonie) et la cohérence entre les diverses dimensions internes et externes de l'organi-

sation. Pour visualiser ce système, nous présentons à la figure 1 un modèle d'un système de gestion de la qualité, qui a été élaboré par C. GRAVEL (1989; p. 11). Ce modèle intègre la dimension qualité aux autres fonctions classiques de l'entreprise.

Figure 1: Système de gestion de la qualité (Gravel, 1989)



2.10 Normalisation et amélioration de la qualité

Depuis le début des années 90, il est de plus en plus question de normalisation, particulièrement de la famille des normes ISO 9000. Une norme c'est en fait un document de référence qui fixe, suivant le cas, des performances, des règles d'emploi, des prescriptions etc. ISO 9000 est un recueil d'exigences en matière de système qualité auxquelles doit répondre un produit ou un service. Il semble se dégager un consensus à l'effet que ces normes sont un bon point de départ pour initier une démarche d'amélioration de la qualité. Elles permettent à l'entreprise, grâce à son système-qualité, de mesurer sa performance et son évolution autrement qu'avec les rapports comptables. Selon Gauthier (1994) plusieurs moyens sont utilisés pour tendre vers l'objectif de la qualité totale. "Le chemin vers l'amélioration de la qualité n'est pas encore très clair." et "Il n'y a pas de trajet idéal pour réaliser la qualité totale".(p.4)

Kélada (1992) résume bien dans un article qui a pour titre "A l'heure de normalisation" (QT. Vol.13,2) que la normalisation n'équivaut pas à pratiquer la qualité totale. "Ce n'est là qu'un outil, essentiel, nécessaire, important et utile, mais rien qu'un outil." Ces normes ne peuvent prescrire les attitudes, les valeurs, les comportements et l'esprit d'équipe des acteurs de l'entreprise.

En effet ces normes ne traitent pas des produits réalisés (biens ou services) mais des systèmes qui sont utilisés à les produire en donnant aux clients, aux acheteurs et aux utilisateurs éventuels, avant même que les produits soient conçus, réalisés et livrés, une assurance que les produits seront de qualité. Certains organismes ont l'autorisation de certifier les entreprises qui respectent ces normes, ce qui élimine pour le client de vérifier lui-même l'existence et l'efficacité du système qualité de ses éventuels fournisseurs sous-traitants. Ces normes présentent des avantages incontestables puisqu'elles sont précises

sur le plan de la terminologie et sur ce qu'il convient de faire pour les respecter.

Les normes ont trois usages principaux: (Caillibot, Pronovost; 1992)

- 1- Comme référence de base pour la mise en place d'un système qualité dans l'entreprise pour ses propres fins.
- 2- Les normes servent surtout à des fins contractuelles. Cela permet à un client de s'assurer à l'avance de la capacité du fournisseur de livrer des produits conformes aux exigences.
- 3- Les normes pour fins de certification. Il y a plusieurs raisons pour obtenir une certification, mais la plus importante est l'avantage concurrentiel que compte obtenir l'entreprise.

Selon Kélada (1994, QT. vol 3) la certification à une des normes ISO est la base qui permet de formaliser le contrôle et l'assurance de la qualité. Dans le domaine des services, c'est la norme ISO9004-2 qui sert de guide. La partie 2 s'intitule; Lignes directrices pour les services. Les autres étapes pour viser la qualité totale sont la gestion de la qualité (norme générale ISO9004 non certifiable) suivie de la gestion intégrale de la qualité (GIQ). La certification, comme toutes les autres démarches et outils, doit donc s'inscrire dans une approche plus globale et s'intégrer aux composantes de celle-ci.

2.11 La réingénierie des processus d'affaires

Dernière née des approches en gestion, la réingénierie des processus d'affaires (RPA) est une approche systématique visant à améliorer la performance d'une organisation en repensant ses façons de faire, tout en assurant l'implantation des changements qu'elle entraîne dans les dimensions humaines, organisationnelles et technologiques. [Doray, 1993]. Selon Pominville et Lévesque (1993) la RPA s'appuie sur une théorie de renouveau

radical plutôt que d'amélioration continue. Pour Malouin (1993) la RPA s'apparente à la démarche de la qualité totale mais se démarque dans la nature du changement. La RPA c'est un changement radical alors que la qualité totale supporte plutôt un changement graduel et continu.

Au sujet de la RPA, Kélada (1993, QT. vol 14, 3) exprimait quelques réserves sur cette approche qui, dans sa version simplifiée, n'est que l'étude des processus de travail. La RPA doit, selon lui, se faire avec un objectif qualité totale, car il y a un risque à mettre l'accent sur l'objectif en faisant l'hypothèse que les changements apportés amélioreront les résultats.

2.12 La pratique de la qualité.

Nous avons volontairement omis de présenter les divergences entre les divers auteurs dans la présentation des principes et concepts de base sur le thème de la Qualité. Notre but n'est pas, en effet, de présenter une étude critique des positions des auteurs. Cependant, c'est dans la mise en application des principes qu'on constate les différences les plus marquées.

"Les "gourous" de la qualité ne sont pas toujours d'accord. Ils s'accordent sur les grands principes et les besoins en qualité, mais n'ont pas le même avis quand aux priorités et aux modes d'application des différentes techniques. Par exemple, le Dr. W.E. Deming s'est fait connaître à travers le monde en préconisant les méthodes statistiques alors que Philip Crosby, autre consultant renommé, affirme dans son livre *Quality Without Tears* que la statistique n'est qu'une nouvelle marotte." (Harrington, trad.1992; p.99)

Le comportement des organisations occidentales face au problème de la qualité a été influencé par les grands courants que nous retrouvons dans la littérature. Philippe Hermel (1989; p. 46) a résumé ces courants en quatre catégories types qu'on retrouve au tableau 7 qui suit:

Tableau 7: Typologie des approches des auteurs face à la problématique qualité

1-	L'approche instrumentale-technique. L'accent est mise sur la prévention et le contrôle, avec des techniques traditionnelles.
2-	L'approche instrumentale socio-organisationnelle. C'est la mise en place de cercles de qualité, dans une structure parallèle, qui ne sont pas intégrés à la structure régulière de fonctionnement.
3-	L'approche par les valeurs. C'est l'approche Japano-américaine de la Qualité Totale, recherche de l'excellence, zéro défaut, etc.
4-	L'approche globale qui intègre les valeurs, les instruments et le management. La Gestion Intégrale de la Qualité est un exemple de cette approche

Pour chaque démarche, les organisations ont adopté des stratégies face à la qualité. On peut résumer celles-ci avec trois stratégies de base: une première correctrice et défensive, puisque la qualité est perçue comme un problème; une deuxième d'assurance, car la qualité est alors une solution économique et sociale; et finalement, une stratégie offensive, la qualité devenant un avantage concurrentiel qui s'appuie sur une mobilisation interne pour s'aligner sur les besoins du client. Si on retrouve, en application actuellement, toutes ces approches ou des variantes de celles-ci, la tendance se déplace vers la quatrième, l'approche globale, où des organisations ont élaboré leur propre processus en intégrant les principes de la Qualité Totale dans une démarche d'amélioration du fonctionnement.

Lorsque les organisations développent leur processus d'introduction de la qualité, ils le font par une démarche stratégique visant à faire face aux défis de la compétitivité. La maîtrise de la qualité est maintenant un facteur-clé de succès des organisations.

Pour mieux situer les différentes approches qualité, nous présentons l'analyse des

différentes écoles classiques de Qualité Totale selon une étude de J. Lahaye (cf Hermel, 1989; p. 74). Le tableau 8 rassemble les cinq idées de base qui ressortent de cette étude:

Tableau 8: Analyse des écoles classiques de qualité totale

1-	Ce qui précède est présenté de façon unanime mais en fait la Qualité Totale relève de principes et de pratiques très différentes.
2-	L'exposé des principes et des démarches tient peu compte des difficultés de réalisation, et occulte souvent les éléments de mise en oeuvre du changement.
3-	La plupart des modèles sont plutôt normatifs et présentés comme universels, adaptés à toutes les situations .
4-	L'entreprise à laquelle s'adresse la Qualité Totale... est déjà avancée en matière de travail de groupe...etc.
5-	A l'exception de l'approche d'Ishikawa... les approches de Qualité Totale sont considérées comme étant avant tout l'affaire de la Direction Générale.

Les conclusions de cette analyse excepté pour le point numéro cinq sont tout à fait représentatives de ce que nous décrivions précédemment. Il est à noter que depuis 1989 de nouvelles approches sont proposées et qu'elles ne sont pas centrées exclusivement sur l'équipe de direction. Ce sont des approches beaucoup plus participatives comme le suggèrent les travaux d'auteurs comme Coupet (1992), Kélada(1992) et Legault (1991).,

Conclusion

Ce chapitre n'avait pas pour but d'approfondir chacun des concepts mais plutôt de permettre de situer le diagnostic-qualité dans une perspective large qui dépasse

l'introduction d'un processus d'implantation d'une démarche ou d'un processus d'amélioration de la qualité. Plusieurs sujets ont particulièrement retenu notre attention. Les principes de la qualité totale correspondent à une stratégie avec une préoccupation client, mais ne doivent pas négliger la raison d'être fondamentale de l'organisation: ses propriétaires. C'est une étape importante, lors d'un diagnostic-qualité, de quantifier les coûts pour faire prendre conscience aux dirigeants et aux employés de l'importance de ceux-ci. Il y a plusieurs types de coûts de la qualité, ce sont les coûts de prévention, d'évaluation, de défaillances internes et externes. Au niveau des coûts, il est plus dispendieux de conquérir un nouveau client que de fidéliser un client satisfait.

La qualité est une perception, que le client a, quand le service correspond à ses attentes. Il y a trois facettes à la perception de la qualité, ce sont; les qualités de croyance, de recherche et d'expérience. Pour évaluer la satisfaction du client il faut des indicateurs adaptés à la nature des services offerts. Cependant il n'est pas facile d'appliquer des mesures de productivité dans le service. Ces indicateurs sont la réponse du client aux deux dimensions du service soit l'expérience et la prestation.

Le concept de maîtrisabilité est intéressant, celui-ci indique que si une erreur est maîtrisable par l'exécutant, cela implique qu'il a les moyens de faire un auto-contrôle de son travail sinon l'erreur est maîtrisable par la direction. Ce qui rejoint le principe de l'assurance de la qualité qui est un ensemble d'activités préventives indiquant la nécessité de gérer le processus. Justement, la GIQ est un moyen pour atteindre la qualité totale qui est l'objectif ultime. Plusieurs types d'outils et processus d'identification et de résolution de problèmes sont disponibles pour réaliser cet objectif.

Les entreprises ont à leur disposition plusieurs nouveaux concepts pour améliorer leur performance. Il s'agit entre autres de la normalisation (ex. la norme ISO 9000 qui

est un recueil d'exigences en matière de qualité auxquelles doit satisfaire un produit) et de la réingénierie des processus d'affaires (RPA) qui est une approche systématique visant à améliorer la performance d'une organisation en repensant ses façons de faire.

Les auteurs s'accordent sur les grands principes et les besoins en qualité, cependant, c'est dans la mise en application des principes que l'on constate les différences les plus marquées. Ils n'ont pas le même avis quand aux priorités et aux modes d'application des différentes techniques. Ils y a plusieurs approches dans la façon d'implanter un processus d'amélioration de la qualité. Pour mieux les cerner celles-ci, nous présentons au prochain chapitre plusieurs approches de consultants québécois.

CHAPITRE 3

LA MISE EN PLACE DE LA QUALITÉ

CHAPITRE 3

LA MISE EN PLACE DE LA QUALITÉ

Introduction

Nous avons traité au chapitre précédent des divers concepts de la qualité des services. Pour mieux comprendre quelle est la place du diagnostic-qualité dans les démarches ou processus d'améliorations de la qualité, nous présentons dans un premier temps des réflexions générales sur les démarches d'amélioration de la qualité, dans un deuxième temps, nous présentons plus spécifiquement des démarches d'amélioration de la qualité provenant de consultants québécois. Nos réflexions sur ces démarches prendront en compte les spécificités que nous avons évoquées précédemment au sujet des entreprises du domaine des services.

De façon à mieux comprendre l'enjeu que représentent les changements organisationnels, qui sont inévitables dans une démarche d'amélioration de la qualité, nous proposons de revoir les principes qui doivent guider nos interventions. Le but est d'introduire des changements que nous souhaitons durables dans les entreprises. En plus du processus et de la démarche du changement, nous aborderons la gestion stratégique du changement dans les organisations.

La majorité des démarches d'amélioration de la qualité ont en commun, mais sous des formes diverses, une étape de diagnostic. Nous présentons plusieurs types de diagnostic-qualité de façon à mieux connaître cette étape. Nous terminerons ce chapitre en analysant les divers facteurs à considérer pour introduire une démarche d'amélioration

de la qualité dans une petite entreprise du domaine des services.

3.1 Les démarches d'amélioration de la qualité.

Notre objectif n'est pas de présenter de façon comparative les approches de chaque auteur. Philippe Hermel (1989, p. 116) a cependant bien résumé les lacunes des démarches d'amélioration de la qualité. Les six points méthodologiques sont:

- 1- Des méthodes qui sont rigides, normatives et non contingentes
- 2- La faible prise en compte des préparatifs et du moyen de mise en oeuvre du changement. (l'auteur indique la nécessité d'un diagnostic global au départ, d'une étude d'opportunité et surtout de faisabilité)
- 3- Une démarche de type top-down, qui part de la direction vers les ouvriers avec la conséquence qu'elle est longue et contribue à la résistance aux changements.
- 4- Le défaut d'articulation avec les variables organisationnelles (l'efficacité des démarches de Qualité Totale passe par des changements organisationnels).
- 5- Le paradoxe des spécialistes de la qualité. Il est paradoxal de développer des structures périphériques tout en favorisant l'auto-contrôle et la responsabilisation.
- 6- L'oubli de la définition de la conformité. (En réalité, la conformité fait référence à la détermination d'objectifs à atteindre et au système de suivi des résultats)

En réponse à ces lacunes, plusieurs grandes organisations (ministères, multinationales etc) ont créé leurs propres processus de changement pour intégrer dans leurs organisations les principes de la Qualité Totale. Il en est de même pour plusieurs consultants québécois comme Legeault, Coupet et Kélada qui proposent des approches moins normatives, plus souples.

Suite à l'étude de la littérature sur la qualité totale, nous avons fait le constat suivant: le phénomène de la qualité totale, c'est un nouveau mode de gestion qui sous entend une

philosophie et des instruments, lesquels doivent être intégrés dans le système de management des organisations si elles veulent en retirer des bénéfices.

Notre objet d'étude étant la petite entreprise québécoise, il nous a semblé nécessaire de présenter les démarches d'amélioration de plusieurs consultants en qualité au Québec, même si ces démarches ne s'adressent pas spécifiquement aux petites entreprises ni à des entreprises du domaine des services, à l'exception de l'approche d'André Coupet. Selon Coupet (1992) il y a cinq piliers de la qualité des services;

- 1- la compréhension du client en termes de dynamique du marché, de perception et d'attentes des clients.
- 2- la formulation d'une stratégie en termes de niveau de service et de concept de service. Cela inclut bien sûr la définition de la mission et le positionnement de l'entreprise.
- 3- la formation et la communication qui englobent la mobilisation, l'apprentissage, la conscientisation et l'engagement. Ce sont des grands axes de transformation pour implanter une démarche de qualité des services.
- 4- l'amélioration des systèmes en termes de procédés, méthodes, politiques etc. Le mot système dans son sens large inclut les procédés, les méthodes, les politiques, les équipements et les systèmes d'information. L'examen des processus des systèmes permet de les simplifier, les améliorer ou les repenser.
- 5- le feedback grâce à la mesure de la qualité et l'audit du service. Au niveau de la mesure, il ne faut pas confondre les indicateurs de qualité avec les indicateurs de gestion et surtout le choix des indicateurs de qualité constitue un des points névralgiques de la démarche de la qualité.

Finalement, l'auteur affirme qu' "Une démarche de qualité de service réussie intègre ces cinq grands axes" (p.80). La démarche de la qualité de service doit s'insérer dans un plan

formel et intégré. Ce plan selon l'auteur comprend treize étapes, ce sont;

- 1- créer un comité service qui assurera le bon déroulement de la démarche,
- 2- mettre en valeur les enjeux de la qualité,
- 3- élaborer un diagnostic "clients" segment par segment, pour les clients externes, il s'agit surtout d'approches marketing,
- 4- entreprendre un diagnostic organisationnel qui est réalisé en parallèle avec le diagnostic précédent,
- 5- effectuer un diagnostic des systèmes; procédure, processus, politiques etc,
- 6- définir le concept de service qui doit s'inspirer de la mission de l'entreprise,
- 7- établir des normes qui correspondent au niveau de service souhaitable,
- 8- prioriser des zones-clés puisque tout ne peut pas être fait en même temps,
- 9- établir un plan de modification des systèmes qui s'appuie sur la connaissance du déroulement des opérations.
- 10- établir le plan de formation,
- 11- établir le plan de communication et de mobilisation,
- 12- déterminer le budget et le calendrier,
- 13- définir des mécanismes d'évaluation qui alimenteront le diagnostic dans une phase ultérieure.

Enfin, Coupet (1992), indique que le degré de succès dépend des conditions suivantes: l'engagement de la haute direction, le renforcement du pouvoir à la base, la place donnée à la transversalité, l'évaluation, la reconnaissance, la constance et la patience.

Lorsque Kélada (1992) aborde la problématique des entreprises de service, il nous propose la démarche, en quatre étapes, de Brown (p.231). Ces étapes sont:

- 1- Identifier les trois dimensions de la qualité: la réalisation du service; le comportement qui l'accompagne, les biens qu'il inclut.

- 2- Déterminer les facteurs à mesurer.
- 3- Déterminer les indicateurs de qualité pour ces facteurs.
- 4- Établir des standards ou les exigences relatives à ces indicateurs.

Selon Kélada (1992), il n'y a pas de différence significative entre une entreprise du domaine des services et une entreprise de production de biens en ce qui a trait à la démarche pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité. L'auteur propose une démarche en dix étapes:

- 1- La sensibilisation et la familiarisation de la direction.
- 2- La création d'un comité directeur de la qualité totale.
- 3- La nomination d'un coordonnateur.
- 4- La pose d'un diagnostic qualité totale.
- 5- La mobilisation interne et externe.
- 6- Le programme de formation.
- 7- L'organisation (planification)
- 8- Le lancement limité suivi d'une généralisation graduelle.
- 9- l'évaluation continue de la démarche et de ses résultats.
- 10- Le processus de renforcement.

Ces étapes s'inscrivent à l'intérieur d'un programme de mise en oeuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité qui se déroule en trois phases. Ces phases sont précédées d'une activité de mise en place de préalables au déroulement des trois phases du programme proprement dit. L'approche de Kélada procède de la façon suivante:

Les préalables: cette activité regroupe les étapes suivantes;

- (1) la sensibilisation à l'importance de la qualité et la familiarisation de la direction aux concepts de base;

- (2) la mise en place d'un comité directeur de la qualité totale;
- (3) la nomination d'un coordonnateur.

Première phase: l'introduction, qui regroupe les étapes suivantes;

- (4) le diagnostic;
- (5) la mobilisation et la popularisation.

Deuxième phase: la préparation à la GIQ, qui est le plan d'action qui fait suite au diagnostic. Ce plan comprend deux volets; (6) un volet formation et (7) un volet organisation

Troisième phase: la mise en place de la GIQ, avec les étapes;

- (8) du lancement;
- (9) de l'évaluation préliminaire et continue;
- (10) du processus de renforcement.

C'est à cette étape que sont mises sur pied les équipes d'amélioration de la qualité.

Kélada (1992) mentionne que l'activité de gestion la plus importante c'est la planification.

"A cette étape on crée la qualité totale, on déclenche tout le processus qui engendre des actions qui permettront de la réaliser avec succès." (p.101). Cette planification consiste à déterminer des objectifs et à chercher des moyens efficaces pour les réaliser. L'auteur propose une approche comportant trois aspects: le premier est l'aspect structurel ou administratif, qui considère la qualité totale comme une fonction qui est présente au niveau de tous les services ou départements de l'entreprise. C'est donc une fonction horizontale dont les activités recoupent celles des fonctions verticales. Le deuxième aspect est l'organisation technique, qui touche aux systèmes et aux méthodes de travail. Enfin le troisième est l'aspect humain de l'organisation.

S'il est possible de rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise, il en est tout autrement de l'aspect humain. Nous pouvons formaliser sur papier et dans des règles le comportement des membres de l'entreprise, mais cela ne change en rien l'organisation informelle présente au sein de celle-ci. Il est important de respecter les règles qui s'appliquent aux changements dans les organisations pour s'assurer du succès de la démarche. L'approche qualité requiert des changements profonds dans le mode de fonctionnement de l'entreprise. Selon Kélada (1992, p.114) "La notion de la qualité totale et celle de la gestion intégrale de la qualité qui est le moyen adopté pour la réaliser, requièrent une orientation nouvelle dans le domaine de l'organisation et dans le style de gestion que doivent pratiquer les gestionnaires". L'approche qualité totale place le client au centre des préoccupations de l'entreprise, le perçoit comme le seul vrai patron. Selon Kélada (1992, p.119) "L'approche qualité totale requiert un travail en équipes, donc une organisation par équipes". Entre les entreprises fonctionnant avec un modèle "pyramidal" et l'organisation de type "organique", il y a un écart très important au niveau des attitudes et des valeurs des personnes et par le fait même, au niveau de la culture de l'entreprise.

Ces considérations de l'aspect humain de l'entreprise, nous les retrouvons dans l'approche de Gagnon (1991) pour qui la gestion intégrale de la qualité est une méthodologie d'amélioration continue de la qualité. "Il s'agit d'un processus de développement continu de l'organisation..." (p.15). Selon Gagnon (1991), l'amélioration continue de la qualité implique la gestion simultanée et interactive de six zones d'excellence que sont:

- la gestion des relations avec les clients en vue d'assurer la conformité des produits et services aux besoins actuels et futurs des clients;
- la maîtrise des processus de travail en vue d'assurer la conformité au moindre coût;
- la gestion du maillage avec les fournisseurs en vue d'assurer la conformité des fournitures et services aux besoins spécifiques de l'entreprise;
- une gestion de l'environnement humain de travail qui favorise la motivation au travail,

la participation et le développement des compétences;

-une gestion des personnes et des équipes qui favorise la responsabilisation et le travail d'équipe;

-la gestion du processus d'amélioration continue de la qualité en vue d'assurer une recherche continue d'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette méthodologie comporte plusieurs éléments que nous retrouvons dans les démarches précédentes. Ce qui en fait l'originalité, c'est l'accent qui est mis sur l'aspect humain de l'entreprise et sur l'étape de la planification de la démarche, étape préparatoire aux changements que suppose la notion de qualité totale. L'implantation de la gestion intégrale de la qualité doit, selon Gagnon (1991), passer par le même processus que toutes les autres transformations de l'entreprise: "il serait bien naïf de croire que la progression vers la gestion intégrale de la qualité peut se faire exclusivement en donnant des connaissances et des outils aux gestionnaires et à leurs employés." (p.15). Les démarches que nous avons décrites impliquent toutes des changements majeurs tant au niveau des structures et des systèmes organisationnels qu'au niveau des valeurs et des attitudes du personnel et de la direction. Pour s'assurer des changements durables, il faut que la démarche s'appuie sur le processus éducatif qui est caractéristique du développement organisationnel. Cette façon de faire facilite l'introduction et l'implantation de changements majeurs dans les organisations tout en leur permettant de prendre en charge leur développement.

L'approche de Gagnon (1991) introduit un élément fondamental pour la réussite d'une démarche de GIQ; c'est le choix d'une démarche adaptée au stade de développement où se situe l'entreprise. C'est d'ailleurs une des règles du développement organisationnel. Ce processus de changements est en fait un processus de mobilisation des ressources humaines qui génère des projets d'amélioration de la qualité. Ce qui vise à optimiser les

contributions de chacun en fonction des véritables enjeux économiques et humains de l'entreprise. Gagnon présente une démarche qui se résume dans les trois phases suivantes: la première phase inclut un diagnostic, la sensibilisation et l'engagement du management; la phase deux correspond à un processus en cascade de planification-concertation-animation des priorités d'amélioration de la qualité; la phase trois consiste à la démarche "projet partagé d'entreprise" avec le personnel et mise en oeuvre de groupes d'action-qualité par projet.

Les entreprises qui ont réussi la GIQ sont celles qui, selon Kélada, ont fait preuve d'imagination et d'innovation dans la mise en place de leur programme de mobilisation et de leur processus de renforcement. Les auteurs traitant de la qualité s'entendent pour dire que c'est un processus à long terme et qu'il faut beaucoup de patience pour obtenir des résultats durables. De façon à mieux comprendre l'enjeu que représentent les changements organisationnels, nous proposons de revoir les principes qui doivent guider nos interventions visant à introduire des changements importants et durables dans les entreprises.

3.2 Le changement dans les organisations

3.2.1 Les bases du changement

Afin que l'introduction dans une entreprise d'un nouveau mode de gestion à l'intérieur d'une entreprise soit un succès, il convient de respecter les règles du changement organisationnel. Les changements que propose l'approche de la qualité totale notamment aux niveaux de la philosophie de gestion et des stratégies d'entreprise, sont fondamentaux. Cela sous-entend des changements aux niveaux des attitudes et des valeurs des individus

et des groupes qui composent cette organisation. Nous entendons par changement, le processus d'introduction dans une organisation de nouveaux procédés administratifs, un nouveau mode de gestion par exemple. Nous utiliserons les théories sur le changement organisationnel comme cadre de référence pour développer notre démarche dans l'entreprise.

Dans cette optique de changement, nous définissons un processus de changement comme la description d'un phénomène. Dans une organisation, il s'agirait de la façon dont le système vit le changement qui est en train de s'implanter. Selon Kurt Lewin (cf. Collerette et al., 1982, p. 27) le processus se caractérise par trois étapes;

- le dégel, qui est une période de remise en question,
- le mouvement, qui est une période où le système est perméable à de nouveaux modes de comportement,
- le regel, qui permettra l'intégration des nouveaux comportements si l'intervention réussit.

Un autre terme que nous utiliserons abondamment est la démarche de changement, qui se réfère à la méthode. Ce sont les différentes phases permettant d'initier, de promouvoir et d'implanter un changement dans un système. Devant l'abondance de la littérature sur le sujet traité, nous avons dû faire un choix. Nous mettrons en évidence certains concepts relatifs au processus de changement afin de nous permettre d'élaborer une démarche d'intervention dans les organisations.

Il existe plusieurs grandes approches permettant de comprendre le processus de changement dans les organisations. Dans un article synthèse sur ce sujet, Denis et Champagne (1990) ont identifié les cinq grands modèles suivants:

- 1- Le modèle hiérarchique qui met l'emphasis sur le contrôle des individus à l'intérieur

d'une planification rationnelle et technocratique du changement. C'est une approche normative du changement où le gestionnaire a un rôle-clé dans la mise en place et le contrôle de la démarche qui est constituée d'une série d'étapes. C'est la conception traditionnelle du changement planifié.

- 2- Le développement organisationnel est une approche appliquée de gestion favorisée par des consultants. Elle vise à gérer l'organisation informelle pour faciliter le changement. Le succès de cette approche dépend de la capacité de l'organisation à faire accepter un consensus sur les objectifs poursuivis par le changement. Le gestionnaire doit expliquer le changement et structurer des activités dans le but de transformer les dynamiques suscitées par l'introduction du changement. Le résultat vise à la modification du fonctionnement des groupes pour favoriser le changement.
- 3- Le modèle psychologique qui postule une relation séquentielle entre les croyances, les attitudes, les interventions et les comportements. Le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorisant l'apprentissage. Au terme de ce processus, il y a un changement à une situation jugée problématique et l'expérience du processus renforce l'interaction entre les individus et les groupes, ce qui favorise les apprentissages ultérieurs.
- 4- Le modèle structurel situe la capacité de changement d'une organisation dans son design. Le design doit s'ajuster aux différentes contraintes qui pèsent sur l'organisation. La structure doit conserver une flexibilité suffisante pour réagir à son environnement. Le gestionnaire est essentiellement un réorganisateur.
- 5- Le modèle politique considère l'adoption et l'implantation de changements comme des jeux de pouvoir dont le résultat consiste en un ajustement aux pressions internes et externes. L'emphasis est mise sur l'analyse des stratégies et l'interaction des acteurs. Le gestionnaire est principalement un mobilisateur et un négociateur.

Les auteurs Denis et Champagne proposent une approche contingente pour que le modèle s'adapte aux caractéristiques de l'organisation. Une approche spécifique est suggérée pour chaque forme d'organisation élaborée par H. Mintzberg. Dans le cas de PME, le modèle hiérarchique est proposé en raison de la présence de mécanismes de supervision directe et d'une forte centralisation. Ces auteurs indiquent qu'il y a une synergie possible entre ce modèle et celui du développement organisationnel pour les entreprises où il y a émergence de groupes informels.

Finalement qu'en est-il exactement de ces deux modèles? Le développement organisationnel est résolument tourné vers l'action et le changement planifié qui est à la base du modèle hiérarchique. Le changement planifié se définit comme "un effort délibéré de changer une situation dite insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration résultent d'une analyse systématique de la situation en cause" (Goyette et al., 1987; p. 51). Cela sous-entend que l'analyse du contenu de la situation insatisfaisante porte aussi sur les différents processus du système social concerné. Les auteurs du développement organisationnel ont, quand à eux, systématisé les outils de la démarche de changement planifié.

Alors que le développement organisationnel s'inspire d'un système de valeur particulier et privilégie certaines approches par rapport à d'autres, la pratique du changement planifié pour sa part ne présume pas d'une option valorielle a priori mais insiste sur la nécessité d'une préparation systématique et lucide des interventions de changement (Goyette et al., 1987, p. 412).

Il faut cependant noter que l'école du changement planifié préconise, à l'étape du diagnostic, l'utilisation du modèle du champ de force de Kurt Lewin (cf. Collerette et al., 1982) après avoir fait l'analyse systémique et la grille de la psychosociologie des attitudes. Cette démarche se veut un outil pour opérationnaliser les intentions de changement et faciliter le choix des moyens à prendre.

Mais qu'en est-t-il exactement de la nature du développement organisationnel?

Selon Bennis et al. (1969) c'est une réponse à un besoin d'adaptation:

C'est une réponse au changement, une stratégie d'éducation complexe en vue de changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations de sorte qu'elles puissent mieux s'adapter...(cf. Laflamme, 1979, p. 17)

Plus récemment des auteurs nous proposent une définition plus complète de cette approche;

Le développement organisationnel est un processus séquentiel de changement par lequel les individus ou les groupes avec l'aide d'un agent de changement acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement pour solutionner leurs problèmes internes et à améliorer leur performance; il constitue également une stratégie globale d'intervention qui incite une organisation à questionner sa culture, ses objectifs, sa structure, ses modes de fonctionnement et la qualité de ses rapports sociaux, en vue d'accroître l'efficacité et la santé de cette organisation (Beaufils et al., 1989, p. 412).

Cette définition récente suppose un rapprochement entre les deux approches même si les auteurs de ces deux grands modèles n'ont pas la même vision de l'organisation. Cette définition est cependant compatible avec les objectifs d'une intervention de changement planifié qui, selon Collerette et Delisle (Goyette et al., 1987, p. 107) sont: l'obligation de faire les choix appropriés quant aux moyens d'action à utiliser, de faciliter le processus continu d'évaluation et de faciliter la communication en rendant plus explicites les objectifs..

Au niveau de la démarche, ces deux modèles ont en commun quatre grandes phases qui sont: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification de l'action, son exécution et son évaluation (dans l'optique d'une rétroaction). Si bien sûr les activités varient à l'intérieur de chacune d'entre-elles, le processus global est similaire. Cette démarche peut être globale mais aussi microscopique, dans le cadre du travail d'une équipe d'amélioration de la qualité, tout en utilisant ses quatre opérations.

Avant de poursuivre, nous voulons faire une mise au point sur la signification de

deux termes qui reviennent souvent dans les démarches de changement soit: une attitude, qui est "une prédisposition à réagir d'une façon positive ou négative à l'endroit de différents aspects de l'environnement" (Goyette et al., 1987, p. 71) et une valeur, qui "constitue une croyance, une philosophie quant aux façons d'être et d'agir qu'on privilégie dans notre environnement" (idem, p. 72).

Nous n'avons pas encore abordé deux des composantes très importantes d'un processus de changement. Il s'agit premièrement de la résistance aux changements dont les sources sont autant dans la nature du changement, que dans son mode d'implantation; et deuxièmement de la position de l'agent de changement qui doit faire comprendre la démarche du changement et ses conséquences. Si l'explication de ces dynamiques dépasse le cadre de ce travail, elles sont cependant présentes en filigrane dans le texte.

3.2.2 Un cadre conceptuel des actions de changement

Il existe de nombreuses divergences chez les auteurs quant à la façon d'introduire des changements dans les organisations. Au sujet de la méthodologie du changement, J.P. Schmitt (cf. Beaufile et al., 1989) nous a permis de réconcilier les diverses positions des multiples écoles de pensée. Il affirme que;

Lorsque l'on s'informe des propositions exprimées par les théoriciens et les praticiens du changement, on constate que beaucoup d'entre elles sont à la fois acceptables sans hésitations, car logique, et en contradiction manifeste (Beaufile et al., 1989, p. 94).

L'auteur en tire deux enseignements:

Le premier, que les caractéristiques propres à chaque entreprise nécessitent une adaptation des modes d'actions, et le second qu'il y a heureusement plusieurs modes d'actions, qui ne s'excluent pas.

Il ajoute que ces modes d'actions sont aussi fonction des caractéristiques personnelles

des agents de changement, de leur personnalité, de leurs connaissances et de leurs expériences. Il y a cinq concepts dont il faut tenir compte dans une démarche qui vise le changement dans une organisation. Ceux-ci sont décrits au tableau 9 ainsi que les étapes du cinquième concept.

Tableau 9: Concepts d'une démarche de changement

1-	Le développement d'une organisation doit être planifié à long terme dans une perspective dynamique.
2-	Toute action de changement commence par l'analyse de la situation présente.
3-	Les intéressés doivent être impliqués
4-	Le rôle de l'agent de changement doit être défini et clairement perçu par les intéressés.
5-	Le changement prévu doit être programmé par étapes et, ces étapes sont les suivantes: a) -l'adhésion à l'idée du changement b) -la définition des domaines de responsabilité c) -l'examen des conséquences du changement d) -la mise en place des nouvelles structures e) - la mise en place de systèmes d'auto-évaluation f) - la mise à jour du plan de développement de l'entreprise

Une stratégie doit être préalablement élaborée pour introduire des changements dans une organisation. Un manque de planification conduit souvent les décideurs à accorder beaucoup d'importance à des composantes minuscules en regard du tout, c'est à dire les changements visés, avec le résultat que les changements sont de nature tactique puisqu'ils ne sont pas intégrés dans un plan d'ensemble du changement. Il s'agit souvent de changements qui résultent d'idées fixes ou de modes plutôt que d'une analyse réaliste de la situation.

Le changement planifié dans une perspective psychosociale, auquel s'ajoute le souci de suivre une démarche, se veut "un outil qui, en opérationnalisant les intentions de changement, permet d'en vérifier le réalisme et les limites en même temps qu'il facilite le choix des moyens à prendre." (Goyette et al., 1987, p. 53). Il est évident qu'une analyse réaliste et systématique de l'organisation et des conditions de gestion qui y prévalent est indispensable.

3.2.3 Une approche stratégique du changement

Après avoir volontairement restreint notre discussion au niveau du processus et de la démarche du changement, nous voulons replacer ce processus dans le contexte de la gestion de l'organisation. Il s'agit de la gestion stratégique du changement. Selon Tessier et Tellier (1991, p. 173) il y a huit leviers pour gérer le changement de façon stratégique. Nous les présentons au tableau 10 qui suit:

Tableau 10: Leviers pour une gestion stratégique du changement

1-	L'interface externe comme un ensemble d'outils de surveillance de l'environnement et de traitement de l'information.
2-	La formulation claire d'une mission organisationnelle
3-	Le développement d'une stratégie opérationnelle à tous les niveaux.
4-	La gestion de la mission et des processus stratégiques
5-	Des modifications au niveau des tâches (ajout, modification et perfectionnement).
6-	L'ajustement dans les réseaux de communication et dans la délégation de pouvoir suite aux changements apportés.
7-	Le changement entraînant une modification du comportement des individus, la motivation de ceux-ci nécessitant une attention explicite.
8-	La gestion des communications informelles et des réseaux informels.

Les principes qui régissent le changement dans les organisations s'appliquent lorsqu'il est question d'introduire la gestion intégrale de la qualité dans une entreprise. On observe différents stades lors de l'introduction d'une démarche de GIQ. Selon Gagnon (1991), les principales caractéristiques de chacun des stades de développement de la gestion intégrale de la qualité sont:

Stade 1: La confusion

On réagit aux problèmes sans les définir, trop de temps est accordé à l'évaluation et il y a beaucoup d'accusations et pas de solutions.

Stade 2: La sensibilisation

L'importance de la qualité est reconnue, mais aucun effort systématique n'est fait pour l'atteindre, on adopte des solutions temporaires.

Stade 3: L'expérimentation

On apprend à affronter directement les problèmes et à prendre des mesures correctrices; on reçoit plus d'aide et d'appui de la part des autres; on met l'accent sur la communication et le processus de résolution de problèmes.

Stade 4: L'amélioration

On connaît bien le processus d'amélioration de la qualité et on y participe; la prévention commence à faire partie des tâches courantes; il devient important de déceler la source des problèmes de non-qualité; les interfaces critiques sont maîtrisées.

Stade 5: L'intégration

La qualité fait partie intégrante des attitudes et des actions de chacun: responsabilité; on évite la non-qualité avant qu'elle ne se produise: mesure et prévention; la qualité est apparente dans toutes les activités: éthique et conformité.

Selon Gagnon (1991), en citant l'exemple des cercles de qualité, l'emprunt intégral d'une approche et d'outils techniques qui ont eu du succès ailleurs est souvent hasardeux,

particulièrement lorsqu'ils proviennent d'autres pays où la culture est différente. Les principes du changement dans les organisations appuient les propos de Gagnon lorsqu'il affirme qu'une démarche de GIQ doit s'adapter au stade de développement de l'entreprise.

"La démarche de progression vers la gestion intégrale de la qualité doit donc respecter les caractéristiques de l'entreprise au niveau de ses enjeux stratégiques, de son stade de développement organisationnel, du style de gestion en place, des caractéristiques socio-culturelles de son personnel, de la nature de ses opérations et des contraintes qui s'y rattachent, de ses traditions, etc." (Gagnon 1992, p.16)

Selon Gagnon (1991), la réussite de la démarche de progression vers la GIQ, requiert dans un premier temps, la réalisation d'un diagnostic organisationnel qui permettra d'évaluer les principaux enjeux de développement face aux zones d'excellence de la gestion intégrale de la qualité. Pierre angulaire d'une démarche d'amélioration de la qualité, l'étape du diagnostic prend plusieurs formes selon les différents auteurs et consultants. Nous consacrons aux différentes formes de diagnostic-qualité la prochaine section. Cela a pour objet d'approfondir la nature de l'étape du diagnostic dans une démarche d'amélioration de la qualité.

3.3 Le diagnostic-qualité

Pour bien situer la nature de cette étape, nous proposons la définition de Vandeville (cf. Périgord, 1987, p.284):

"Le diagnostic qualité est un examen méthodique de la situation d'une entreprise, d'un secteur d'entreprise ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé en coopération avec les responsables au bénéfice de l'entreprise en vue d'évaluer son état, d'en relever les points forts et les insuffisances, et de proposer des actions d'améliorations en tenant compte de son contexte économique, technique et humain."

Il y a plusieurs types de diagnostic-qualité, notamment les modèles qui sont utilisés pour décerner des prix comme le Deming Application Prize, le Malcolm Baldrige National

Quality Award et l'European Quality Award (EQA). Le plus récent de ce genre de diagnostic, c'est le Qualimètre développé et administré par l'Institut québécois de la qualité totale (IQQT). Il est à noter la fusion récente de cet organisme avec l'Association Québécoise de la Qualité (AQQ).

Le Qualimètre est un système progressif et continu d'autoévaluation, d'évaluation et d'attestation en matière de gestion de la qualité totale. Le Qualimètre utilise la même grille d'évaluation que le Malcolm Baldrige National Quality Award. L'ensemble des critères de cette grille constitue un système intégré et cohérent de gestion de la qualité selon ces auteurs.

Le Qualimètre, est l'élément central d'une démarche en quatre étapes. La première étape consiste en une autoévaluation de la démarche de qualité totale de l'entreprise à l'aide d'un guide d'autoévaluation. La deuxième étape consiste en une validation des résultats de l'autoévaluation. Pour ce faire, l'entreprise transmet à l'IQQT son dossier avec une brève explication des faits justifiant les résultats. Une équipe d'examineurs de l'IQQT transmettra, suite à l'analyse du dossier, un rapport sommaire et des recommandations pertinentes qui permettront à l'organisation de progresser dans sa démarche de qualité. Si l'organisation le désire, elle peut procéder à la troisième étape qui consiste en une évaluation détaillée de ses processus, produits et services. Le rapport de cette évaluation accompagné d'une demande d'évaluation détaillée est fourni à l'IQQT en vue de l'obtention d'une attestation. L'IQQT fournit un rapport complet à la suite de cette démarche d'évaluation. La quatrième étape, fait suite à la visite sur place des examinateurs de l'IQQT qui vont valider le pointage obtenu: lorsque celui-ci excède 500 points, l'organisation se voit remettre une attestation. Il est à noter que le processus ne conduit pas à l'obtention d'un prix.

Contrairement au questionnaire du Malcolm Baldrige, l'IQQT (1994) propose une définition de la qualité totale comme étant un ensemble de principes et de méthodes visant trois objectifs dont la réalisation implique plusieurs éléments. La définition de la qualité totale selon l'IQQT se résume en ces termes:

- | | |
|---|--|
| -Satisfaire les clients au moindre coût; | -la qualité définie par le client
-la conformité aux exigences
-des réactions rapides |
| -Mobiliser tous les partenaires; | -la participation des employés
-la responsabilisation
-les relations de partenariat
-les responsabilités publiques |
| -Instaurer une démarche d'amélioration;
(continue) | -le leadership de la direction
-la démarche d'amélioration continue
-des modèles de fonctionnement
organisationnel de qualité
-des données concrètes
-une vision à long terme |

Le guide d'autoévaluation est un test objectif qui a pour but selon l'IQQT d'aider à analyser tous les aspects de la gestion de l'organisation. "Il est conçu pour s'appliquer à toute organisation, peu importe sa taille (PME, grande entreprise ou unité de travail) ou son domaine d'activité..." (p.28). Nous formulerons des réserves concernant l'application de ce guide aux petites entreprises du domaine des services, lorsque nous décrirons ce type d'entreprise à la fin de ce chapitre. L'utilisation du questionnaire est l'affaire de la direction "puisque le leadership de la haute direction constitue l'élément-clé des systèmes organisationnels" (p.30). Cette haute direction est le noyau d'un groupe de huit à douze personnes, constituant l'équipe d'évaluation. Dans le cas d'une petite entreprise, il s'agit de trois à quatre personnes au maximum. Cet exercice d'autoévaluation a pour but de permettre à l'organisation de couvrir l'ensemble de ses activités; d'identifier des résultats souhaitables; d'inclure un cycle d'amélioration continue; d'intégrer et d'aligner ses stratégies.

Le questionnaire reprend les mêmes éléments avec le même pointage que celui du prix Malcolm Baldrige. Ils sont regroupés en sept catégories: (IQQT; 1994, p.28):

1. Le leadership
2. L'information et l'analyse
3. La planification stratégique de la qualité
4. La gestion et le développement des ressources humaines
5. La gestion de la qualité des processus
6. Le niveau de qualité et les résultats des opérations
7. L'orientation client et la satisfaction de la clientèle

La figure 2 qui suit nous permet de visualiser les liens dynamiques qui existent entre ces sept catégories (IQQT, p.29). Ce questionnaire d'évaluation du système qualité de l'organisation ou de l'une de ses composantes met l'accent sur les moyens mis en oeuvre pour atteindre la qualité totale.

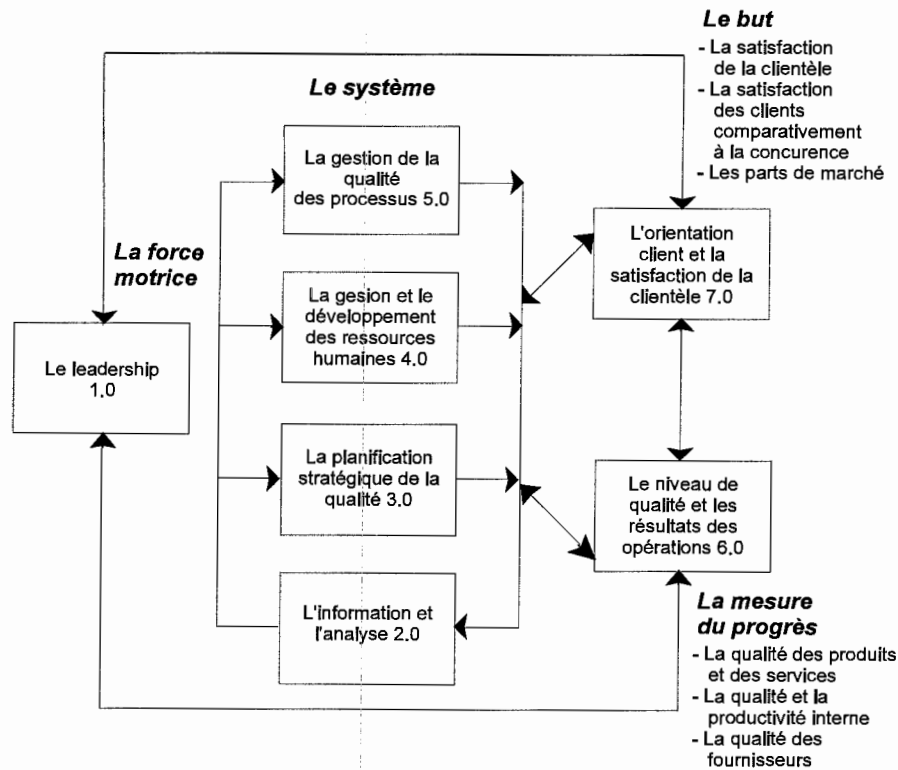


Figure 2: Système qualité (IQQT, 1994)

Selon Kélada (1992) ce type de diagnostic présente une liste assez complète de facteurs à évaluer. Cependant l'évaluation d'un système-qualité, selon l'auteur, est incomplète si on n'inclut pas la rentabilité de l'entreprise. Ce diagnostic semble se limiter aux clients actuels de l'entreprise, il ne tient pas compte des clients passés et futurs. Ce guide, selon Kélada, mêle les objectifs (comme les performances de l'entreprise et la satisfaction des clients) avec les moyens (par exemple les processus d'affaires) utilisés pour réaliser ces objectifs.

Compte tenu des faiblesses du Qualimètre, Kélada suggère une approche basée sur la définition de la qualité en terme de Q.V.A.L.I.T.É.³ Cela implique d'ajouter une huitième étape; celle de la rentabilité, comme dans l'évaluation pour l'obtention du prix européen EFQM. L'auteur suggère aussi de procéder à l'évaluation dans l'ordre inverse de celui qui est suggéré.

Selon Main (cf Kélada, 1992), le questionnaire d'évaluation de la fondation Malcolm Baldrige présente certains désavantages. Même si les évaluateurs mettent l'accent sur les systèmes plutôt que sur le produit lui-même, cela ne signifie pas nécessairement que l'entreprise livre des produits ou des services de qualité. Il y a des risques à mettre l'accent sur les moyens plutôt que sur l'objectif.

Un deuxième type de diagnostic-qualité correspond à des démarches énoncées par des chercheurs et des consultants. Selon Kélada (1992, p.73-80), le diagnostic-qualité fait partie de la première activité de planification de la qualité. Les éléments constituant ce diagnostic sont:

1- des évaluations: - l'évaluation du degré de satisfaction des besoins des actionnaires principaux, en termes de rendement souhaité sur leur investissement à long terme; l'évaluation du degré de satisfaction des besoins des clients (actuels, passés et potentiels); l'évaluation du degré de satisfaction des employés concernant leur travail et leur environnement de travail; l'évaluation du degré de collaboration avec les partenaires externes de l'entreprise, en amont et en aval.

2- connaître les besoins de tous ses clients. Cela est possible en évaluant les sept caractéristiques de ces besoins en terme de Q.V.A.L.I.T.É.. On utilise des indicateurs

³ Voir la définition au chapitre deux.

de qualité absolus (facilement mesurables) ou relatifs (subjectifs). Les résultats permettent d'établir un diagnostic qui consiste à évaluer les performances de l'entreprise en matière de qualité totale puisque ces résultats sont comparés aux objectifs passés de l'entreprise, à la performance de l'industrie ou à la performance d'un concurrent spécifique. Selon Kélada, ce diagnostic doit se faire en suivant le cycle de la qualité. Le cycle de la qualité A-I comprend quatre phases; la création, la préparation, la réalisation et le maintien de la qualité.

Selon Kélada (1992), ce diagnostic enrichi de pronostics et de prévisions, permettra d'identifier des problèmes qui seront traités par les équipes d'amélioration de la qualité. Les recommandations issues de cette démarche deviendront les objectifs de qualité totale de l'entreprise. Les outils de diagnostic doivent être développés pour l'entreprise, en s'inspirant d'outils existants tels le diagnostic Malcolm Baldrige, les normes ISO 9000, le benchmarking, les sondages d'opinions, la mesure du degré de satisfaction des clients et du personnel, la schématisation (mapping) et l'analyse du processus d'affaires.

Selon Coupet (1992), il y a trois niveaux dans un diagnostic-qualité. Ces niveaux sont énoncés au tableau 11.

Tableau 11: Les niveaux d'un diagnostic-qualité

1-	Le diagnostic-client: Ce type de diagnostic est établi segment par segment et est souvent alimenté par le service de recherche marketing pour les clients externes. Il ne faut pas cependant négliger le personnel à l'interne et les entrevues avec les clients. Ce diagnostic est un examen critique de l'offre de services actuelle par rapport aux attentes de la clientèle.
2-	Le diagnostic organisationnel: Il s'effectue en même temps que le précédent. Il sert à dégager les forces en matière de services et à établir toutes les sources de résistance. Il sert aussi à évaluer l'engagement de la direction, le style de gestion etc.
3-	Le diagnostic des systèmes: Il se concentre sur les processus en établissant le diagramme des cycles de services (par exemple le service de livraison à domicile). Cela s'accompagne d'une analyse des politiques, des procédures et des équipements disponibles.

L'approche de Randall et Senior (1992) présente certaines similitudes avec les étapes concernant le diagnostic des systèmes dans la démarche précédente. En effet, comme le décrit le tableau 12, ces auteurs présentent un modèle de qualité de service en trois étapes.

Tableau 12: Étapes d'un modèle de qualité des services

1-	L'étape de la schématisation des activités nécessaires pour produire le service
2-	L'étape du questionnaire: Identifier les attributs de chaque activité, sonder les clients et les employés, et finalement, à l'aide des résultats du questionnaire, détecter les points faibles du service.
3-	L'étape d'analyse: Les défaillances sont examinées en groupe pour suggérer des solutions d'amélioration.

Pour Gagnon (1992), les trois objectifs d'un diagnostic-qualité sont les suivants:

- 1- Sensibiliser les gestionnaires et le personnel aux buts et aux implications de la GIQ.
- 2- Identifier les priorités d'amélioration de la qualité telles que perçues par les différentes catégories de personnel et faire ressortir les points de convergence.
- 3- Préciser le plan d'action en termes de gestes-clés pour les suites de la démarche.

Plusieurs consultants dont Horovitz (1987) préconisent la tenue d'un diagnostic organisationnel avant d'entreprendre des actions d'amélioration de la qualité. Pour eux, le diagnostic est le point de départ du processus. Cette vision est partagée par Juran qui déjà en 1981 affirmait que:

Ce qui manque, c'est une étude des questions générales à commencer par la question fondamentale de savoir quelle est la mission de l'entreprise en matière de qualité et en passant par des problèmes tels que la concurrence sur le marché, les chances d'améliorations, les menaces qui se profilent à l'horizon, l'usage des ressources humaines (cf. Collignon et al., 1984, p. 164).

Sans contredire l'approche-qualité contrainte à traiter des causes fondamentales des faiblesses observées. Ceci est conséquent avec la littérature qui présente le diagnostic comme une vision pluraliste, cohérente et globale de l'entreprise. L'image juste de l'entreprise provient de l'ensemble de l'information extraite sous toutes ses dimensions. Plus spécifiquement au niveau du phénomène qualité; "La caractéristique première d'un diagnostic de management et qualité est d'être multidimensionnel à l'image des différentes facettes du processus qu'il est important d'articuler entre elles" (Hermel, 1989, p. 130).

Cet énoncé est conforme à la littérature sur le processus du changement organisationnel, comme par exemple J.P. Schmitt (Beaufils et al., 1989; p. 95) qui affirme que "la prise en compte des caractéristiques propres à l'entreprise et à ses environnements fait partie de la méthodologie de changement".

Globalement, le diagnostic permet de prendre conscience de la situation, de voir où l'entreprise est rendue dans son développement. Cela permet d'évaluer les principaux enjeux de développement face aux zones d'excellence de la Qualité. Ces zones d'excellence selon Gagnon (1990-91, p. 16) sont énoncées au tableau 13:

Tableau 13: Les zones d'excellence de la Qualité

-	La maîtrise des processus de travail.
-	La gestion des relations avec les clients.
-	La gestion du maillage avec les fournisseurs.
-	La gestion de l'environnement humain du travail pour favoriser la motivation et la participation.
-	Une gestion des personnes et des équipes qui favorise la responsabilisation et le travail d'équipe.
-	La gestion du processus d'amélioration continue de la qualité.

L'utilisation du terme diagnostic fait référence à plusieurs réalités, ce terme étant utilisé abondamment pour représenter plusieurs niveaux d'analyse. En effet, il y a plusieurs niveaux d'évaluation; un premier concerne le système de gestion de l'organisation, où on fait un constat de la qualité au point de contact avec les clients, et un deuxième dans chaque service, pour mesurer l'écart entre les normes et attitudes requises pour chaque point de contact. Le diagnostic organisationnel doit être utilisé de façon complémentaire pour faire ressortir les dysfonctionnements de l'ensemble, tandis que le diagnostic au niveau des processus doit établir des indicateurs appropriés pour que les symptômes ne soient pas identifiés comme des causes. Le diagnostic au niveau des processus, dans une optique Qualité Totale est l'activité qui permet l'évaluation de l'écart entre ce que l'entreprise compte livrer à ses clients et ce qu'elle leur livre vraiment comme service.

Selon Collignon et Wissler (1984, p. 71) ce modèle doit s'appuyer sur trois éléments. Premièrement, sur l'axe financier pour les enjeux économiques. Deuxièmement, sur la gestion opérationnelle qui regroupe les axes suivants; commercial, technique et socio-organisationnel. Troisièmement, sur la cohérence existante entre les stratégies des trois axes précédents. Le diagnostic est la première étape du processus conduisant à la mise en place d'une démarche d'améliorations de la qualité. Ce diagnostic a pour objectif de mettre en lumière des zones problématiques et de bien camper l'environnement tant interne qu'externe de l'organisation. Les informations ainsi recueillies pourront aussi servir aux équipes de projet pour diriger leur recherche d'informations additionnelles.

Il ne faut pas confondre ce diagnostic avec celui décrit dans la littérature sur la qualité et qui s'effectue au niveau des équipes de projet. Par exemple dans la gestion intégrale de la qualité, il y a trois niveaux; le premier celui de la direction où on planifie, coordonne et contrôle les activités qualité, le deuxième avec le conseil de la qualité et le troisième avec l'équipe de projet. C'est au premier niveau que nos propos s'adressent. Le diagnostic doit aussi nous permettre de faire l'analyse des facteurs favorables et défavorables pour élaborer la meilleure stratégie d'implantation d'un processus d'amélioration de la qualité.

L'objet de cette recherche étant la petite entreprise du domaine des services, il est important de mettre en évidence la nécessité d'une approche contingente dans la façon d'effectuer un diagnostic-qualité.

3.4 Une approche contingente

La gestion d'une organisation passe par la cohérence, la contingence et la progressivité des actions envisagées. (J.Stern, cf. Bloch et al., 1986)

Nous croyons que les petites entreprises (PE), particulièrement celles du domaine des services, possèdent des spécificités qui requièrent une approche différente. C'est bien plus qu'un programme dont l'organisation a besoin; elle doit développer un processus qui prend en considération sa culture, son environnement, ses forces, ses faiblesses, en fait toutes ses caractéristiques. Il ne s'agit pas de s'intéresser uniquement à l'implantation d'un programme d'amélioration de la qualité; il faut veiller aussi à son intégration dans les actions quotidiennes de l'entreprise de façon à maintenir l'engagement du personnel envers la qualité des services. Ce processus doit s'appuyer sur le savoir-faire du management actuel et permettre à celui-ci de s'approprier la démarche. Finalement, ce processus doit déboucher sur une démarche souple permettant de remettre en question certaines techniques et de permettre le pilotage du processus selon une approche contingente des situations. Dans le domaine de la stratégie en général comme pour la stratégie-qualité il n'y a pas qu'une seule voie mais des approches variées qui débouchent sur des choix de méthodes qui semblent les mieux adaptées aux objectifs et contraintes de l'organisation.

Dans la PME, la culture l'emporte sur sa structure, c'est une organisation organique. Cette culture organisationnelle est au coeur du processus de changement. Comme les structures sont souvent pratiquement inexistantes, les actions de changement sont davantage orientées vers les changements d'attitudes et la mise en place d'une structure souple et légère.

La GIQ nécessite des changements importants au niveau du style de gestion habituellement présent dans les PE. Au sujet des modes de gestion, Bloch et Hababou (1986, p. 123) précisent que "Le management de la qualité nécessite donc sans conteste une qualité des conceptions et pratiques de management, qui va à notre avis jusqu'au management participatif". Cela rejoint les propos de Kélada (1987, p. 121) à l'effet que la condition préalable à l'implantation de la qualité totale est la qualité du savoir faire du

management et la qualité de la mise en oeuvre du processus. Si la combinaison adaptée du management et la participation du personnel constitue un "plus" à la démarche qualité, une des conditions de réussite du projet est le management participatif. Cependant ce type de gestion qui met l'accent sur le travail en équipe ne provoque pas l'enthousiasme des dirigeants de PE. Selon Garand et Fabi (1992, p.84)

"Globalement, les propriétaires-dirigeants ne recourent pas à la gestion participative pour diverses raisons: certains croient que cette méthode ne convient qu'aux GE (grandes entreprises)...d'autres prétendent que la gestion participative requiert une armée de spécialistes et enfin d'autres ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes."

Au premier abord, on constate qu'effectivement la gestion participative s'adresse à l'entreprise ayant atteint un stade avancé de développement. Cette entreprise a adopté des pratiques de gestion plus formalisées, notamment au niveau de sa gestion des ressources humaines (GRH). Cependant, la taille de l'entreprise n'est pas l'unique facteur qui conditionne les pratiques de GRH. Selon Garand et Fabi (1992), dans la PME les pratiques de gestion des ressources humaines dépendent largement de la vision entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant; "Cette vision conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME" (p.65).

Le propriétaire-dirigeant gère ses ressources humaines selon sa vision et son choix personnel des pratiques de gestion. On observe plusieurs attitudes à cet égard et elles se situent entre deux tendances. Dans la première le propriétaire-dirigeant a une vision élevée, c'est-à-dire qu'il favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines. Il agira comme un initiateur et un catalyseur de pratiques de ressources humaines qui seront gérées avec un objectif à la fois humain et corporatif. L'entrepreneur qui a une vision faible ne place pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles. Le personnel sera embauché uniquement en fonction de ses finalités corporatives, au même titre que ses équipements.

Le changement dans une PE passe par la transformation du propriétaire-dirigeant qui a davantage un comportement d'entrepreneur que de gestionnaire. C'est une des conditions préalables à la transformation de l'organisation qui est conçue comme un prolongement de son propriétaire. Selon Mintzberg (cf. Garand et Fabi, 1992 p.39) la stratégie de la PME est souvent le reflet fidèle des croyances personnelles et de la personnalité propre de l'entrepreneur. Le processus de changement doit obligatoirement tenir compte des facteurs psychologiques du propriétaire-dirigeant comme l'attitude, le style cognitif et la personnalité.

À juste titre J. Kelada (1987, p. 89) affirmait qu' "avant de planifier, les dirigeants de l'entreprise doivent définir une vision, des valeurs et une philosophie...". Il est essentiel de mettre en place des activités pour que les dirigeants et particulièrement le propriétaire-dirigeant saisissent les enjeux relatifs à la gestion intégrale de la qualité. Une des causes principales de l'échec de l'introduction d'une innovation, dans le cas présent la Qualité Totale, est que la direction ne s'est pas appropriée les principes de celle-ci, mais seulement les manifestations superficielles de sa philosophie.

Dans une PE, la satisfaction du propriétaire-dirigeant en termes de rentabilité, de prestige, de réalisation personnelle passe en premier, suivie de la satisfaction du client et finalement de celle de l'employé. On observe deux modes de fonctionnement du propriétaire-dirigeant; la recherche active d'opportunités nouvelles visant la croissance ou de l'absence d'objectifs spécifiques et de recherche de nouvelles opportunités. La philosophie sous-tendant la Gestion Intégrale de la Qualité dérange cet ordre établi, en voulant concilier les attentes et les besoins des clients, du personnel et du propriétaire-dirigeant.

Malgré des structures organisationnelles simples, les comportements des acteurs donnent l'impression du contraire. Les règles de fonctionnement comportementales sont peu formalisées, plus ou moins explicites et contrôlées par le propriétaire-dirigeant (PD) qui est habituellement isolé. Comme celui-ci utilise cette zone d'incertitude, créée à son image, pour maintenir son pouvoir, il doit y avoir une prise de conscience des causes de dysfonctionnement ainsi que la perception d'avantages pour que le propriétaire-dirigeant adhère à des propositions de changement. Il est évident qu'il y aura une redistribution du pouvoir suite à l'implantation de la gestion participative, car elle est essentielle pour assurer le succès de l'implantation de la philosophie de la Qualité Totale. Selon Coupal (1994), il s'ensuit qu'il devient crucial d'aborder simultanément l'analyse stratégique de l'entreprise et celle des variables propres à l'entrepreneur, afin d'établir des liens de causalité qui peuvent s'avérer utiles quand il s'agira de faire des recommandations visant à modifier l'organisation stratégique ou les pratiques organisationnelles.

Nous préconisons une approche contingente du changement. La façon d'introduire une démarche d'amélioration de la qualité doit être adaptée à chaque entreprise selon ses caractéristiques propres. Heureusement, il y a plusieurs modes d'actions disponibles. Le choix d'un mode particulier sera cependant fortement influencé par les caractéristiques personnelles de l'agent de changement.

Nous ouvrons une parenthèse sur le fait que la perception de la situation par l'agent de changement se fera en fonction de son cadre de référence. En effet comme les acteurs de l'entreprise, il perçoit la réalité à travers le filtre que constitue ses valeurs, ses attentes et ses attitudes. Le choix d'un agent de changement sera très important, puisque le succès de la démarche sera fortement conditionné par la synergie qui se développera entre celui-ci et le propriétaire-dirigeant. Il est à noter que le terme agent de changement s'applique au rôle du consultant auprès du propriétaire-dirigeant, puisque c'est le propriétaire-dirigeant

qui doit promouvoir et être le responsable des actions de changement dans l'entreprise. Ce n'est pas un rôle qui se délègue.

La GIQ est un processus qui, contrairement à un programme qui est souvent centré sur les moyens (les outils) et particulièrement sur l'amélioration des processus, relève d'une démarche de long terme. Le propriétaire-dirigeant étant à la recherche de solutions à court terme, il n'est pas facile de concilier les prescriptions de la GIQ et la nécessité pour les petites entreprises d'obtenir des résultats rapidement. Pour éviter qu'un mandat de consultation ou qu'une démarche initiée à l'interne soient interrompus par l'impatience du PDG, nous croyons qu'il est préférable, du moins dans la phase initiale du changement, d'éviter de mettre l'accent sur les moyens et de se concentrer sur l'obtention de résultats à court terme. Heureusement, selon Kélada (1992) il y a une certaine souplesse dans l'application des principes de la GIQ:

Bien que le processus de GIQ requiert des changements importants dans la culture de l'entreprise, dans les attitudes de ses dirigeants et de son personnel, voire de ses partenaires externes, certains aspects techniques en place peuvent très bien fonctionner et donner des résultats satisfaisants même s'ils sont partiels." (p.250)

Dans la phase initiale d'une démarche de changement, c'est l'agent de changement (interne ou externe) qui est dépositaire en quelque sorte de la vision à long terme au niveau de la GIQ. Le PDG et le personnel de l'entreprise devront, à leur rythme, s'approprier cette vision à long terme de la GIQ.

Conclusion

Au niveau des démarches d'amélioration de la qualité, nous ne pouvons que constater une grande diversité de méthodes. Les démarches classiques sont rigides, normatives et tiennent peu compte des préparatifs de mise en oeuvre du changement. La démarche conduisant à la qualité totale nécessite un nouveau mode de gestion. Cette

approche qualité requiert des changements profonds dans le mode de fonctionnement de l'entreprise. Cela sous-entend une philosophie et des instruments qui doivent être intégrés dans le système managérial des organisations, si elles veulent en retirer des bénéfices.

Des démarches effectuées par des consultants québécois tentent de corriger les lacunes des approches classiques. Nous constatons en les étudiant que la phase la plus importante est le pilotage de la démarche. C'est à ce moment que se conçoit la qualité totale et que se déclenche le processus visant à l'atteindre. La planification de la démarche est aussi une étape pour préparer l'entreprise aux changements que suppose la notion de qualité totale. On peut considérer que la GIQ est une méthodologie d'amélioration de la qualité et que pour son implantation, elle doit passer par le même processus que toutes les autres transformations de l'entreprise. En effet l'implantation de la GIQ ne peut se faire exclusivement en donnant des connaissances et des outils aux gestionnaires et à leurs employés.

Pour que l'introduction dans une entreprise d'un nouveau mode de gestion soit un succès, il faut respecter les règles du changement organisationnel et choisir une démarche adaptée au stade de développement où se situe l'entreprise. En plus, les caractéristiques propres à chaque entreprise nécessitent une adaptation des modes d'action, et il y a heureusement plusieurs modes d'action, qui ne s'excluent pas. Ces changements, notamment au niveau de la philosophie de gestion et des stratégies d'entreprise, sont fondamentaux. Cela sous-entend des changements aux niveaux des attitudes et des valeurs des individus.

Plusieurs auteurs préconisent la tenue d'un diagnostic organisationnel avant d'entreprendre des actions d'amélioration de la qualité. Pour eux, le diagnostic est le point

de départ du processus. La réalisation d'un diagnostic organisationnel permettra d'évaluer les principaux enjeux de développement face aux zones d'excellence de la GIQ. Le diagnostic-qualité doit tenir compte de toutes les dimensions de la qualité, même de la rentabilité de l'entreprise, puisque la qualité est un phénomène multidimensionnel. L'étape du diagnostic est la véritable pierre angulaire d'une démarche d'amélioration de la qualité.

La petite entreprise du domaine des services, en raison de ses spécificités, requiert une démarche souple, contingente et bien intégrée à son quotidien. Elle doit s'appuyer sur le savoir-faire du propriétaire-dirigeant tout en lui permettant de s'approprier cette démarche. Avant de planifier il faut que le PD modifie sa vision, ses valeurs et sa conception de l'entreprise.

Nous proposons au prochain chapitre un modèle de diagnostic-qualité qui prend en compte les facteurs de contingence pouvant influencer la façon d'introduire une démarche d'amélioration de la qualité. L'étude de ces facteurs guidera notre recherche d'un modèle adapté à la petite entreprise du domaine des services.

CHAPITRE 4

LE MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ

CHAPITRE 4

LE MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ

Introduction

Ce chapitre décrit le modèle que nous proposons pour réaliser un diagnostic-qualité qui se veut un moyen pour initier une démarche d'amélioration de la qualité dans une petite entreprise du domaine de service. Nous avons souligné dans les chapitres précédant que le diagnostic-qualité était une étape importante dans une démarche d'amélioration de la qualité. Nous avons aussi mis en relief les facteurs de contingence dont il faut tenir compte dans la façon de réaliser le diagnostic-qualité dans le contexte d'une petite entreprise de service. Ce qui nous a conduit à adapter les méthodologies de différents auteurs (Coupet, Gagnon, Kélada, etc) que nous avons mentionnées au chapitre précédent.

4.1 Les facteurs de contingence:

Il ne fait pas de doute que la démarche ou processus d'intervention devra prendre en compte les facteurs de contingence qu'on retrouve dans la petite entreprise de service. Le succès de la démarche en dépend. Il ne faut pas oublier que la qualité intrinsèque de la démarche et, ou des solutions proposées à l'entreprise sont de peu d'utilité si le propriétaire-dirigeant ne se les approprient pas. Dans le modèle proposé, nous avons intégré aux différentes composantes du modèle, la dynamique du propriétaire-dirigeant comme

étant l'élément central du diagnostic-qualité. Nous avons finalement présenté le tout dans le contexte d'un processus d'intervention visant à introduire des changements durables dans les petites entreprises.

Lors des chapitres précédents, nous avons identifié les facteurs de contingence qui ont influencé notre présentation du modèle de diagnostic-qualité. Les principaux facteurs de contingence que nous avons identifiés pour une petite entreprise du domaine des services, sont les suivants:

- une entreprise au stade initiale de son développement
- une entreprise qui n'est pas en crise
- une entreprise qui est le reflet fidèle des croyances et de la personnalité de son propriétaire
- une entreprise où la stratégie et la planification sont remplacées par la vision, habituellement peu communiquée, du propriétaire-dirigeant
- une entreprise où l'on constate un écart important entre le discours sur la qualité et les pratiques
- une entreprise où il y a peu de formalisation des pratiques des ressources humaines
- une entreprise qui manque d'outils pour mesurer sa performance au niveau de la qualité
- une entreprise qui recherche le profit et des résultats à court terme
- une entreprise dont la marge de manoeuvre, à tous les niveaux, est faible
- une entreprise qui manque de ressources internes et dont la capacité est limitée pour instaurer des changements

En plus des facteurs de contingence relatifs à la nature de l'entreprise, il ne faudrait pas négliger le fait que la majorité des démarches d'amélioration de la qualité s'appuient sur les structures de l'entreprise pour initier et conduire le processus d'amélioration de la qualité. La petite entreprise avec sa structure simple, sa direction par son propriétaire et son domaine des services, présente une dynamique particulière pour initier une démarche d'amélioration de la qualité.

Un des facteurs de contingence, c'est le manque de ressources internes de la petite entreprise, C'est le facteur principal pour lequel ce modèle est orienté vers une démarche de consultant externe à l'entreprise. Cependant, ce modèle peut aussi être utiliser par un consultant interne provenant du bureau-chef d'une PME ayant de petites succursales dans le domaine du service. C'est dans ce contexte que nous expérimenterons, au chapitre suivant, ce modèle.

4.2 Le processus d'intervention:

Préalablement à la présentation du modèle de diagnostic-qualité, nous replacerons ce diagnostic-qualité dans le contexte d'une intervention en entreprise. Le processus de consultation privilégie la collaboration entre le consultant et les membres d'un milieu ainsi que la prise en charge des problèmes par les membres de ce milieu. La responsabilité de l'action appartient cependant à ces membres.

Un processus fait référence à une série d'opérations ou d'activités distinctes. Il y a systématisation de l'ordre des activités dans un enchaînement linéaire ou circulaire. Ces activités sont en mouvement. La consultation peut se concevoir comme un système de traitement de l'information. Selon Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1985) la définition de ce processus est la suivante: "Un processus est une suite dynamique et rigoureuse d'opérations accomplies selon un mode défini de la matière ou de l'information en vue d'un changement" (p.22). C'est en fait une approche systémique qui permet de considérer un ensemble d'éléments qui sont tous reliés les uns aux autres. Chaque intervention est, unique, les personnes impliquées inventent leur propre solution, chaque intervention est pratiquement une recherche-action. Pour répondre aux besoins du client il faut renoncer à contrôler toutes les variables de la situation. A l'intérieur du processus de consultation on retrouve un système professionnel client; dans la petite entreprise, il s'agit du consultant,

du propriétaire-dirigeant et habituellement d'un employé cadre. Nous avons, au chapitre trois, fait état des spécificités de ce système sur les modes de gestion de la petite entreprise.

Selon Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1985; p.29), il y a quatre dimensions à l'intervention. Ce sont:

- 1- L'interaction entre le système client et le consultant qui a pour but d'établir et de maintenir une relation coopérative.
- 2- La gestion du processus de consultation en respectant les exigences propres de chaque étape. C'est étapes sont; l'entrée, le contrat, le recadrage, la planification, l'implantation et la terminaison.
- 3- La méthodologie du consultant contribue à introduire l'instrumentation adéquate pour procéder efficacement aux différentes étapes.
- 4- Le processus de prise en charge du système-client qui intègre, aux solutions proposées, les ressources de ce système.

Dans le même sens Carroué, Côté et Coutu (1992) décrivent le processus de consultation en management en trois volets; la méthodologie, la gestion de l'intervention et les communications interpersonnelles. Ils proposent un processus en trois phases qui regroupe dix étapes composées d'activités. Sommairement, nous les décrivons de la façon suivante ces phases et leurs étapes:

- La préparation; le contact, le diagnostic exploratoire, l'offre de service et le contrat.
- L'exécution; l'organisation, le diagnostic, les recommandations et l'implantation.
- La clôture; l'évaluation et la clôture.

Selon ces auteurs le modèle que nous proposons, pour illustrer le processus d'intervention conduisant à la réalisation d'un diagnostic-qualité, constitue une forme de diagnostic spécialisé.

4.3 Les étapes du modèle de diagnostic-qualité:

Les étapes du processus que nous proposons sont regroupées dans des phases ou activités qui sont regroupées dans le tableau 14 qui suit:

Tableau 14: Les étapes du modèle de diagnostic-qualité

1.1) La demande initiale du client	
1.2) Le diagnostic préliminaire	
1.3) La faisabilité du diagnostic	
2.1) L'offre de service	
2.2) Le mandat	
3-) La planification de l'intervention	
4-) La phase du diagnostic:	
	4.1-diagnostic des clients
	4.2-diagnostic organisationnel
	4.3-diagnostic des systèmes
	4.4-la description de la vision du propriétaire-dirigeant
	4.5-l'analyse des résultats
5-) Les recommandations:	
	5.1-un plan d'action à court terme
	5.2-un plan d'action sur les gestes-clés
6-) La proposition pour l'assistance au cours de l'implantation	

Le modèle présenté à la figure 3 illustre la façon que nous proposons de réaliser un diagnostic-qualité dans l'optique d'initier une démarche d'amélioration continue dans une petite entreprise du domaine des services.

Figure 3

MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ POUR UNE
PETITE ENTREPRISE DU DOMAINE DES SERVICES

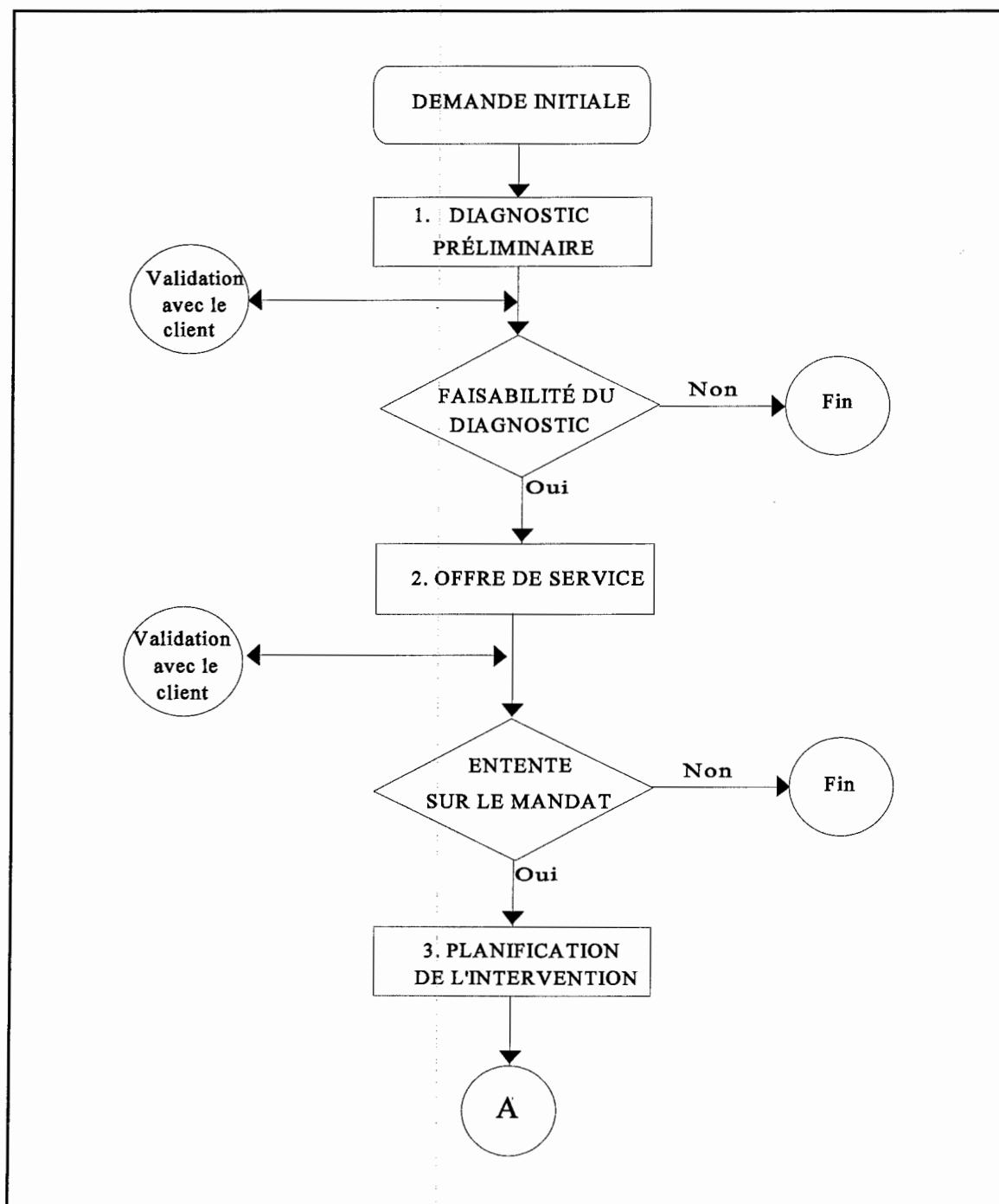
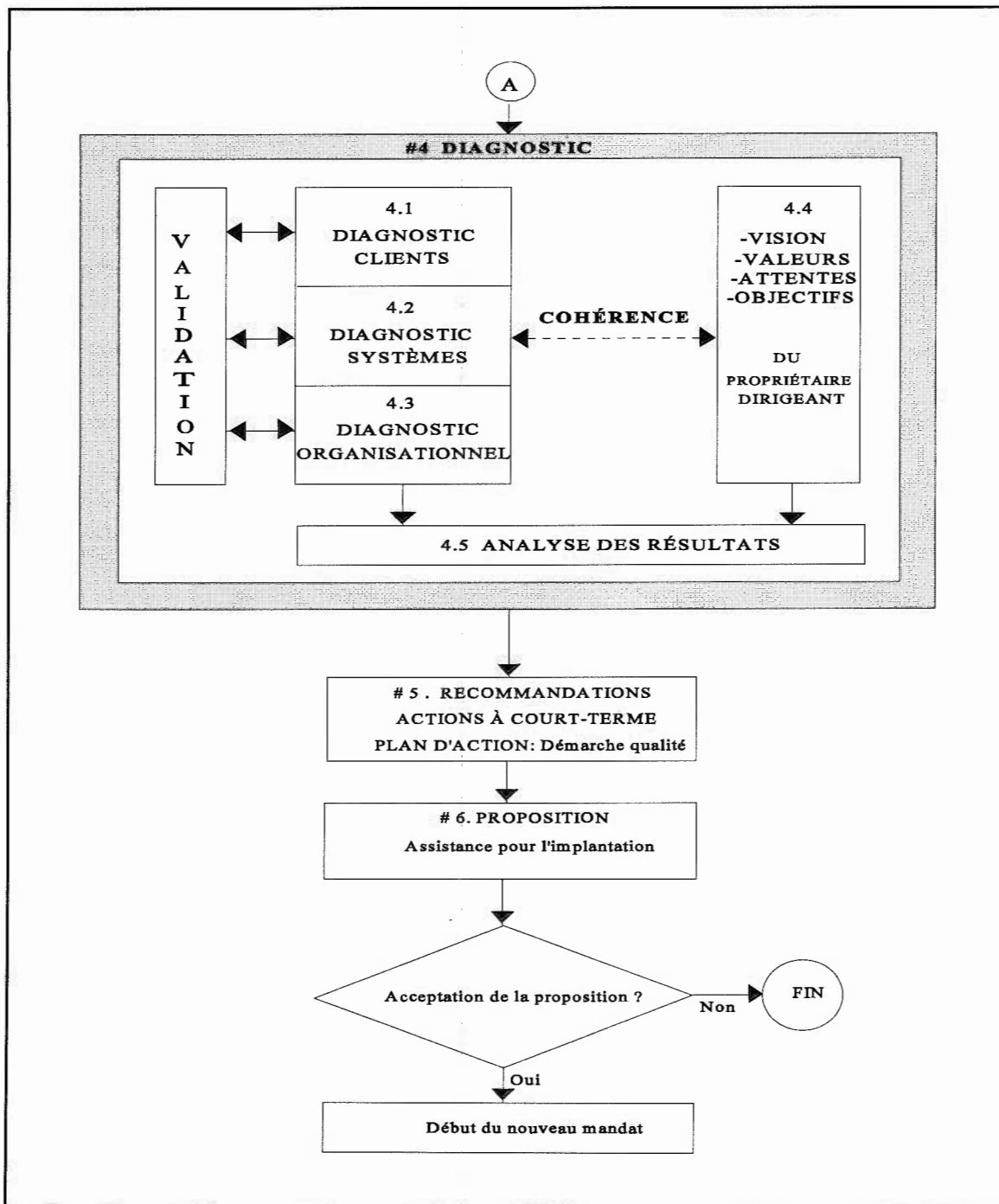


FIGURE 3 (SUITE)



Nous présentons chaque phase de ce modèle de diagnostic-qualité en termes d'objectifs spécifiques, d'étapes, de composantes, d'extrait et d'outils. Nous avons insisté précédemment sur l'importance de la contingence dans l'application d'un modèle ou d'une démarche pour qu'elle soit véritablement adaptée à l'entreprise où l'intervention se déroule. C'est la raison pour laquelle nous mentionnons des outils et des moyens qui ne seront pas nécessairement utilisés lors de notre expérimentation. Cependant ces éléments favorisent la compréhension et enrichissent le modèle.

Nous décrirons chacune de ces étapes en mettant en évidence les éléments sur lesquels nous devons insister lors de l'intervention. Cette recherche porte plus précisément sur le diagnostic-qualité comme moyen d'initier une démarche d'amélioration de la qualité dans les petites entreprises. Conséquemment, nous décrirons brièvement les étapes du processus de consultation qui ne portent pas spécifiquement sur les éléments du diagnostic-qualité.

4.4 Les objectifs du diagnostic-qualité:

Les objectifs spécifiques de ce diagnostic qualité, sont présentés au tableau 15.

Tableau 15: Les objectifs du diagnostic-qualité

-	Permettre une prise de conscience des forces et des faiblesses de l'organisation dans sa réponse aux besoins des clients.
-	Sensibiliser le propriétaire-dirigeant ainsi que le personnel aux buts et implications de la gestion intégrale de la qualité.
-	Identifier les priorités d'amélioration de la qualité telles que perçues par les différentes catégories de personnel et de faire ressortir les points de convergence.
-	Proposer des changements ayant des incidences sur le bénéfice à court terme, de façon à démontrer concrètement les avantages d'une approche d'amélioration de la qualité.
-	Permettre au propriétaire-dirigeant de prendre conscience des causes de dysfonctionnement de son organisation. C'est une première étape conduisant à son appropriation des principes de la démarche d'amélioration continue.
-	Préciser le plan d'action en terme de gestes-clés pour la suite de la démarche.

La caractéristique principale du diagnostic-qualité est qu'il est multidimensionnel à l'image des différentes facettes du phénomène. Cela est nécessaire pour mieux cerner la réalité du système, que constitue l'entreprise.

4.4 Description des étapes du modèle

PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Nous décrivons chacune des étapes séparément pour une plus grande clarté dans notre propos, cependant certaines activités se chevauchent lors du déroulement de l'intervention. Les objectifs du diagnostic préliminaire sont présentés au tableau 16.

Tableau 16: Les objectifs du diagnostic préliminaire

-	recueillir les informations indispensables à la compréhension de l'intervention;
-	déterminer de façon préliminaire les opportunités, les limites et les contraintes qui sont présentes dans cette entreprise;
-	informer le client des paramètres qui encadrent une intervention conseil et sur la démarche d'amélioration de la qualité;
-	établir le lien entre la demande d'intervention et la problématique;
-	permettre à l'entreprise de comparer sa performance à celle de d'autres entreprises;
-	établir un consensus avec le demandeur sur la compréhension et les termes de l'intervention;
-	faire la preuve du besoin de changer, principalement au niveau de la qualité perçue par les clients internes et externes.
-	prendre la décision de continuer, de reporter, ou d'abandonner la démarche.

Étapes:

- 1- rencontre initiale avec le client
- 2- diagnostic exploratoire
- 3- formulations et présentation des recommandations

Extrants:

- document présentant les résultats du questionnaire d'autoévaluation par rapport à la performance d'autres entreprises
- recommandations pour la suite de la démarche communiquées oralement ou sous forme de document préliminaire

Outils:

- questionnaire d'autoévaluation
- entrevue
- consultation de la documentation disponible sur l'entreprise

1- Rencontre initiale du client:

La première activité permet de recueillir les renseignements indispensables à la compréhension de l'intervention. Ses composantes sont;

- une description de l'entreprise, incluant l'historique
- la perception du client par rapport la problématique
- l'intervention souhaitée
- les attentes du client
- les résultats escomptés
- les contraintes
- le budget disponible

La deuxième activité est centrée autour de la relation avec le client. Les composantes sont;

- informer le client
- expliquer au client la nature de l'intervention du consultant
- expliquer les différentes étapes d'une démarche d'amélioration de la qualité
- entente avec le client sur la nécessité de poser un diagnostic-qualité
- établir un consensus sur la compréhension et les termes de l'intervention

2- Diagnostic exploratoire

- Le client ainsi que son équipe de gestion répondent au questionnaire de l'autodiagnostic pour mesurer la performance de l'entreprise. Nous utiliserons le questionnaire d'autoévaluation suivant: " Un autodiagnostic pour mesurer la performance de votre organisation" (Groupe Innovation; 1993). Les réponses de l'entreprise seront comparées à celles d'entreprises du même secteur (public, privé, etc) qui ont répondu originalement à cette enquête sur la performance des organisations québécoises. Plus de 600 gestionnaires ont répondu à cette enquête. Les résultats sont présentés en termes de moyenne sur la situation actuelle et sur la situation idéale.
- Consultation des documents de l'organisation; bilan, matériel publicitaire etc.
- Décrire sommairement l'entreprise en termes de: sa mission, son marché, son domaine d'activité, sa marge de manoeuvre, des systèmes etc
- Cerner la motivation réelle du propriétaire-dirigeant a souhaité des changements.
- Déterminer quelle est la situation de l'entreprise: passée, présente et future.
- Identifier quels sont les points forts, les atouts et les défis de l'entreprise.
- Vérifier les ressources internes dont dispose l'entreprise.
- Evaluer si l'entreprise est un terrain propice pour des actions de changements.

3- Formulation et présentation des recommandations.

- L'analyse des informations disponibles permet de formuler des recommandations pour la suite de la démarche.
- Nous sommes en mesure d'évaluer si l'entreprise est un terrain propice pour la mise en oeuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité.
- Les résultats de l'autodiagnostic sont présentés à l'entreprise. Ces résultats sont comparés

avec ceux d'autres entreprises qui ont participé à l'enquête du Groupe Innovation (Lefèvre, 1993) sur la performance d'organisations québécoise. Il s'agit souvent d'une première prise de conscience de la position de la firme au niveau de sa performance.

- Présentation au propriétaire-dirigeant des pistes d'améliorations de la qualité qui ont été identifiées à cette étape et présentations des recommandations pour la poursuite de la démarche de consultation.
- Le consultant et le propriétaire-dirigeant doivent à cette étape s'entendre sur l'opportunité de continuer la démarche.

PHASE 2: L'OFFRE DE SERVICE

OBJECTIFS:- clarifier le mandat

- cerner la problématique et les préoccupations du client
- tracer les grandes lignes de l'intervention et définir les responsabilités ainsi que les rôles respectifs des parties
- établir la faisabilité du projet d'intervention en regard des ressources disponibles
- prise de décision de part et d'autres concernant le démarrage de la démarche compte tenu des contraintes du mandat

- ÉTAPES:
- 1- Etude de faisabilité
 - 2- Définition sommaire des paramètres de la démarche
 - 3- Rédaction de l'offre de service, négociation et approbation par le client

COMPOSANTES: - contexte et problématique-qualité préliminaire

- les objectifs globaux de la démarche (son rôle, ses limites)
- le client et les utilisateurs
- les contraintes à respecter
- les stratégies, les méthodologies et les instruments à utiliser
- les ressources humaines, financières et technologiques disponibles

EXTRANT: - le document décrivant l'offre de service qui après entente avec le client deviendra le mandat (résultats attendus, biens livrables, budget etc)

OUTILS: - liste de questions

- tableaux (méthodes, devis, stratégie et instruments types)
- échéancier

DESCRIPTION DES ÉTAPES:

1- Etude de faisabilité:

A l'étape de l'étude de faisabilité, il s'agit de vérifier si l'entreprise constitue un terrain propice à l'introduction de changement important. Selon Collerette et Delisle (1987, p. 45), on doit se soucier d'évaluer si le moment est opportun pour initier le changement projeté. Il est possible que le projet ne puisse s'appuyer sur des bases solides ou que le système n'a pas l'énergie ou les ressources pour investir dans le processus et la démarche de changement. Dans ce cas il faut attendre le moment propice ou mettre en place des conditions favorables à l'introduction d'un processus de changement. Les étapes principales sont:

A) identifier les contraintes de l'intervention.

-au niveau technique: méthodologies, instruments, outils etc

-au niveau organisationnel: quelles sont les ressources internes et externes requises pour réaliser le mandat?

-au niveau financier: le budget prévu permet-il de supporter la démarche nécessaire pour réaliser les objectifs.

B) Vérifier auprès des ressources internes de l'entreprise si elles sont prêtes à s'engager dans la démarche.

C) S'assurer de l'appui et la participation inconditionnel du propriétaire-dirigeant.

2- Définition sommaire des paramètres de la démarche

Il s'agit de décrire les étapes de la démarche. Ce sont les étapes du processus que décrivons dans ce chapitre. Il est à noter que la stratégie finale qui sera privilégiée dépendra de ou des problématiques qui auront été identifiées.

3- Rédaction de l'offre de service, négociation et approbation par le client

Cette étape sert à formaliser, à confirmer par écrit toutes les discussions qui ont eu lieu jusqu'à date. Il s'agit de préciser les services que le consultant entend fournir. Il définit les responsabilités et rôles respectifs des parties.

Le contenu de l'offre de service à été largement déterminé lors du diagnostic préliminaire et de l'étude de faisabilité. L'offre de service fait état:

- Du contexte, de la problématique et des objectifs visés;
- Des services proposés et des résultats attendus;
- De la description de la démarche de l'intervention;
- Du budget;
- Des clauses complémentaires habituellement d'ordre technique.

Finalement pour compléter cette phase, il y a signature d'une lettre d'entente avec ou sans

modification de l'offre de service.

PHASE 3: LA PLANIFICATION DE L'INTERVENTION

OBJECTIFS:-sensibiliser le personnel à la nécessité d'offrir des services de qualité;
 -familiarisation du personnel cadre ou de supervision aux concepts de base de GIQ;
 -mettre en évidence la nécessité de mesurer ou d'évaluer la satisfaction des clients;
 -communiquer la démarche et le rôle de l'agent de changement;
 -rassurer le personnel sur la nature des changements anticipés.

ÉTAPES: 1- Création du comité directeur de la qualité
 2- Activité de sensibilisation et familiarisation à la qualité totale
 3- Mise en place de procédures de cueillette de données

1-Création du comité directeur de la qualité:

Il s'agit de former un comité qui réunira habituellement le propriétaire-dirigeant, un cadre et l'agent de changement. Idéalement un employé sera invité à y participer. Ce comité planifie, coordonne et contrôle les activités qualité avec les autres responsables à l'intérieur de l'entreprise. Il sélectionne aussi les projets d'améliorations de la qualité et désigne les équipes de projet pour étudier une problématique.

2- Activité de sensibilisation et familiarisation à la qualité totale:

Avant de planifier, il faut que les intervenants développent une compréhension partagée des enjeux et se familiarisent aux concepts de base du processus d'amélioration continu. Ces activités de formation d'aborder les thèmes suivants: gestion participative,

fonctionnement du travail en groupe, concepts et outils de la gestion de la qualité et mise en situation avec des cas concrets. La formation est essentielle pour préparer les ressources humaines à effectuer et réussir une démarche d'amélioration continue. A ce sujet Youssef (1993) a démontré l'importance de la formation et son impact positif sur la qualité, la productivité, la rentabilité et même sur la survie de l'entreprise. A partir des programmes de formation qui sont proposés, nous avons retenu les éléments que nous pouvions intégrer au niveau du diagnostic-qualité dans le contexte d'une petite entreprise. Il est indispensable, à ce stade, de créer un climat de confiance. Voici un contenu suggéré de sujets à aborder:

1) Contenu du programme de formation à tous les employés:

- Information générale à propos d'une démarche d'amélioration continue:

Ça vient d'où?; Ça vise quoi?; C'est quoi?; Comment?

- Ça m'apporte quoi de plus ou de différent?

- Les enjeux de la qualité totale

- l'importance de la qualité pour l'entreprise

- les coûts de la non-qualité (exemple, les reprises de réparations)

- les attentes et les plaintes des clients

- la mission, les forces et faiblesses de l'entreprise

- comment on se compare avec les concurrents

- les problèmes de qualité

- le respect des exigences des clients

- l'importance de prévenir

- le réseau client/fournisseur interne

- l'importance du travail d'équipe

- présentation sommaire des outils d'amélioration de la qualité

2) Contenu du programme à l'intention des membres du comité de coordination:

(En plus du contenu énoncé précédemment)

- la mission et la politique qualité de l'entreprise
- les notions de base de la qualité totale
- les enjeux de la qualité; compétitivité et survie de l'entreprise
- le processus d'amélioration continue
- l'importance du facteur humain
- la gestion participative
- la gestion du changement
- le benchmarking
- l'importance des mesures et des statistiques en gestion
- les outils d'amélioration de la qualité

(Ex; l'analyse de Pareto, le diagramme causes-effet, le brainstorming et l'histogramme)

- les nouveaux outils du management de la qualité: (Ex; le diagramme des affinités, des relations, matriciel, en arbre, en flèche et l'analyse factorielle des données)

3- Mise en place de procédures de cueillette de données:

Dans la petite entreprise, il y a rarement de l'information de disponible autrement que pour des fins comptables. A toutes les étapes du diagnostic, il faut mettre en place des procédures pour recueillir de l'information sur chaque sous-système faisant l'objet d'un diagnostic. Une stratégie doit être élaborée pour recueillir des données sur les opérations de l'entreprise, particulièrement celles où le client est en contact avec le personnel, comme par exemple des rapports spéciaux du système informatique, l'analyse de documents existants, l'entrevue et l'observation.

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC

OBJECTIFS:

- démarche multidimensionnelle permettant l'articulation des multiples facettes du phénomène
- sensibiliser le propriétaire-dirigeant aux implications d'une démarche d'amélioration de la qualité
- identifier les priorités d'améliorations de la qualité
- faire ressortir les points de convergence
- établir la cohérence entre toutes les dimensions, particulièrement les stratégies et la vision du propriétaire dirigeant
- valider chaque étape du diagnostic de façon à dégager un consensus sur une vision commune de la situation.

ÉTAPES:

- 4.1- Le diagnostic-clients
- 4.2- Le diagnostic systèmes
- 4.3- Le diagnostic organisationnel
- 4.4- Expliciter la vision du propriétaire-dirigeant
- 4.5- Analyse des résultats

EXTRANTS:

Un des extrants de ce diagnostic c'est une vision pluraliste, globale, cohérente et validée de l'entreprise. C'est aussi des lignes directrices de solutions à des problématiques. La synthèse et l'analyse des informations qui auront été recueillies permettront l'énoncé d'un plan d'actions à l'étape suivante.

ÉTAPES 4.1: LE DIAGNOSTIC-CLIENT

OBJECTIFS -identifier et analyser les attentes ainsi que les besoins des clients pour chaque segment du marché.

-choisir une clientèle et le ou les services sur lesquels porteront le diagnostic

-mesurer et analyser les informations recueillies.

-élaborer et/ou identifier des indicateurs qualité ainsi que des normes de qualité pour les services qui sont offerts.

-identifier les situations à améliorer.

ÉTAPES: 1- Identifier les attentes et les besoins des clients

2- décrire le réseau client-fournisseur

3- identification des améliorations à prioriser

1- Identifier les attentes et besoins des clients:

Chaque composante de l'organisation devra élaborer les indicateurs concernant ses clients. A ce niveau certaines dimensions jugées importantes permettent au client de comparer les services offerts à ceux de la concurrence. Des dimensions relativement secondaires peuvent devenir discriminantes par rapport à celle-ci. Il faut donc s'attarder au plus qui fait la différence, qui procure l'avantage compétitif. Les informations recueillies seront utilisées pour assurer la qualité dans la conception des services (un bon ajustement aux besoins du client), dans la qualité du processus et dans la qualité d'interactions. Les principales composantes de cette étape sont les suivantes:

- cueillir des données; avec une étude de marketing si nécessaire, il s'agit d'identifier les attentes et les besoins du client pour chaque segment de marché. Cela inclut les clients passés, actuels et souhaités.

- décrire les dynamiques du marché

- élaborer des normes de dispensation des services; ces normes sont les seuils de référence auxquels se compareront les indicateurs de performance
- décrire la gestion des relations avec le client
- définir les exigences (attentes) des clients en spécifications quantifiables, mesurables, contrôlables, de qualité, de coûts et de délais
- analyser la concurrence
- décrire le marché cible et stratégie de mise en marché
- analyser les critères de satisfaction du client; pour l'industrie en général et pour l'entreprise.

MOYENS: -sondages

- fiches d'appréciation et de suggestions
- le système de gestion des plaintes
- l'observation
- l'enquête en profondeur
- le "focus group"

Les informations recueillies peuvent être traitées, si nécessaire, dans un modèle pour vérifier la qualité de services. Un des modèles qui peut être utilisé est celui de Parasuraman, Valérie et Zeithaml (1985) qui met en relief l'écart entre le service attendu et la perception du service par le client. Dans ce modèle, les dimensions de la qualité des services sont: l'accessibilité, la communication, la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, l'aptitude à répondre rapidement, la sécurité, la tangibilité et la compréhension/connaissance du client.

2- Décrire le réseau client-fournisseur:

L'objectif consiste à identifier les clients internes et/ou externes de chaque composante majeure de l'organisation. Il ne s'agit pas, à ce niveau, de faire une étude de chaque processus. Le moyen pour atteindre cet objectif c'est de schématiser les réseaux permettant de produire et de fournir des services aux clients. Il s'agit de décrire les responsabilités et d'identifier les attributs de chaque groupe (ex. Département de service, département des pièces) de l'entreprise. Cette schématisation facilitera la mesure de l'écart entre ce que l'entreprise livre à ses clients et ce qu'elle leur livre vraiment comme service.

3- Identification des améliorations à prioriser:

Objectifs:

- identifier les changements à apporter le cas échéant à l'offre de service de l'entreprise.
- identifier les points forts et points faibles des services offerts aux clients externes ou internes.
- identifier et définir les pistes d'amélioration à privilégier.

4.2 LE DIAGNOSTIC DES SYSTÈMES

Ce diagnostic porte sur la dimension technique de l'entreprise. C'est l'analyse des processus qui se déroulent dans cette entreprise. La finalité de ce diagnostic est d'identifier les changements à apporter pour maîtriser ces processus. Plus particulièrement il s'agit d'identifier les processus qui causent le plus d'insatisfaction, de les documenter, de les analyser, de mettre en évidence les carences et d'identifier les changements à apporter.

Les outils:

- des diagrammes des processus
- des analyses des procédures et des équipements disponibles

La procédure:-dessiner un diagramme pour des flux du processus

- définir les sources d'entrée et les attentes des utilisateurs
- rassembler les données sur les activités et le déroulement des opérations
- établir des indicateurs de mesure et des boucles de rétroaction
- qualifier le processus
- proposer des pistes d'amélioration pour optimiser le processus (à l'étape des recommandations)

Cette schématisation des activités nécessaires pour produire les composantes de chaque service permettra de mesurer l'écart entre les sorties souhaitées de chaque processus et ce qui est vraiment livré.

4.3 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Il s'agit à cette phase de décrire l'état de la situation. Dans une attitude de grande neutralité il s'agit de décrire l'organisation de la façon la plus "riche" possible. Les éléments de cette description seront choisis en fonction du type d'organisation de façon à structurer la réalité de celle-ci. Il faut résister à la tentation de tirer des conclusions rapides suite à cette étape, puisque les causes de dysfonctionnement sont nombreuses, complexes et souvent éloignées des phénomènes à analyser. Cela implique que les causes des dysfonctionnements sont difficiles à analyser ainsi que les relations causent à effet existantes entre-elles.

Objectifs: - dégager les forces et faiblesses en matière de gestion de l'entreprise
 - identifier les aspects socio-organisationnel

Outils: - entrevue
 - études des documents
 - grille d'évaluation

C'est une collecte d'informations sur les aspects suivant: (liste non exhaustive)

Les éléments de cette collecte sont typiquement dans le cas d'une petite entreprise:

- L'historique de l'entreprise
- La description de l'environnement; environnement économique, les fournisseurs, le réseau de distribution et la réglementation.
- Les ressources; humaines, matérielles, technologiques
- La description du climat socio-organisationnel
- La cueillette et l'interprétation des données financières
- Description des stratégies passées et présentes
- la rentabilité de l'entreprise et celle du secteur d'activité
- les ressources financières
- le type de contrôle et de prise de décision
- les pratiques de gestion à ce qui a trait aux ressources humaines; tâches, sélection, formation, rémunération, relation de travail et qualité de vie au travail
- la gestion de la force de vente
- le profil sociodémographique
- les stratégies organisationnelles
- les obligations légales et juridiques
- enquête auprès des employés sur les perceptions, les irritants et leurs suggestions
- Approvisionnement; relation avec les fournisseurs, etc
- les pratiques comptables; contrôle budgétaire, gestion de l'encaisse, des stocks, du crédit, des installations etc.
- la technologie employer
- évaluation du degré de collaboration avec les partenaires externes en amont et en aval.

4.4 LA VISION DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

- Objectifs:
- préciser les attentes véritables du propriétaire-dirigeant
 - préciser la mission de l'entreprise; pour atteindre leurs buts, les organisations doivent développer une vision d'avenir et établir des engagements à long terme avec leurs clients, leurs employés, leurs actionnaires et leurs fournisseurs.
 - identifier les composantes de la vision du propriétaire-dirigeant pour lui proposer des stratégies et/ou une démarche qualité qui soit adaptée à ses besoins.
 - l'engagement du propriétaire-dirigeant dans une démarche d'amélioration de la qualité.

- Moyens:
- entrevue
 - analyse de cohérence entre sa vision et les résultats des diagnostics clients, des systèmes et organisationnel.

- Les axes à définir:
- l'axe des valeurs: de l'idéologie collective à l'idéologie individuelle
 - l'axe de l'implication: risque personnel fort à faible
 - l'axe de l'action: l'intérêt entre le fonctionnement et le développement

Identifier les composantes de la mission de l'entreprise:

- qui sommes-nous? (ex. dans quel domaine)
- quels sont nos services?
- qu'est ce qui incite nos clients à acheter nos services?
- quels besoins cherchons-nous à combler?

Préciser les points suivants:

- évaluation du degré de satisfaction des résultats de l'entreprise
- le rendement à court et long terme souhaité
- les objectifs en termes de rentabilité, de prestige, de réalisation personnelle, de satisfaction des clients et du personnel.
- les valeurs, la philosophie, le cadre de référence, les attentes et les attitudes
- sa vision future du marché, de la concurrence, de la technologie etc
- son profil sociodémographique.

4.5 ANALYSE DES RÉSULTATS

Les différentes phases précédentes ont générées une quantité importante d'information sur l'entreprise, il s'agit maintenant d'analyser les facteurs favorables et défavorables à considérer pour l'élaboration de la meilleure stratégie dans les circonstances. La réalité actuelle est confrontée avec les principes et la philosophie de la Gestion Intégrale de la Qualité. Il faut déterminer dans quelle mesure, il y a convergence entre ces principes avec la stratégie et la mission actuelle. Il faut aussi mettre en évidence les coûts de la non-qualité.

Des outils sont disponibles pour la réalisation de ces analyses, ce sont; le diagramme des affinités, des relations, en arbre, de décisions, matriciel et en flèches. Il y a aussi l'histogramme, l'analyse de Pareto et le diagramme de corrélation.

Cette analyse qu'on peut qualifier de stratégique s'articule en trois étapes: La première étape permet à partir des analyses externes et internes de préciser les forces et faiblesses de l'organisation, d'en faire l'étude pour déterminer les synergies potentielles avec l'environnement. Il faut préciser les facteurs clés de succès, le positionnement de

la firme par rapport à ses concurrents, le degré de cohérence entre les stratégies internes et externes. Il faut une analyse marketing des données provenant d'enquêtes sur les besoins et la satisfaction des clients internes et externes. Une analyse socio-culturelle pour faire le constat de la conception de la qualité dans l'entreprise. Finalement une analyse organisationnelle et technique ainsi qu'une analyse économique pour mesurer et quantifier les coûts des principaux dysfonctionnements. Les résultats de ces analyses permettront de conclure à des causes stratégiques, structurelles, culturelles et comportementales.

La deuxième étape consiste à partir des finalités de l'organisation qui sont définies au préalable en terme d'objectifs stratégiques de préciser des axes de stratégie possibles. C'est à cette étape que la phase d'analyse de la vision du propriétaire-dirigeant devient stratégique dans la formulation d'objectifs stratégiques.

La troisième permet de préciser les axes stratégiques pour effectuer un choix. A partir des axes stratégiques définis précédemment, il s'agit d'établir à partir de ce qui est souhaitable, des stratégies opérationnelles qui sont réalisables pour l'entreprise. Cette étape sera facilitée puisque le thème de la qualité, tel que nous le concevons, est mobilisateur et cette approche contraint à traiter des causes fondamentales des dysfonctionnements. Toute action concernant la gestion de la qualité doit découler d'une stratégie cohérente, définie explicitement ayant comme objectif d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Cette stratégie est préalable à toute action de gestion opérationnelle qui a comme but de gérer la qualité, elle est une décision à long terme ayant un impact plus large que des changements d'attitudes et des comportements des employés face au service à la clientèle.

5.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont des suggestions visant l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de sa position concurrentielle. Les objectifs de ces recommandations sont les suivantes:

- la satisfaction du client
- la satisfaction du propriétaire-dirigeant
- la gestion du maillage avec les fournisseurs
- la gestion de l'environnement humain du travail pour favoriser la motivation et la participation
- une gestion des personnes qui favorisent la responsabilisation et le travail d'équipe
- la gestion du processus d'amélioration de la qualité.

Ces recommandations sont cindées en deux catégories; les recommandations à court terme qui sont facilement réalisables sans changement important et les recommandations à long terme qui nécessitent des changements plus importants, et pour lesquels l'expertise d'un consultant sera habituellement nécessaire, pour assister le propriétaire-dirigeant lors de leurs implantations. Ces deux types de recommandations sont les suivantes:

5.1 Recommandations à court terme:

Des pistes d'améliorations au niveau des opérations on été identifiées lors du diagnostic. Il s'agit de mettre en évidence une série d'améliorations réalisables à court terme et qui auront un impact sur le rendement à court terme. Il est préférable à l'étape des recommandations (souvent avant) de livrer une série de changements à apporter à la gestion de l'entreprise. Il faut faire ressortir les avantages d'une démarche d'amélioration de la qualité. C'est une façon de démontrer au propriétaire-dirigeant l'utilité de l'intervention. C'est aussi une approche pour intéresser le propriétaire-dirigeant à mettre

en oeuvre des recommandations portant sur une démarche à plus long terme, une démarche d'amélioration de la qualité.

5.2 Recommandations à moyen terme:

Il s'agit, à cette étape, de mettre en évidence les problèmes qui ont été identifiés lors du diagnostic. Ces problèmes seront priorisés en fonction de leur impact sur les zones-clé de l'entreprise. Le diagramme de Pareto est un outil qui est utilisé pour classer les problèmes selon leur importance. Il faut proposer, à l'intérieur d'une démarche d'amélioration continue, un plan de modification des systèmes, de formation et de communication.

Typiquement ces recommandations sont les suivantes:

- stratégie en termes de niveau de service: -mission
 - positionnement
 - normes correspondant au niveau de service
- formation et communication:
 - mobilisation
 - apprentissage
 - conscientisation
 - engagement
- amélioration des systèmes:
 - procédés
 - méthodes
 - politiques
 - équipements

6.0 PROPOSITION

A cette étape, l'agent de changement propose habituellement à l'entreprise de l'assister pour poursuivre ses efforts vers une démarche d'amélioration continue de la qualité. A la suite de discussions informelles qui indiquent l'intérêt du propriétaire-dirigeant, une proposition écrite lui est remise. A cette étape, toutes les discussions qui

ont eu lieu jusqu'à date sont consignées par écrit. Le document précise les services que le consultant entend fournir. Il définit les responsabilités et rôles respectifs des parties.

Le document fait état:- du contexte, de la problématique et des objectifs visés;

- des services proposés et des résultats attendus;
- de la description de la démarche de l'intervention;
- un échéancier et des prévisions budgétaires;
- des mécanismes d'évaluation;
- des clauses complémentaires habituellement d'ordre technique.

Finalement pour compléter cette phase, il y a signature d'une lettre d'entente avec ou sans modification de l'offre de service. Il est à noter que l'intervention à long terme de l'agent de changement prend plusieurs formes dépendant de la situation de l'entreprise. Par exemple, son assistance pourrait se limiter à des rencontres mensuels avec le comité directeur de la qualité. Cette étape termine notre présentation du modèle.

Conclusion

A partir des facteurs de contingence que nous avons identifiés pour la petite entreprise du domaine des services, nous avons décrit une démarche pour réaliser un diagnostic-qualité dans ce type d'entreprise. Les étapes de la démarche ont été regroupées dans un modèle pour en faciliter la compréhension. Pour effectuer une première évaluation de la pertinence de ce modèle théorique, nous effectuerons une expérimentation de la démarche que nous proposons. Le chapitre suivant fait état de l'expérimentation de ce modèle dans une entreprise.

CHAPITRE 5
L'EXPÉRIMENTATION

CHAPITRE 5

EXPÉRIMENTATION DU MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ POUR UNE PETITE ENTREPRISE DU DOMAINE DES SERVICES

PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

1.1 Rencontre initiale du client:

A) L'historique:

La compagnie J.A. Faguy et Fils Ltée a été fondée en 1948, et à l'origine, se spécialisait dans la réparation et la distribution des composantes électriques pour automobile. A partir de 1955, l'entreprise obtient la distribution des groupes électrogènes du manufacturier ONAN. C'est aujourd'hui l'activité principale de la firme, qui à certaines périodes était aussi distributeur de moteurs industriels, fabriquant d'équipement de réfrigération et de groupes électrogènes, sur mesure, pour des applications spécialisées.

Au début de 1980, M. Keith S Petrowsky, le président actuel, achète la majorité des actions de la compagnie J.A. Faguy et Fils Ltée. Celle-ci achète peu de temps après une entreprise dans le domaine de la réfrigération pour camions et semi-remorques. Cette compagnie, Thermo-King Montréal, situé à Longueuil exploite aussi une succursale à Point-Claire. Le siège social de J.A. Faguy et Fils est situé à St-Laurent et possède des

succursales à Ottawa, Québec et Val d'Or. Par le biais d'une filiale du nom d'Onan Atlantique, l'entreprise est aussi présente à Darmouth et Moncton.

Les opérations de la succursale de Val d'Or ont débutées en mars 1987 dans des locaux loués. Le personnel se composait d'un mécanicien, de deux commis aux pièces et d'une secrétaire. Cette implantation coïncide avec une période de prospérité économique pour la région, due aux actions accréditives, dans le domaine minier et aux travaux de la Baie-James. Le chiffre d'affaires a rapidement augmenté ayant comme conséquence le déménagement de la succursale en janvier 1988, dans une bâtisse que la corporation a fait construire dans le parc industriel. La succursale emploie à ce moment douze personnes dont cinq mécaniciens.

Plusieurs facteurs expliquent l'ouverture de la succursale de Val d'Or. Cette implantation permet évidemment une meilleure pénétration dans la région des produits de la firme et de ses filiales, tels que les groupes électrogènes et les unités de réfrigération. Cependant, les facteurs déterminants ont été: L'association avec Volvo Canada, division équipements lourds de Montréal, qui recherchait une firme pour sous-contacter le service après-vente dans la région pour leurs équipements. L'autre facteur a été que la firme de moteur diesel Cummins Québec opérerait dans les locaux de la succursale, comme une extension du siège social de Montréal.

Cette entente avec la compagnie Cummins a pris fin en juin 1990, suite au départ de M. Pétrowski, qui était un cadre de cette firme et qui a choisi de concentrer ses énergies dans les activités de J. A. Faguy et Fils. La succursale est demeurée associée à Cummins à titre de concessionnaire.

B) L'environnement de la succursale:

Le territoire couvert par la succursale de J.A. Faguy de Val d'Or s'étend de Mont-Laurier au sud, jusqu'à la frontière de l'Ontario à l'ouest, par Chibougamau à l'est, au nord par la Baie-James et les communautés du Grand-Nord.

C) L'environnement économique:

L'économie de la région de l'Abitibi-Témiscamingue est dominée par les secteurs primaires soit les mines et la forêt, l'agriculture et le tourisme sont, dans une moindre mesure, présents. Une part importante du chiffre d'affaires de la succursale dépend des projets de l'industrie de la construction commerciale et industrielle (groupes électrogènes), des projets de génie, comme la construction de routes et des travaux à la Baie-James (équipements lourds), des mines et de la forêt (camionnage). Il est à noter que la remise en question du projet Grande-Baleine met en veilleuse les grands projets d'Hydro-électrique. Nous constatons en 1994 des indices indiquants que les secteurs miniers et forestiers connaîtrons des marchés plus dynamiques dans un avenir rapproché .

D) Attentes:

Selon le directeur de la succursale, il s'agit d'initier une démarche d'amélioration de la qualité avec la réalisation d'un diagnostic-qualité.

E) Résultats escomptés:

Améliorer la position concurrentielle de la succursale, principalement par la réduction des coûts d'opération et par une augmentation du chiffre d'affaires.

F) Contraintes:

L'auteur de cette recherche est en même temps le directeur de la succursale. Cette position à certains avantages, par exemple l'accès à l'information, mais cela réduit aussi

sa marge de manoeuvre pour suggérer des changements des modes de fonctionnement de l'équipe de direction au siège-social. Dans ces circonstances il est plus difficile de prendre une certaine distance par rapport à la démarche.

G) Budget:

Il n'y a pas de budget alloué spécifiquement à ce projet. Il faut noter que l'entreprise a contribué aux frais de déplacement et de séjour du directeur pour suivre une session de formation sur la qualité totale de la firme COSE à Montréal en novembre 1991.

H) Relations avec le client:

Cette intervention se déroule suite à l'initiative du directeur de la succursale et n'a pas été demandée par le siège-social. En conséquence, il n'y a pas eu de discussions à cette étape, concernant la nature de l'intervention.

1.2 Diagnostic exploratoire

A) Autodiagnostic

Pour débiter cette étape nous avons demandé au directeur de la succursale de remplir un questionnaire d'autodiagnostic (Lefèvre, 1993) sur la performance de l'entreprise. Nous présentons ce questionnaire à l'annexe 2 ainsi que les détails concernant les calculs des scores et des moyennes des tableaux qui suivent. Les résultats, pour chaque critère, seront comparés à la moyenne des 600 répondants du secteur privé. Il s'agit d'une première prise de conscience par l'entreprise de sa performance. Les résultats du questionnaire d'autodiagnostic sont énoncés sur les tableaux suivants avec au préalable une légende pour en faciliter la compréhension.

LÉGENDES:

Questions:	numéro de la question
Réponse:	votre réponse
Votre cote:	la cote qui est attribuée à votre réponse (1-aucun effort vs 7-max. d'effort)
Moy. actuel:	résultat du sondage sur l'état de la situation
Moy. idéal:	résultat du sondage sur la situation idéale à atteindre
Écart élevé:	indication que la cote de l'entreprise est inférieure à la moyenne actuelle

Tableau 17: Autodiagnostic: Mission et vision

Mission et Vision					
Questions	Réponse	Votre cote	Moy. actuel	Moy. idéal	Écart élevé
1	B	5	5.35	6.15	X
2	C	3	4.33	6.12	X
3	C	3	4.87	6.31	X
4	C	3	4.49	6.16	X
5	C	3	4.81	6.21	X
6	C	3	4.05	5.94	X
7	C	3	4.18	5.96	X
8	C	3	4.39	6.17	X
9	B	5	4.54	6.16	
10	C	3	6.51	10	X
TOTAL: 31 % sur un total possible de 100 %					

La comparaison entre les cotes du questionnaire auquel l'entreprise a répondu et les moyennes des cotes de l'enquête Léger et Léger, sur la performance des organisations québécoises, nous a permis d'identifier plusieurs éléments de performance qui devraient être améliorés. Ce sont pour la section mission et vision:

- l'absence d'une mission explicite pour l'entreprise;
- l'absence d'instruments pour la mesure du fonctionnement de l'entreprise; exemples: mesurer la satisfaction de la clientèle et l'adhésion du personnel à la mission et aux valeurs de l'entreprise;
- le développement et le partage des valeurs organisationnelles à l'ensemble du personnel;
- il n'y pas de ressources affectées à la maîtrise technologique et à l'innovation (R&D);
- l'absence de formation pour les gestionnaires ainsi que le faible nombre de jours de formation dispensés au personnel en général.

Tableau 18: Autodiagnostic: Organisation du travail

Organisation du travail					
Questions	Réponse	Votre cote	Moy. actuel	Moy. idéal	Écart élevé
11	C	3	4.43	5.87	X
12	B	5	4.39	6.14	
13	D	1	4.32	5.30	X
14	C	3	4.14	5.77	X
15	B	5	4.75	5.68	
16	B	5	4.38	6.04	
17	B	5	4.39	5.97	
18	B	5	4.35	6.02	
19	C	3	4.33	6.12	X
20	C	3	4.57	5.46	X
TOTAL: 33 % sur un total possible de 100 %					

Au niveau de l'organisation du travail, les points suivants sont en dessous de la moyenne;

- il est nécessaire de redéfinir l'organisation du travail c'est à dire revoir les processus et les méthodes de travail;
- il faut décroisonner les unités de travail;
- aller au-delà des obligations morales dans les relations avec les employés.

N.B. La question #13 n'est pas pertinente dans notre contexte.

Tableau 19: Autodiagnostic: Ressources humaines

Ressources humaines					
Questions	Réponse	Votre cote	Moy. actuel	Moy. idéal	Écart élevé
21	B	5	4.24	5.8	
22	C	3	4.18	5.97	X
23	B	5	4.00	5.47	
24	C	3	4.28	5.55	X
25	C	3	4.35	5.61	X
26	C	3	4.06	5.52	X
27	C	3	4.61	5.67	X
28	A	7	4.05	6.17	
29	B	5	4.74	6.11	
30	B	5	4.03	5.84	
TOTAL: 44 % sur un total possible de 100 %					

Au niveau des ressources humaines, le sondage indique la nécessité de prioriser les éléments suivants;

- le peu d'intérêt pour les ressources humaines de l'entreprise;
- recycler les travailleurs au niveau technique;
- établir une politique formel de recrutement, de sélection, de promotion et de rémunération.

Tableau 20: Autodiagnostic: Fonctionnement en réseau

Fonctionnement en réseau					
Questions	Réponse	Votre cote	Moy. actuel	Moy. idéal	Écart élevé
31	C	3	4.97	6.28	X
32	C	3	4.87	6.22	X
33	B	5	4.76	6.12	
34	B	5	4.81	6.21	
35	B	5	4.64	5.75	
36	C	3	4.34	5.98	X
37	C	3	4.16	5.87	X
38	C	3	4.68	6.06	X
39	A	7	3.91	6.12	
40	A	7	4.61	5.92	
TOTAL: 52 % sur un total possible de 100 %					

Pour la section du fonctionnement en réseau, on peut souligner;

- le manque de communication interne; il faut communiquer au personnel l'orientation stratégique de l'organisation;
- la participation limitée du personnel ce qui empêche que l'esprit d'équipe devienne une force au service de l'entreprise;
- la nécessité de communiquer les orientations de l'entreprise à ses fournisseurs et partenaires.

Tableau 21: Autodiagnostic: Satisfaction de la clientèle

Satisfaction de la clientèle					
Questions	Réponse	Votre cote	Moy. actuel	Moy. idéal	Écart élevé
41	B	5	5.24	6.43	
42	B	5	4.81	6.33	
43	B	5	4.23	6.18	
44	B	5	5.12	6.21	
45	B	5	4.57	6.23	
46	C	3	5.15	6.27	X
TOTAL: 49 % sur un total possible de 100 %					

Pour ce qui est de la satisfaction de la clientèle, il faut que l'entreprise établisse sa réputation et rehausse son image de marque grâce à des produits et des services de qualité. Il ne s'agit pas seulement d'une stratégie de marketing mais celle-ci doit correspondre à une réalité organisationnelle. En bref, cela correspond à l'amélioration continue. Pour conclure, au sujet de ce questionnaire d'autoévaluation, il est important de noter que nous avons mis l'emphasis sur les points, dont les cotes étaient inférieures à la moyenne de l'échantillon des organisations, qui ont remplies le questionnaire. Il est évident qu'un diagnostic-qualité révélerait des problématiques plus spécifiques tout en indiquant les causes.

B) résultats financiers:

Nous avons fait une synthèse des résultats financiers de la succursale à l'annexe 3. Nous constatons au moment de cette intervention, qu'au cours du dernier trimestre il y a eu une amélioration des ventes ainsi que de la rentabilité. Les départements qui contribuent aux profits sont dans l'ordre, à partir du plus important; le dept. de service,

des pièces, de location et des ventes.

C) Domaine d'activité de la succursale: (mission implicite)

Vente et service après-vente de groupes électrogène industriel, d'unités de réfrigération et de moteur diesel pour l'industrie du camionnage, ainsi que le service après vente de machinerie lourde.

D) Points forts:

De bonne installation physique, une entreprise établie depuis longtemps et ayant une bonne réputation.

E) Défis:

Développement de la gamme des produits existants et amélioration des processus de dispensation des services.

1.3 Formulation et présentation des recommandations

- Présentation des résultats de l'autodiagnostic à l'entreprise.
- Présentation au propriétaire-dirigeant des pistes d'améliorations de la qualité qui ont été mises en relief lorsque les résultats de l'entreprise ont été comparés aux moyennes d'autres entreprises du secteur privé.
- Présentations des recommandations pour la poursuite de la démarche de consultation.

Il s'agit essentiellement de réaliser un diagnostic pour permettre d'obtenir, dans un premier temps, une meilleure compréhension de la situation. La démarche proposée est celle décrite à la phase suivante.

PHASE 2: L'OFFRE DE SERVICE

2.1 Etude de pré-faisabilité:

A) Identifier les contraintes de l'intervention:

- au niveau technique: Il y a peut d'informations disponibles, compte tenu de l'absence d'un système de gestion informatisé, il n'y pas non plus de cueillette d'informations ou de mesures sur la qualité des services.
- au niveau organisationnel: La ressource principale, est le directeur de la succursale qui dispose de peu de temps durant les heures de travail pour réaliser le mandat. Si la haute direction au siège social appuie la démarche au niveau de la succursale, elle n'est pas prête à s'engager dans cette voie au niveau de toute l'organisation.
- au niveau financier: Il n'y a pas de budget spécifique à cette activité,
- au niveau des ressources humaines: Les ressources internes de l'entreprise sont prêtes à s'engager dans la démarche en autant que cela ne représente pas une charge additionnelle de travail.

B) Conclusion:

Compte tenu de la nature de l'intervention, nous avons choisi de poursuivre la démarche.

2.2 Définition sommaire des paramètres de la démarche

A) Description des étapes de la démarche.

- Le diagnostic préliminaire

- La faisabilité du diagnostic
- L'offre de service
- Le mandat
- La planification de l'intervention
- La phase du diagnostic:
 - diagnostic des clients
 - diagnostic organisationnel
 - diagnostic des systèmes
- La description de la vision du propriétaire-dirigeant
- L'analyse des résultats
- Les recommandations:
 - un plan d'action à court terme
 - un plan d'action sur les gestes-clés
- La proposition pour l'assistance au cours de l'implantation

B) Le mandat: Le mandat signer avec le bureau-chef se trouve à l'annexe 4.

PHASE 3: LA PLANIFICATION DE L'INTERVENTION

3.1 Création du comité directeur de la qualité

- Formation d'un comité réunissant le directeur de la succursale qui est aussi dans le cas présent, la ressource interne, les gérants des départements de service et des pièces. Les membres du comité sont: Serge Fortin, directeur de la succursale, Carol Quirion, gérant de service et Jean-Pierre Lanctôt, gérant des pièces.

3.2 Activités de sensibilisation et familiarisation à la qualité:

A) Formation du directeur:

Dans le cadre de cette activité, le directeur de la succursale a suivi une formation d'une durée de trois jours ayant pour titre "L'implantation de la qualité totale" par la firme de consultant COSE

B) Formation du personnel:

Afin que le personnel développe une compréhension partagée des enjeux et se familiarise aux concepts de base du processus d'amélioration continu, une session de sensibilisation et de familiarisation à la qualité a été offerte à tous les employés. A cette étape, les résultats du sondage énoncés précédemment ont servi pour se sensibiliser à l'importance de continuer le processus pour apporter des améliorations dans la façon dont les services sont dispensés. Il faut mettre en évidence la non-qualité pour justifier l'action. Il faut cependant être en mesure d'identifier et de quantifier la non-qualité.

Syllabus de la formation:

1) Contenu du programme de formation à tous les employés:

- Information générale à propos d'une démarche d'amélioration continu:
Ça vient d'où?; Ça vise quoi?; C'est quoi?; Comment?
- Ça m'apporte quoi de plus ou de différent?
- Les enjeux de la qualité totale
- l'importance de la qualité pour l'entreprise
- les coûts de la non-qualité (exemple, les reprises de réparations)
- les attentes et les plaintes des clients
- la mission, les forces et faiblesses de l'entreprise

- comment on se compare avec les concurrents?
- les problèmes de qualité
- le respect des exigences des clients
- l'importance de prévenir
- le réseau client/fournisseur interne
- l'importance du travail d'équipe
- présentation sommaire des outils d'améliorations de la qualité

2) Contenu du programme à l'intention des membres du comité de coordination:

(En plus du contenu énoncé précédemment)

- la mission et la politique qualité de l'entreprise
- les notions de base de la qualité totale
- les enjeux de la qualité; compétitivité et survie de l'entreprise
- le processus d'amélioration continue
- la gestion participative et l'importance du facteur humain
- la gestion du changement
- le benchmarking
- l'importance des mesures et des statistiques en gestion
- les outils d'améliorations de la qualité

(Ex; l'analyse de Pareto, le diagramme causes-effet, le brainstorming et l'histogramme)

- les nouveaux outils du management de la qualité: (Ex; le diagramme des affinités, des relations, matriciel, en arbre, en flèche et l'analyse factorielle des données)

C) Énoncé de la mission:

Les participants ont, durant cette formation, précisés la mission de la succursale.

Voici l'énoncé de la mission de J.A. Faguy et Fils, succursale de Val d'Or:

Fournir des produits et des services de qualité à des prix concurrentiels pour maintenir les équipements mécaniques de nos clients en condition optimale.

3.3 Mise en place de procédures de cueillette de données:

A) Sondage:

Dans le but de recueillir des informations additionnelles, nous avons fait parvenir un sondage à tous les clients de l'entreprise, en même temps qu'un envoi publicitaire par la poste. Le questionnaire est présenté à l'annexe 5. Les questions de ce sondage ont été élaborées à partir d'informations obtenues lors d'une séance de "remue-méninges" (brainstorming) avec le personnel. Avant de faire parvenir le questionnaire à la clientèle, deux employés et deux clients ont répondu au questionnaire, ce qui nous a permis d'effectuer des corrections mineures dans la formulation des questions, pour en améliorer la compréhension. Nous avons fait parvenir le sondage aux clients passés ou actuels de la firme. Sur 725 questionnaires expédiés, seulement 22 nous ont été retournés, c'est-à-dire un taux de réponse de 3%. Ce sondage, sans prétention "scientifique", avait pour objectif d'indiquer le niveau de satisfaction des clients, au sujet de la nature des services offerts et sur les personnes qui les dispensent. Pour parfaire notre information, nous avons de plus rencontré ou contacté par téléphone trente-cinq clients. Les informations que nous avons recueillies nous ont permis d'établir un bilan au niveau de la perception des clients sur l'offre de l'entreprise.

Si nous faisons état de ce sondage à cette étape, c'est que nous avons besoin de ce premier bilan, au niveau de la qualité perçue par les clients pour aborder la prochaine étape. Il est à noter que le personnel du département des pièces et du service a aussi rempli le questionnaire. A l'étape de la compilation des réponses, nous avons attribué les valeurs

suivantes à chaque réponse et finalement nous avons effectué une moyenne. Le score maximum que peut obtenir un énoncé est quatre. L'échelle que nous avons utilisée est la suivante:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable
4	3	2	1	0

Tableau 22: Résultats du sondage

1- Quel est votre degré de satisfaction globale pour les énoncés suivants?

A. le personnel de J. A. Faguy- Val d'Or	3.05
B. la gamme des produits et des services	3.04
C. la localisation de la succursale	3.86
D. les heures d'ouverture	3.81

Cette question nous a permis de constater le niveau global de satisfaction, des clients et du personnel, à l'égard de l'entreprise. La question 3 permettra d'expliquer les scores obtenus aux questions A et B.

2- Qu'elle importance accordez-vous à chacun des énoncés suivants lors de l'évaluation d'un fournisseur?

A. La qualité des produits et des services:	3.89
B. La compétence et l'attitude du personnel de votre fournisseur:	3.70
C. La gamme des services qui est offerte:	2.86
D. Le taux horaire des mécaniciens:	3.83
E. Le prix des pièces de rechange:	3.93
F. La pertinence et la variété des services:	3.19
G. La sollicitation soutenue de la part des vendeurs d'une entreprise:	2.75
H. Les promotions (publicité, etc) d'un fournisseur potentiel:	2.75

Cette question voulait vérifier l'importance, pour les clients, de certains critères utilisés pour l'évaluation d'un fournisseur. Les énoncés se voulaient adapter au secteur d'activité de l'entreprise. Les résultats indiquent l'importance des énoncés concernant la compétence du personnel, de la qualité et des prix.

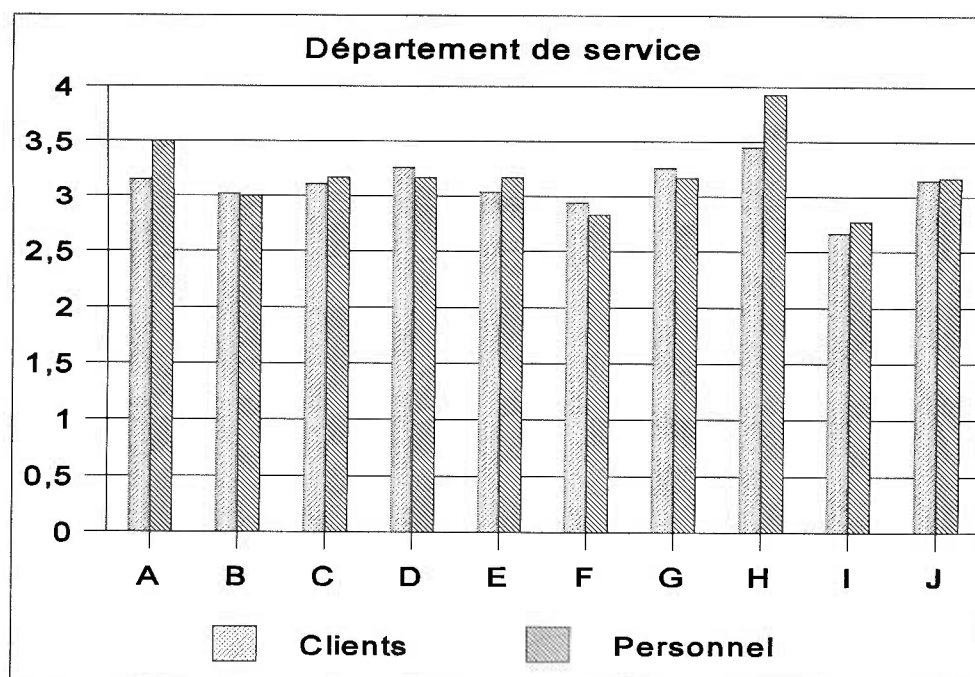
3- Jusqu'à quel point les énoncés suivants décrivent bien les opérations commerciales de J. A. Faguy et Fils - succursale de Val d'Or?

Note: Pour vérifier les différences de perception, le personnel de la succursale a aussi répondu à cette question.

POUR LE DÉPARTEMENT DE SERVICE:	Clients	Personnel
A. le personnel est courtois	3.15	3.5
B. le personnel règle rapidement les problèmes	3.02	3.0
C. les erreurs sont peu fréquentes	3.11	3.17
D. les erreurs sont rapidement corrigées	3.26	3.17
E. la gamme des services est complète	3.04	3.17
F. le personnel dispose de l'outillage approprié	2.94	2.83
G. les mécaniciens effectuent les réparations de façon appropriée	3.26	3.17
H. il est facile de contacter un responsable de ce département.	3.45	3.93
I. le coût des réparations est raisonnable	2.66	2.77
J. l'aide technique est disponible et de qualité	3.15	3.17

Au niveau du département de service, nous constatons qu'il n'y a pas beaucoup d'écart entre les réponses des clients et celles du personnel. Il n'y a pas non plus de grand écart entre les énoncés, excepté pour ce qui est du coût des réparations et de l'outillage disponible. Lors des entrevues, nous avons constaté qu'une partie de l'insatisfaction des clients à l'égard du département de service, provenait d'expériences concernant des réparations sur la garantie. Nous aborderons ce sujet lors du diagnostic des clients. Nous avons reproduit sur le graphique 1 ces données pour visualiser leur importance relative.

Graphique 1: Résultats du sondage: Dept. de service

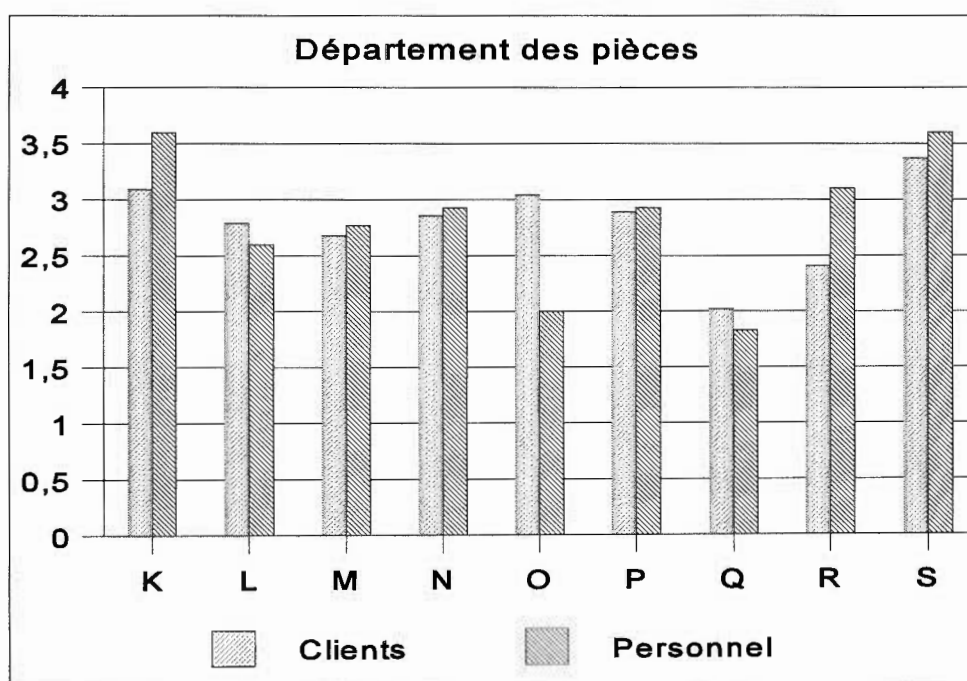


Les résultats pour le département des pièces sont les suivant:

POUR LE DÉPARTEMENT DES PIÈCES:	Clients	Personnel
K. le personnel est courtois	3.09	3.6
L. le personnel règle rapidement les problèmes	2.79	2.6
M. les erreurs sont peu fréquentes	2.68	2.77
N. les erreurs sont rapidement corrigées	2.86	2.93
O. la gamme des produits est complète	3.04	2.0
P. le personnel connaît bien les produits	2.89	2.93
Q. les pièces sont habituellement en inventaire	2.02	1.83
R. les pièces sont rapidement disponibles lors d'urgence	2.41	3.1
S. Il est facile de contacter un commis aux pièces	3.37	3.6

Au niveau du département des pièces nous constatons plus d'écart entre les réponses des clients et celles du personnel. Les résultats provenant des employés du dept. de service indiquait clairement une insatisfaction au niveau de la performance du dept. des pièces. De façon générale les insatisfactions sont au niveau de la composition de l'inventaire (genre de produit et de la non-disponibilité de pièces jugées indispensable), de l'attitude du personnel et de la difficulté à obtenir des réponses précises et rapides (i.e. livraison de pièces, statut d'une commande etc)

Graphique 2: Résultats du sondage: Dept. des pièces



D'autres questions étaient incluses dans ce sondage, pour mieux connaître le profil de la clientèle. Compte tenu du faible taux de réponse au sondage et à ces questions, nous n'avons pas obtenu notre objectif. À la prochaine étape nous ferons le diagnostic-clients avec des données provenant d'autres sources. À la fin du questionnaire, il y avait une section pour les commentaires des clients qui se retrouvent à l'annexe 5.

B) Recherches documentaires:

Au niveau des informations sur la clientèle et sur les opérations de la succursale nous avons consulté les bons de travail au département de service, ainsi que les factures du département des pièces. La consultation et la compilation des informations de ces documents ont représenté plusieurs jours de travail.

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC

ÉTAPES 4.1: LE DIAGNOSTIC-CLIENTS

Pour identifier les attentes et les besoins de la clientèle, nous faisons état de l'offre de la succursale et précisons les enjeux du domaine du service après-vente. Nous enchaînons avec l'analyse de la clientèle et des relations avec les fournisseurs.

A) L'offre de la succursale:

1) Les groupes électrogènes

J. A. Faguy et Fils Ltée distribue une gamme complète de groupes électrogènes de marque Onan, ainsi que les équipements de transfert et de contrôle. En plus

de faire la vente et le service après-vente, la firme possède des groupes en location qui sont répartis entre les succursales selon les besoins.

2) La machinerie lourde*

La succursale effectue le service après-vente des produits du groupe VME* (Volvo, Michigan, Euclid et Ranger) comme sous contractant pour Volvo Canada de Montréal. Ce qui inclut les moteurs et transmissions Volvo.

3) La réfrigération

Les unités de réfrigération pour camion et semi-remorque de marque Thermo-King sont vendues directement par Montréal Thermo-King, une filiale de J.A. Faguy et la succursale effectue l'installation ainsi que le service après-vente.

4) Le service après-vente sur les véhicules

Le service est assuré pour les châssis de véhicule spécialisé Oshkosh. La succursale est aussi un sous concessionnaire pièces et service des camions de marque Volvo et WhiteGMC*.

5) Les composantes mécaniques

-Les moteurs: La succursale comme concessionnaire des fabricants des moteurs Diesel Cummins*, Continental, Detroit Diesel*, Lister Petter et Onan, effectue pour ces compagnies, la vente et le service après-vente. Elle effectue aussi la réparation de plusieurs autres marques de moteur.

-Les transmissions: Service après-vente sur les transmissions automatiques Allison* et Clark*

B) La gamme des produits:

Finalement, il y a aussi plusieurs autres lignes de produits supports comme par exemple les filtres Baldwin, etc. Il est à noter que le symbole * après une marque de produits ou une activité signifie que la succursale de Val d'Or est la seule dans l'organisation

Faguy à offrir les produits de ces fabricants, comme représentant autorisé.

Nous avons regroupé sur le tableau numéro 8, la gamme complète des produits offerts ainsi que la nature des liens existants avec les fournisseurs de ceux-ci.

Tableau 23 Liste des produits

	COLONNES			
MANUFACTURIER	1	2	3	4
ALLISON	V-S	D	D	X
BALDWIN			D-B	
CONTINENTAL	V-S		D	
CUMMINS	V-S	D	D	X
DETROIT DIESEL	V-S	D	D	X
GROUPE VME	S	M	M	X
LISTER PETTER	V-S		B	
ONAN	V-S	B	B	
OSHKOSH	S	M	B-D	
THERMO-KING	S	D	D	
VOLVO WHITE GMC	S	M	D	X

LÉGENDES:

Colonne 1: V= vente des unités complètes S= service après-vente

Colonne 2: D= formation dispensée par le distributeur

M= formation dispensée par le manufacturier

B= formation dispensée par le siège social

Colonne 3: M= achats effectués directement du manufacturier

B= achats effectués par l'entremise du siège social

D= achats effectués d'un distributeur canadien

Colonne 4: X= indique que c'est un mandat exclusif à Val d'Or

C) Les enjeux du service:

La présente réflexion a comme objectif d'identifier les enjeux liés au service après-vente. L'inadaptation aux besoins du marché des politiques traditionnelles d'après-vente est clairement apparue ces dernières années. Des situations d'apparences contradictoires se développent entre le client, le manufacturier, le distributeur et dans certains cas, la firme effectuant le service après-vente. La présence d'un réseau parallèle d'entreprises spécialisées dans le service a réduit la marge de manoeuvre des manufacturiers et de ses distributeurs. Il ne faut pas oublier que le service et l'image de performance qui s'y rattache, agissent également sur les comportements d'achat des clients potentiels et donc sur le niveau des ventes.

On peut identifier deux phénomènes auxquels les activités de l'après-vente sont confrontées; le premier étant la présence de produits utilisant des technologies variées, souvent très différentes et produites à des périodes différentes dans le temps. Il faut que le service soit en mesure d'assurer le service de produits plus anciens et en même temps de s'adapter aux technologies de pointe notamment faisant appel à des composantes électroniques.

Dans le cas de la succursale, l'importance des lignes de produits offertes rend complexe l'organisation du service à cause du volume réduit dans chaque spécialité. Suite au renouvellement très rapide des produits de certaines firmes, des problèmes se posent notamment au niveau diagnostic ce qui a des conséquences sur le niveau de service offert au client. Il en résulte un besoin d'adaptation important des services après-vente et la nécessité d'investissements importants au niveau de la formation de la main-d'oeuvre.

Le deuxième phénomène est relié au contexte de forte concurrence, de saturation et de mouvance des marchés, la performance économique passe par la conquête d'avantages

concurrentiels. Il est difficile, mais combien nécessaire, de se différencier de ses concurrents.

Il est impératif de maîtriser la fonction qu'est la vente de spécialités. Celles-ci consistent à commercialiser une expertise particulière dans un domaine précis, à paraître comme un spécialiste à un bon niveau technique. Les attributs de cette fonction ont trait tout spécialement à l'efficacité du processus de production, à la maîtrise d'une compétence au niveau des performances techniques, de la productivité et des méthodes de travail. L'impératif de la compétitivité sur les prix et la qualité imposent un fonctionnement axé sur l'efficacité organisationnelle.

On remarque trois causes qui influencent le développement d'un management adapté des activités d'après-vente:

- Une culture technicienne qui recherche davantage à maîtriser les problèmes techniques et qui s'adapte mal aux besoins de flexibilité et de mise en marché des services souhaités par le client.
- La relative indifférence des manufacturiers qui ne voient, dans les structures de l'après-vente, que des problèmes de logistique, distribution des pièces de rechange et des approches techniques de méthodes de réparation. Au niveau opérationnel, les conséquences sont de prioriser la vente de pièces de rechange avec de bonnes marges de profit et de facturer le plus d'heures possible pour rentabiliser les salaires des techniciens considérés comme des coûts fixes. Cette façon de voir les choses, explique en partie le fait qu'on ne déploie pas toujours les efforts nécessaires pour conserver des techniciens qui ont acquis des connaissances à grands frais pour l'entreprise. Les attentes réelles du marché sont peu évaluées.
- Finalement, à cause de la vision étroite de certains manufacturiers, les prestations du service après-vente sont souvent peu en relation avec les objectifs de mise en

marché du produit. Les prestations sont développées indépendamment les unes des autres, afin de répondre à des besoins de service ponctuels et ne permettant pas de constituer une offre cohérente.

La pression exercée par les entreprises indépendantes de service après-vente, force de plus en plus le réseau de service des manufacturiers à prendre en considérations les attentes véritables des clients. Il y a non seulement un mouvement en faveur de la différenciation des produits mais la nécessité de positionner, de différencier le réseau de service après-vente. Ce service est un moyen pour soutenir l'expansion d'un produit sur un marché par la conquête de nouveaux clients. En effet, un client peut acheter un produit non pas seulement pour ses qualités intrinsèques mais pour la garantie et le service après-vente offert.

Un moyen pour fidéliser le client est le contrat après-vente prolongé (garantie prolongée), en fait, cela s'insère dans une dynamique plus globale. Comme il coûte beaucoup plus cher de reconquérir un client que de le conserver, il importe de ne pas briser la relation avec le client pendant la période séparant la vente d'un produit de son renouvellement. Les services offerts, la livraison, la fiabilité, l'efficacité et la qualité des interactions humaines et organisationnelles entre vendeurs et acheteurs sont des facteurs importants pour fidéliser le client pour les produits présents et futurs de la firme.

La fonction du service après-vente est en mutation, il faut désormais intégrer les trois composantes du service qui sont; la maîtrise des techniques, la gestion des ressources humaines et la gestion des services offerts. Une meilleure approche marketing de la fonction service après-vente est requise pour faire face à la concurrence et de définir les services qui auront comme objectifs de fidéliser ou de conquérir la clientèle.

D) Les clients:

1) Les clients externes:

Il n'y pas de profil type de client pour la succursale, puisque les produits de la firme s'adressent à une grande variété de besoins. Nous présentons une segmentation arbitraire selon la catégorie de produits offerts. En général, les clients possèdent des facilités pour effectuer leurs réparations, cependant ils font appel à des services spécialisés pour lesquels ils n'ont pas l'expertise à l'interne ou s'il s'agit de réparations couvertes par la garantie du manufacturier. Les travaux ont lieu dans les ateliers de la succursale ou les unités de service se déplacent chez le client. La succursale offre un service d'urgence 24 heures par jour.

Presque 50% du chiffre d'affaire est relié aux activités des secteurs utilisant de la machinerie lourde. Les clients sont en général des entrepreneurs effectuant des travaux de génie civil (construction de routes, déneigement, etc) mais aussi des opérateurs forestiers, des scieries, des mines etc. La fermeture d'une exploitation minière à ciel ouvert à la fin de 1989 a diminué la vente de pièces dans ce domaine, mais celle-ci a été compensée par la vigueur du marché de VME dans la région malgré la récession. Il est à noter que ce sont les achats de ce même client qui ont contribué à l'ouverture de la succursale.

Environ 11% du chiffre d'affaire est relié aux groupes électrogènes dont la clientèle est composée de municipalités, de gestionnaires d'édifices publics, de centres hospitaliers, de pourvoiries et d'entrepreneurs en construction. Le secteur de la réfrigération équivaut à 8% du c.a. et les clients sont en majorité quelques grands distributeurs régionaux de produits de l'alimentation qui, excepté pour une compagnie de transport de Val d'Or, effectuent eux-mêmes leurs réparations exceptées celles sur la garantie. Il y a aussi quelques petites entreprises de distribution et des camions de passage dans la région qui dépendent de nos services. C'est un domaine très exigeant, puisque qu'une panne du

système de réfrigération peut provoquer la perte du contenu d'une remorque. Une panne qui peut se traduire par une perte de plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Le secteur des composantes comme les moteurs et les transmissions procurent 23% du c.a. et n'inclut pas la réparation de ces composantes qui sont faites pour la machinerie lourde de façon captive. Il n'y a pas de profil type pour cette clientèle provenant de tous les milieux. Les produits Cummins constituent la majeure part de ce secteur (20%). Au cours des dernières années, la majorité des réparations étaient effectuées sur la garantie, cependant suite au vieillissement des moteurs en service dans la région et du resserrement des politiques de garantie, une diminution des réparations a été constatée. Il est difficile de fidéliser une partie de cette clientèle constituée de petites firmes de camionnage.

Finalement, environ 5% du c.a. provient d'activités connexes reliées à plusieurs domaines, comme la vente de filtres et d'un nouveau domaine d'activité comme la réparation de camions.

Nous présentons à l'annexe 4, l'analyse des ventes. Dans cette annexe, plusieurs tableaux portent sur l'analyse des opérations et présentent des statistiques sur la part relative de chaque domaine d'activité du chiffre d'affaire ainsi que leur contribution au revenu brut. Une distinction importante concerne la vente de pièces qui même si elles sont vendues au comptoir n'auraient pas eu lieu si l'atelier n'était pas en opération. Il est à noter que les pourcentages présentés ci-haut sont ceux de l'année 1991. Pour généraliser, on pourrait classer les clients en deux catégories. La première où le prix est le premier critère et la seconde où il y a une certaine évaluation du rapport qualité-prix de l'offre globale de la succursale, on insiste alors sur l'expertise disponible et la sur une relation commerciale à long terme.

2) Les clients internes:

Certains départements sont des clients ou/et des fournisseurs pour d'autres départements de la succursale ou de l'organisation. Ces services ou fournitures sont comptabilisés aux coûts. Le département de location confie l'entretien de ses groupes électrogènes au département de service comme le département des ventes pour la mise en marche, sur le site, des groupes électrogènes. L'atelier mécanique du siège social commande des pièces pour certains produits que la succursale distribuent. Finalement, un client important pour le département des pièces est le dept. de service de la succursale. Il est à noter que le dépt. de service n'absorbe pas les frais indirects reliés à la fourniture des pièces.

E) Les fournisseurs:

Pour la majorité des fournisseurs, la succursale est un maillon de la chaîne de distribution des produits avec des activités de vente ou strictement au niveau du service après-vente. Il existe un lien étroit entre les partenaires puisque la succursale est un concessionnaire autorisé de ces fournisseurs qui sont habituellement les producteurs ou les distributeurs canadiens des produits représentés.

La succursale a peu de pouvoir de négociation face à ses fournisseurs. Une part importante des activités de l'atelier étant des réparations sur garantie, il en résulte des contraintes dues aux critères et procédures imposés par chaque manufacturier.

Dans le cas du fournisseur le plus important, Volvo Canada, la situation est plus complexe puisque la succursale effectue les travaux de garantie à titre de sous-traitant. Une excellente communication est nécessaire avec ce fournisseur puisque les clients s'adressent souvent directement à Volvo, qui est le représentant du manufacturier, pour

des problèmes de service. La succursale est quelque fois prise en otage entre le client qui, à tort ou à raison, revendique des réparations sur la garantie et le distributeur qui doit gérer les politiques de remboursement du manufacturier de façon à limiter les déboursés. J.A. Faguy comme intervenant sur le terrain doit s'assurer que son rôle est bien compris par les intervenants pour éviter de devenir le bouc émissaire du vendeur ou du client. Ces problématiques existent aussi avec les autres manufacturiers représentés mais dans une moindre mesure.

Finalement, il y a lieu de mentionner que le fabricant de moteurs Cummins est un actionnaire du fabricant des groupes électrogènes Onan, en conséquence, celui-ci utilise maintenant exclusivement les moteurs de ce fabricant, ce qui augmente la dépendance de J.A. Faguy à l'égard de cette firme. Si la distribution exclusive des produits Onan pour l'est du Canada est assurée pour plusieurs années, il demeure que dans la majorité des territoires se sont maintenant les distributeurs Cummins qui font la vente des produits Onan.

F) La concurrence:

La succursale évolue dans un environnement qui est différent selon les lignes de produits distribués. L'environnement toujours concurrentiel est caractérisé par une stagnation et quelque fois une diminution des unités en service. Un exemple, c'est le secteur forestier où le nombre d'équipements utilisés est en diminution depuis quelques années. La concurrence selon les lignes de produit est la suivante:

1) La machinerie lourde VME:

Une exception à ce profil, les débusqueuses qui s'apparentent au marché des camions. Au niveau des pièces, la compétition n'est pas très forte, elle provient des autres

concessionnaires à l'extérieur de la région qui en raison de leur importance peuvent offrir quelque fois un meilleur délais de livraison ou un système d'échange sur certaines pièces. Au niveau de la réparation, il n'y pas de compétition durant la période de garantie et les entreprises n'ayant qu'un ou deux exemplaires de ce type d'équipement, nous confient régulièrement leur entretien. Cependant les contracteurs d'importance effectuent habituellement eux-mêmes leurs réparations.

2) Les groupes électrogènes:

La concurrence est très forte dans la vente, l'entretien et la réparation de ces unités. La vente est plutôt effectuée par quelques fournisseurs mais avec des marges de profit très faibles et l'entretien et la réparation sont effectués par une multitude de petites firmes. Les manufacturiers les plus représentés sont en plus d'Onan, Koehler, Caterpillar et Détroit Diesel. Dans les petits groupes on retrouve surtout des compagnies japonaises.

3) La réfrigération:

La vente des unités se fait habituellement auprès des fabricants de semi-remorques qui sont à l'extérieur de la région. Le produit représenté est Thermo-king qui domine le marché en région. Seule une autre firme qui est un sous concessionnaire Carrier à Rouyn-Noranda effectue la réparation de ce genre de système. C'est un marché très spécialisé.

4) Les camions et composantes:

Exception faite des produits Volvo et Thermo King qui profitent d'une distribution quasi-exclusive au niveau des pièces, la concurrence sur ces marchés est intense. L'ajout d'une sous concession Volvo WhiteGMC a peu augmenté jusqu'à maintenant l'achalandage au service et au niveau de la vente de pièces comme pour la vente de filtres (ex. Baldwin) pour laquelle la compétition est aussi très forte. Des entreprises comme UAP Inc, Canadienne Auto et un concessionnaire comme Veillette et Johnson dominent le marché

local. Il est difficile d'avoir accès au marché des autres villes de la région à cause de l'importance des distances entre ceux-ci. L'étalement de la population rend très difficile l'expansion de la distribution de ce type de produit à moins d'acheter les produits à meilleurs prix que nos concurrents, ce qui n'est généralement pas le cas.

5) Les moteurs diesels:

CUMMINS; Dans le camionnage plusieurs clients se rendent chez le distributeur à Montréal en croyant pouvoir obtenir des extensions de garantie (policy). Il y a plus de compétition avec l'arrivée de nouveaux concessionnaires comme Thibault Chev. Olds. de Rouyn, Beaudry-Lapointe de La Sarre, Le Centre du Camion à Amos et Les Abatteurs Elément à Val d'Or. Il faut aussi noter que les vendeurs des distributeurs sollicitent aussi les clients dans la région. Avec l'important recul du marché des moteurs dans la région, il y a probablement plus de vendeurs que d'acheteurs.

DETROIT DIESEL; P.G. Bilodeau Diesel de St-Félix, s'est ajouté au réseau de concessionnaire. Il est bien situé pour exploiter la partie nord de la région, la plus intéressante. Prétextant un nombre suffisant de concessionnaire, le distributeur n'a pas accordé à la succursale la franchise de la série 60, qui commence à être populaire dans le camion.

VOLVO: Il y a un petit nombre de moteurs dans les équipements VME, la compétition provient surtout du distributeur avec des moteurs échanges.

Pour ces marques et les autres ci haut mentionnées, en général dans l'industriel, le forestier et dans une moindre mesure le camionnage, les clients recherchent des ateliers spécialisés dans le domaine. La réputation d'une entreprise est très importante dans ce milieu.

Finalement, on constate une saturation du marché et une réduction importante de

l'activité économique dans la région. IL ne faudrait pas non plus minimiser la concurrence provenant de région comme Montréal et particulièrement dans le domaine minier le nord de l'Ontario et même d'une firme du lac St-Jean. Il faut mentionner la présence dans le secteur de la réparation de mécaniciens indépendants travaillant plus ou moins en marge du système et qui sont souvent des mécaniciens de firmes établies qui arrondissent leur fin de mois en effectuant des réparations après les heures régulières de travail.

G) Les stratégies commerciales:

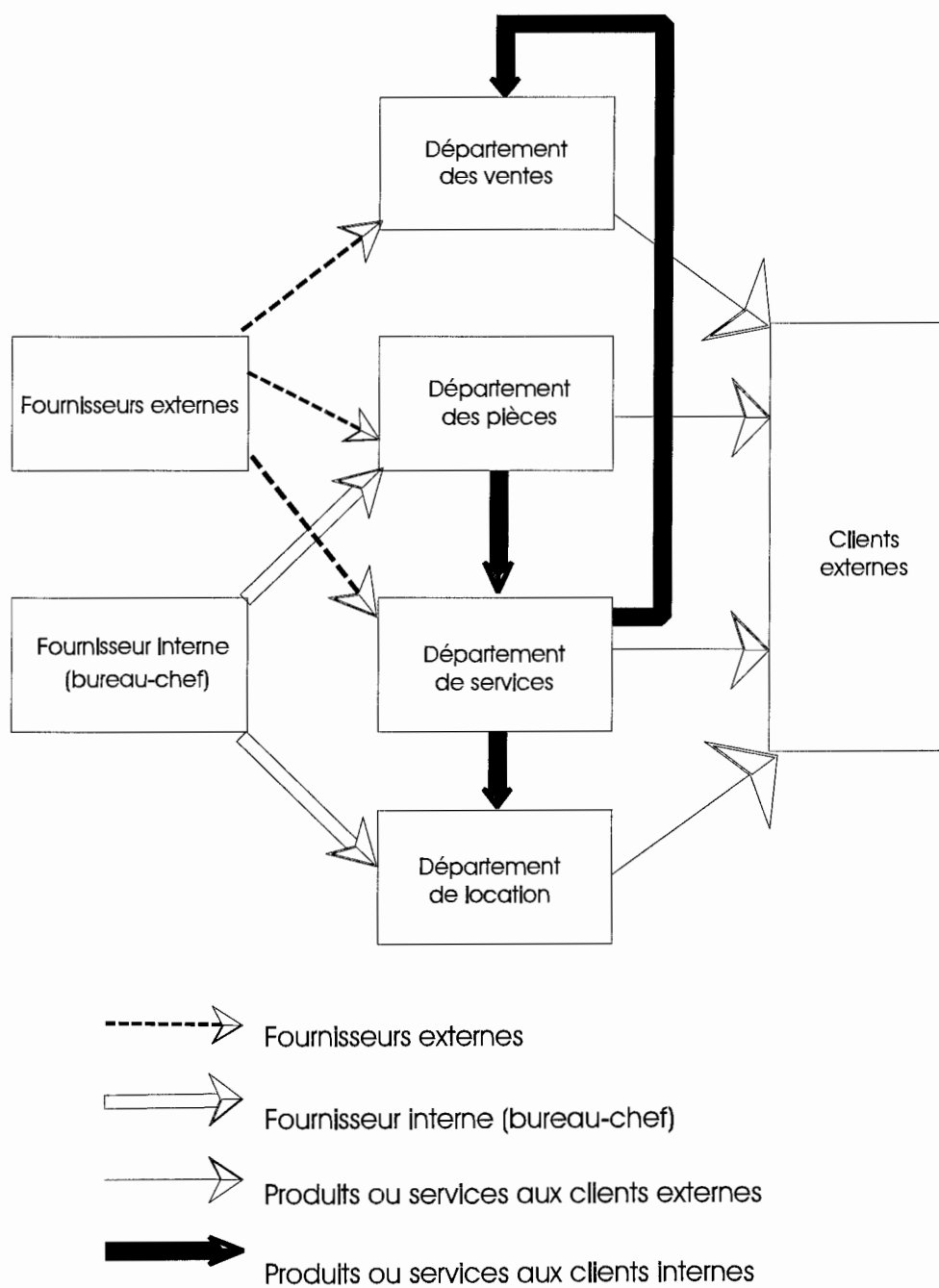
La complexité de l'offre de la succursale fait que sa stratégie doit s'adapter à ses trois types d'activités, qui sont:

- 1- La vente de produit propre; les aspects commerciaux essentiels sont pour ce type d'activité, sont la publicité, le marketing et l'introduction de nouveaux produits. La fonction principale est la vente.
- 2- La vente de services; La commercialisation se fait par le biais de la représentation, des salons et d'organisations professionnelles. L'innovation se situe au niveau d'équipements performants, au niveau de l'organisation du travail et de l'application des principes de qualité totale. La fonction stratégique est l'efficacité organisationnelle.
- 3- La sous-traitance; finalement dans le cas de l'association avec Volvo Canada, il s'agit de vente de spécialité, mais dans un contexte particulier de sous-traitance où le prix devient très important. Si une bonne relation avec le client est importante, dans ce cas elle est essentielle.

H) Le réseau client-fournisseur:

Pour mieux identifier les réseaux permettant de produire et de fournir des services aux clients nous présentons à la figure 4 les inter relations entre les composantes de ce réseau.

Figure 4: Réseau client-fournisseur



4.2 LE DIAGNOSTIC DES SYSTÈMES

De façon à mieux comprendre la nature des opérations principales qui sont effectuées par les deux départements les plus complexes de la succursale, nous les avons décrites sous la forme de processus. Nous avons une deuxième motivation pour explorer plus à fond ces opérations, la description des processus s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité des services dispensés aux clients. En effet, ces flux d'activités nous permettront dans une phase ultérieure d'identifier les endroits qui nécessitent des améliorations. Cette démarche avec la collaboration des employés conduira à dégager des pistes pour atteindre cet objectif.

Nous avons choisi les processus dans lesquels il y a beaucoup de contacts avec les clients. Les activités du département des pièces ont été regroupées dans deux processus en inter-relation. Le premier diagramme est celui de la prise de commande qui regroupe les activités à partir de la demande du client jusqu'à l'expédition de la pièce. Le deuxième est le diagramme du processus de la gestion de l'inventaire. Malgré qu'il n'y pas de contact avec le client dans ce processus, nous le présentons puisque le service dispensé aux clients dans le premier processus dépend en outre de l'efficacité de celui-ci.

Nous n'analysons pas en détail les diagrammes des processus qui ont été élaborés à ce moment ci. Ils ont servi à mieux comprendre les opérations de l'entreprise et faciliter une première réflexion par la direction de l'entreprise. Ces processus seront utilisés ultérieurement par chaque département pour aller plus loin au niveau du diagnostic-qualité et pour définir des indicateurs de qualité qui seront utilisés pour reviser ces processus.

Figure 5: Processus de la vente de pièces

DÉPARTEMENT DES PIÈCES **1ère ÉTAPE :** **PRISE DE LA COMMANDE**

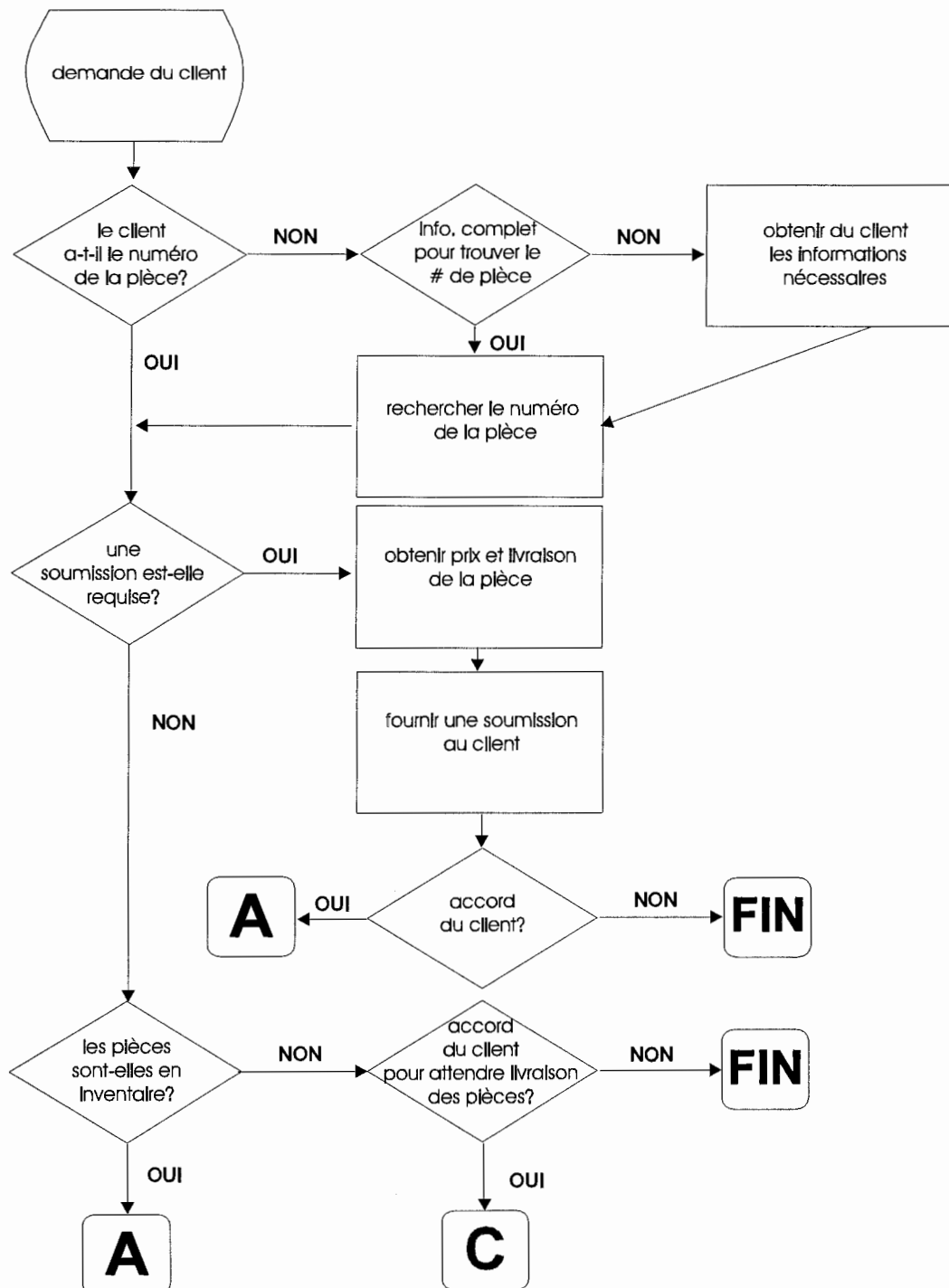


Figure 5: Processus de la vente de pièces (suite)

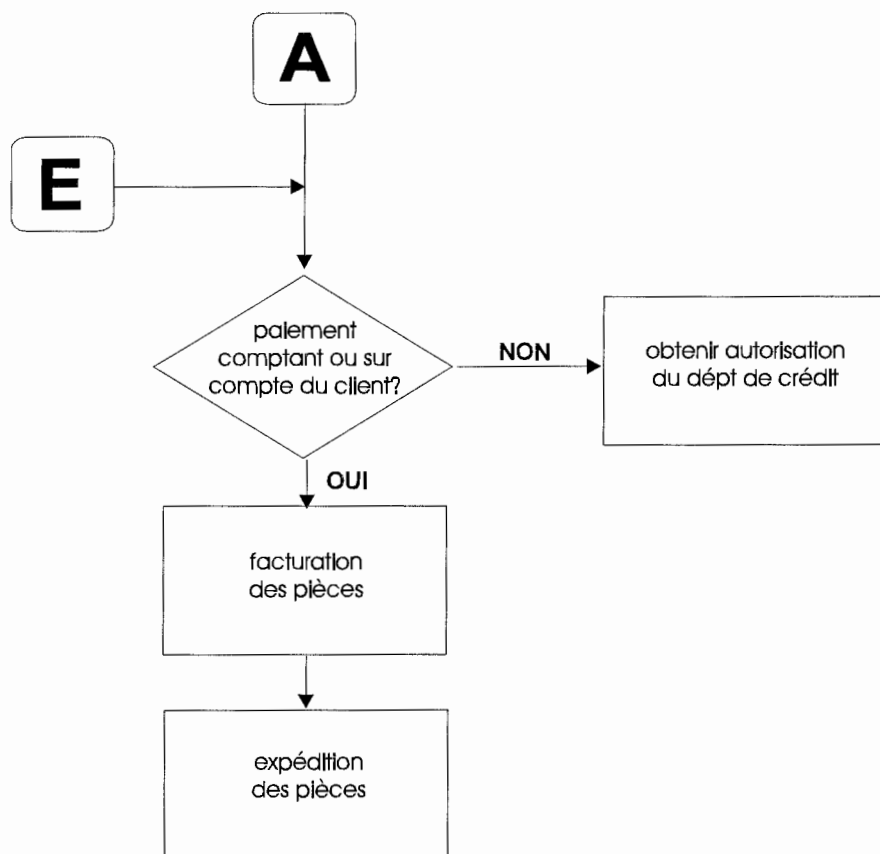


Figure 6: Processus de la gestion de l'inventaire

2ème ÉTAPE : GESTION DE L'INVENTAIRE

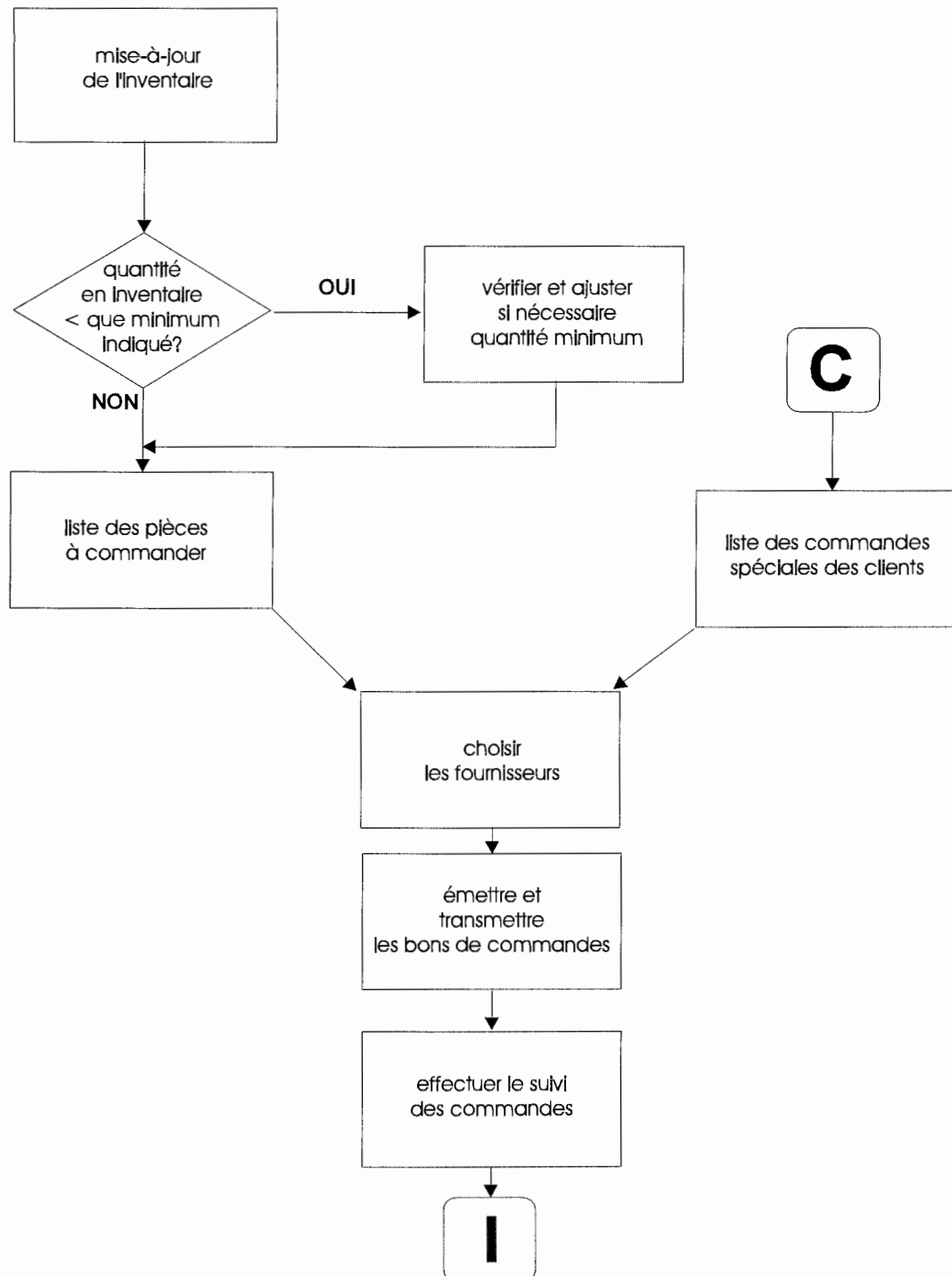


Figure 6: Processus de la gestion de l'inventaire (suite)

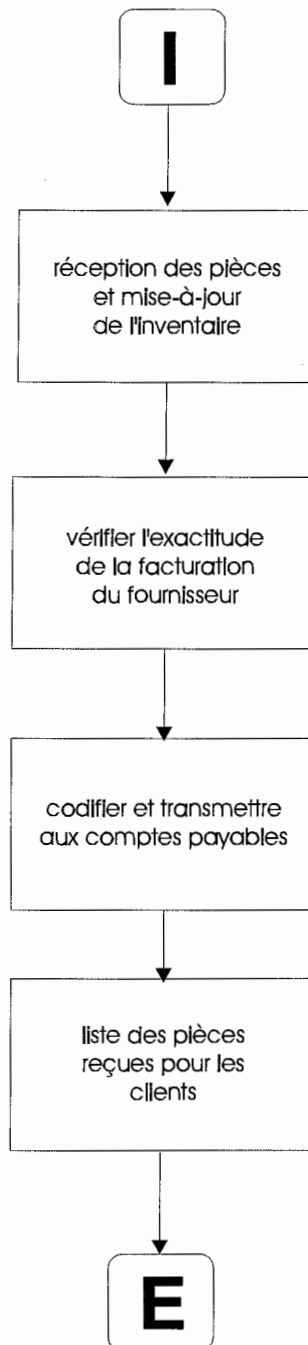


Figure 7: Processus au département de service

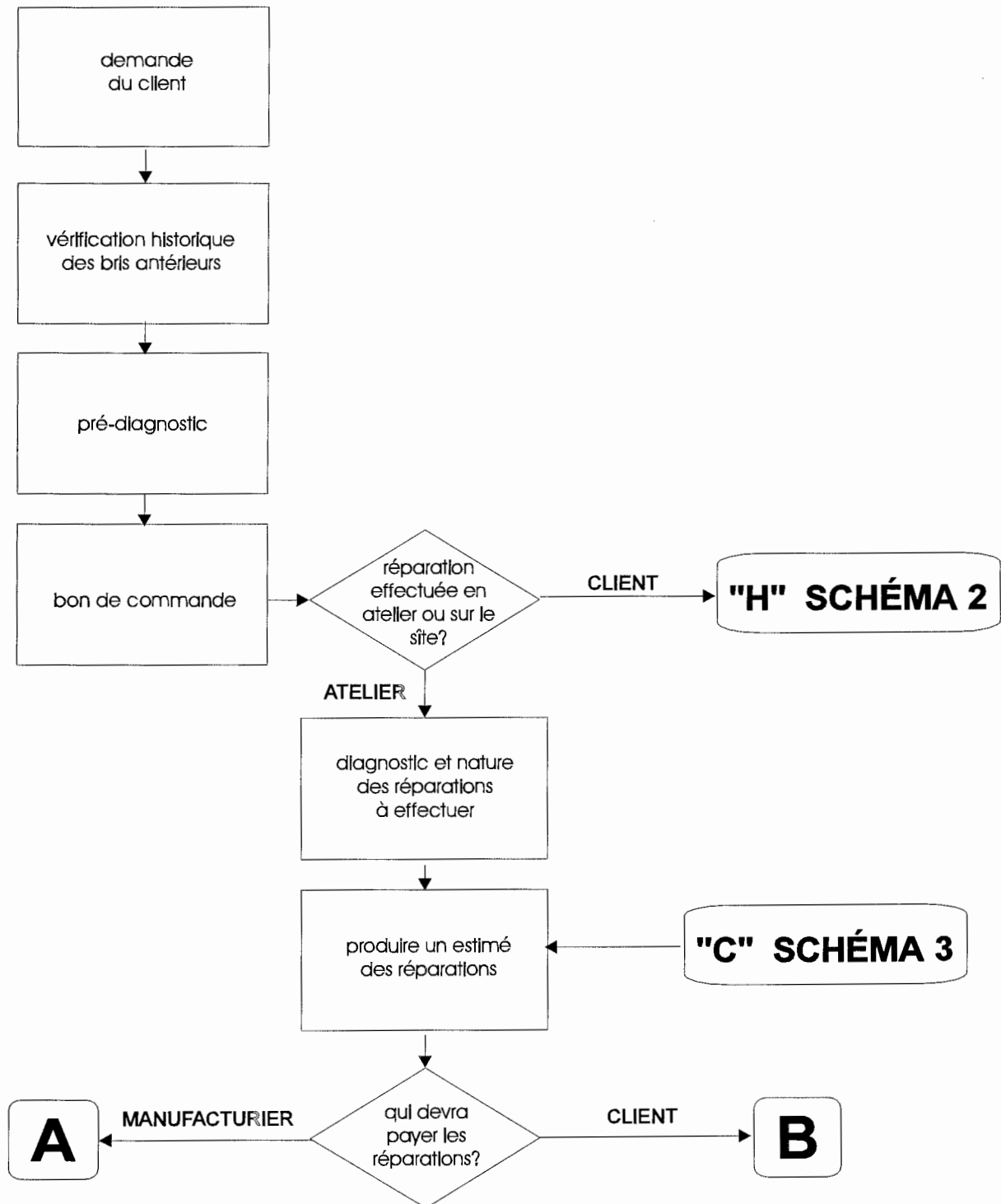
PROCESSUS DU DÉPARTEMENT DE SERVICE

Figure 7: Processus au département de service (suite)

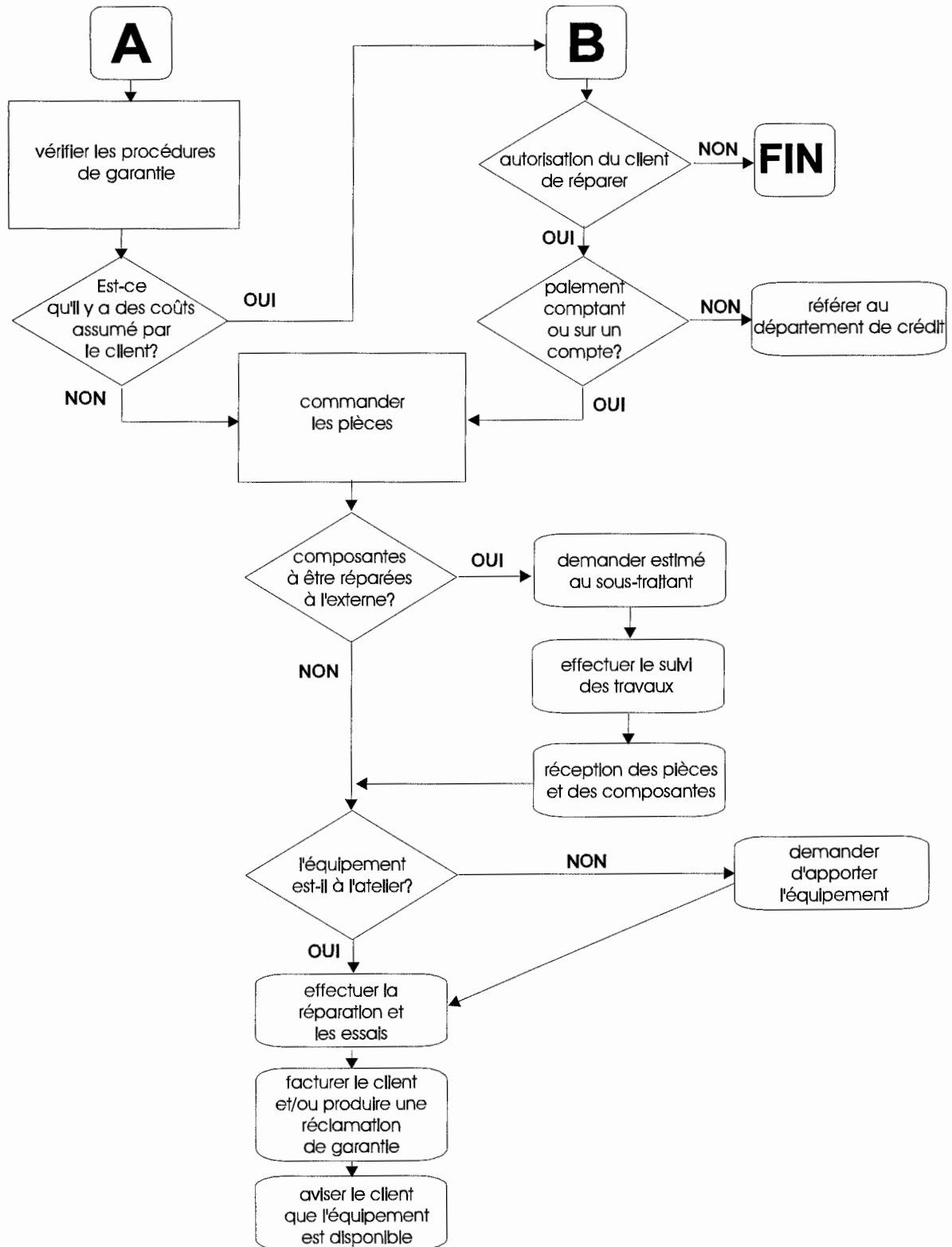
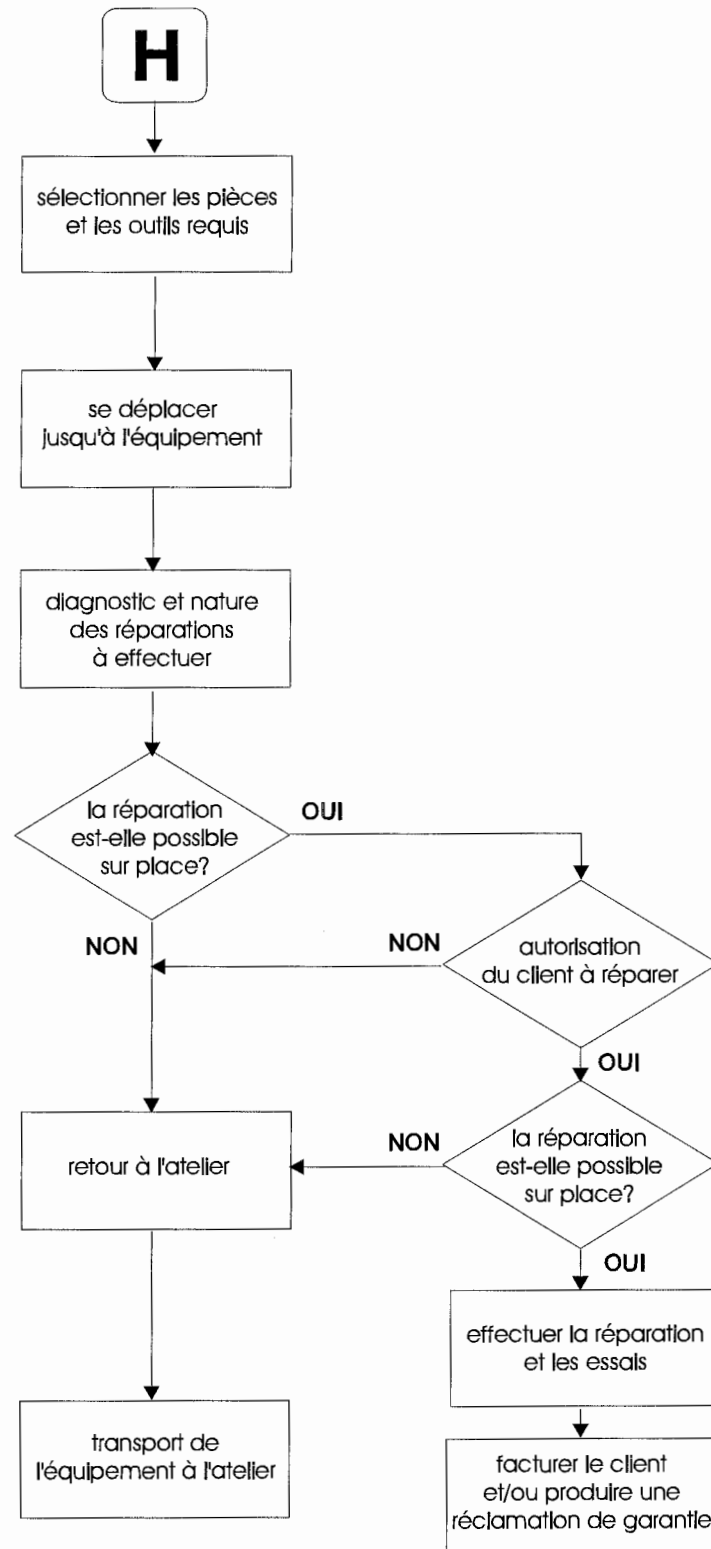


Figure 7: Processus au département de service (suite)



4.3 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- Objectifs:**
- Décrire l'état de la situation.
 - Dégager les forces et faiblesses en matière de gestion de l'entreprise
 - Identifier les aspects socio-organisationnels

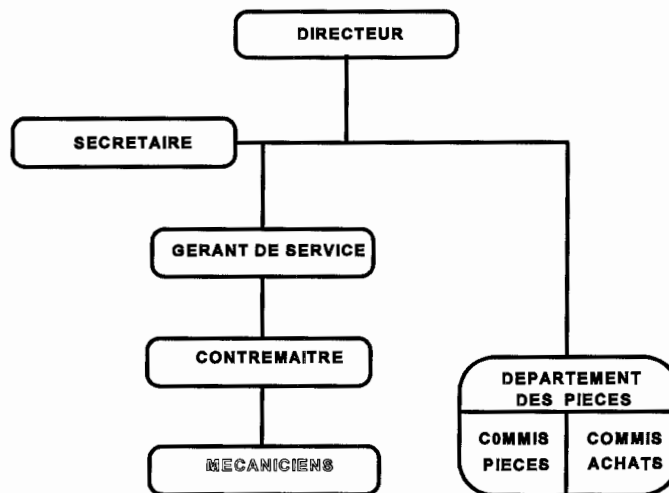
A) La structure

La structure de l'organisation est simple et efficace puisqu'il n'y a que deux à quatre paliers décisionnels; Le gérant du département est assisté lorsque cela est requis par un contremaître qui relève du directeur de la succursale qui a son tour relève du directeur général au siège-social de St-Laurent. Nous constatons que compte tenu de la taille de certains départements ou succursales, il arrive souvent que les employés relèvent directement du directeur de la succursale.

Le lien entre le siège-social et les succursales s'effectue par des visites régulières du directeur général pour ceux situées au sud de la province et pour les autres par télécopies et conversations téléphoniques.

Au niveau de la succursale, le directeur supervise directement le personnel du département des pièces, de la secrétaire réceptionniste et du gérant du département de service. Le département des pièces est constitué actuellement de trois employés; deux commis aux pièces dont un agit comme superviseur des activités journalières et d'un commis aux achats. Le département de service est administré par un gérant qui est assisté d'un contremaître. Selon le niveau d'activité, de trois à six mécaniciens y travaillent. Pour mieux visualiser l'organisation de la succursale, voici l'organigramme de celle-ci.

Figure 8: Organigramme



B) Les ressources humaines:

1) La gestion des ressources humaines:

Les tâches administratives liées à la gestion des employés s'effectuent à partir du siège social. L'emphasis est mise sur les politiques administratives, le contrôle des heures travaillées et des obligations découlant des programmes gouvernementaux. Il y a peu de valorisation du rôle des ressources humaines. Comme il s'agit d'une entreprise non syndiquée, la rémunération est établie selon les conditions du marché local et des compétences de chaque individu. Les conditions salariales sont déterminées par le directeur général. Le gel des salaires pour l'année 1992 a été accompagné d'un programme de participation aux bénéfices de la compagnie.

Pour connaître le niveau de satisfaction du personnel, tous les employés ont répondu à un questionnaire⁴ dont les résultats sont au tableau 9. La question était la suivante: Quel est votre taux de satisfaction concernant les éléments ci-dessous: (10 signifiant très satisfait et 1 pas du tout satisfaisant)?

Tableau 24: Questionnaire sur le climat organisationnel

Dimensions	Élément	Satisfaction
Conditions de travail	Salaire et vacances	6
Encadrement	Formation et évaluation du rendement	4
Gestion et communication	Fréquence des réunions du personnel	5
Environnement de travail	Accueil et sentiment d'être respecté	6
Motivation au travail	Fierté et amour du travail	6
	Moyenne de satisfaction globale:	5.4

2) Le profil des employés:

Voici la synthèse des rencontres avec le personnel:

Département des pièces; même si J.P. un commis aux pièces, manque un peu de dynamisme, le personnel fait preuve de professionnalisme dans son travail. A propos de la commis aux achats, il est évident qu'elle a peu d'intérêt pour son travail et la compagnie en général. Son attitude de "fonctionnaire" nuit au déroulement des opérations.

⁴ Guide d'implantation de la qualité totale: Secteur du commerce et des services. M.I.C. 1993

Département du service; le gérant est sensible à la performance de la succursale ainsi que le contremaître et le premier mécanicien. Les autres employés sont en général motivés par la gratification, l'ambiance au travail et la diversité des tâches à effectuer.

L'administration composée d'une secrétaire réceptionniste dont la motivation pourrait être augmentée avec l'enrichissement de sa tâche dans l'éventualité de l'implantation d'un système informatique. Finalement le directeur de la succursale qui possède une formation et une expérience pertinente et variée fait office de personne ressource dans plusieurs domaines. Il supervise aussi directement le personnel du département des pièces et est responsable des ventes. Il priorise à l'intérieur d'une démarche informelle d'amélioration de la qualité, des améliorations au niveau des opérations internes de la succursale.

C) La formation:

L'entreprise n'a pas fait effectuer un plan de développement des ressources humaines dans le cadre du programme de soutien de la main d'oeuvre en entreprise du gouvernement du Québec. La direction n'ayant pas senti le besoin d'investir dans son personnel. La formation technique relative aux produits du fabricant Onan a été effectuée par une personne à l'interne jusqu'en mars 1992. Il s'agissait principalement de satisfaire aux exigences des fabricants dans ce domaine.

Dans le cas de la succursale, le recrutement, la sélection et l'évaluation sont effectués par le directeur local. La formation s'effectue selon les exigences des fabricants et selon les budgets prédéterminés annuellement. Nous constatons que compte tenu de l'éloignement des centres de formation et en conséquence des frais important de déplacement, il y a plusieurs besoins en formation qui ne sont pas comblés actuellement.

D) Rotation du personnel

La rotation du personnel a été importante jusqu'à la fin 1990. Aucun employé présent lors de l'ouverture à la fin 1987 n'est encore au service de la firme. Cependant, deux employés engagés au cours de 1988 sont encore à l'emploi de la succursale. Le roulement du personnel s'est stabilisé la fin de 1990. La rotation a été particulièrement forte au niveau du responsable du département des pièces, cinq au total entre 1987 et au début de 1991. Au niveau des mécaniciens, leur nombre varie en fonction du travail dans l'atelier.

E) La culture organisationnelle:

Pour définir cette culture nous utiliserons sept facteurs:

- 1- L'autonomie individuelle; tout le personnel est en contact avec le client ce qui exige de la part de chacun la possibilité d'exercer leur jugement et de faire preuve d'initiative. On note qu'il y a de l'amélioration à ce chapitre depuis un an.
- 2- La structure; en raison du nombre restreint d'employés, la supervision est directe de la part des responsables de chaque département. Les possibilités de promotion sont faibles. Il y a peu de règlement écrit mais par contre des règles exprimées verbalement et de façon informelle.
- 3- Le support; chacun a tendance à s'isoler dans la routine de sa fonction. Ils sont maintenant encouragés à s'améliorer et se développer dans chacune de leur spécialité.
- 4- L'identité; Le siège social est perçu comme lointain, manquant d'intérêt pour le développement de la succursale et comme un actionnaire cherchant seulement à maximiser le rendement de son investissement. Les gens s'identifient plus à leur tâche, cependant il y a une prise de conscience de l'importance du travail en groupe.
- 5- La gratification; la perception générale est que pour les efforts déployés les gratifications pourraient être plus importantes. Même si en raison de la crise

actuelle, le gel des salaires en 1992 à été compris, il demeure que pour la majorité les gratifications sont un élément important de motivation.

- 6- La tolérance face aux conflits; des frictions existaient entre le département des pièces et celui du service, celles-ci ont diminué depuis peu de temps pour faire place à un climat de collaboration.
- 7- La tolérance face au risque; la récession actuelle laisse peu de marge de manoeuvre pour des projets innovateurs, en conséquence ceux-ci sont peu encouragés.

En résumé, on constate une augmentation du sentiment d'appartenance à la succursale ce qui diffère de ce que nous percevons pour la compagnie dans son ensemble. Les propos du directeur en faveur des principes d'améliorations continus du projet Qualité, et l'importance de la satisfaction du client a eu un impact positif. Le personnel est plus impliqué, il y a une tentative d'élargir les tâches individuelles en fonction de l'intérêt commun. Cependant, avec la période économique difficile que la région traverse, il en résulte un ralentissement des activités de la succursale et cela provoque un climat d'incertitude qui ralentit les progrès réalisés depuis plusieurs mois.

F) L'équipement et la technologie

1) Les installations physiques

La succursale est localisée dans le parc industriel de Val d'Or et l'arrière du terrain est en bordure de la voie de contournement sud de la ville, ce qui lui assure une bonne visibilité. Le bâtiment est divisé en trois aires; la première pour le service de 5000 pi², la deuxième de 2000 pi² pour les pièces et la troisième au deuxième étage de 2000 pi² pour l'administration et le local des employés. Les locaux sont de bonnes qualités et adéquats excepté le niveau du dept. de service ou le local n'a pas été conçu pour travailler des remorques de 45 pieds. Il n'y a qu'un espace assez profond pour les remorques avec

la conséquence que l'aire de travail du garage est coupée en deux ce qui occasionne beaucoup d'inconvénients. Idéalement, l'entrée principale devrait être agrandie pour permettre l'exposition des produits de la firme ce qui permettrait aussi de remplacer l'unité d'air climatisé par un modèle extérieur afin de réduire le niveau de bruit en été, qui est suffisamment élevé pour rendre les conversations téléphoniques difficiles. Le bâtiment serait avantage par un aménagement paysagé, près de l'entrée principale, avec des espaces de stationnements asphaltés.

2) Equipements, outillages et technologie;

Au niveau du dept. de service il manque un palan mobile, dans la partie sud, pour faciliter la manutention des composantes des moteurs ou autres équipements en réparation. Le chariot élévateur actuel ne pouvant circuler à l'extérieur une entente avec un voisin permet d'effectuer les manutentions à l'extérieur. Un camion usagé serait utile pour faire la manutention des remorques sur la propriété. Lors du remplacement d'un camion de service il serait plus approprié d'utiliser une fourgonnette de grosseur intermédiaire pour effectuer le service après-vente. Le niveau de technologie est adapté aux réparations à effectuer.

Au niveau de l'outillage et de la technologie un problème majeur a été identifié, c'est la quasi-inexistence d'outils informatiques dans tous les départements. Il n'y a que deux ordinateurs de type PC pour le traitement de texte, pour communiquer avec un fournisseur américain et pour tenir à jour l'inventaire permanent de pièces. Toutes les opérations comme la facturation, la gestion des inventaires et des travaux dans l'atelier sont faites manuellement. Si le système fonctionne, de façon adéquate grâce à la bonne collaboration de chacun, il demeure que le client exige d'avantage que ce qu'offre le système manuel.

Au niveau économique interne, la succursale est autonome au niveau des opérations courantes, elle doit cependant faire approuver les projets d'investissement par le siège social. Les opérations comptables, les comptes à payer et le contrôle financier sont effectués par la corporation. Il existe un minimum de procédures de gestion qui sont suffisamment souples pour tenir compte de la diversité des opérations de chaque succursale.

G) Analyses des résultats

Pour compléter le diagnostic-organisationnel nous avons effectué une analyse des ventes qui est présentée à l'annexe 4 et une analyse des résultats financiers de la succursale qui est présentée à l'annexe 3.

4.4 LA VISION DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

A) Le siège social:

Les centres de coûts et de profits ainsi que les contrôles comptables occupent beaucoup de place. Peut-être à cause de la distance, il y a peu de consultations et les rencontres avec les autres gérants de la compagnie sont très rares. Les stratégies de l'entreprise sont perçues comme n'étant pas claires, peut-être parce qu'il ne sont pas communiqué, excepté la nécessité d'obtenir un bon rendement sur l'investissement à court terme. Le processus décisionnel est cependant simple.

L'information circule habituellement de façon informelle. Les stratégies internes reflètent le jeu politique des personnes protégeant leurs territoires. Les changements petits et fragmentaires qui se produisent sont habituellement de nature opportuniste plutôt que de nature collaboratrice et ne sont pas toujours perçus comme étant dans les meilleurs intérêts de la compagnie. L'explication de la perception de messages contradictoires est peut-être reliée à la nature des actionnaires. C'est une trilogie comprenant l'actionnaire

majoritaire d'un style entrepreneur, d'un actionnaire investisseur qui recherche le rendement et du directeur général très impliqué dans la gestion quotidienne et le contrôle financier de l'organisation.

B) La stratégie de la succursale:

La stratégie sous entendant l'ouverture de la succursale était de saisir les opportunités du marché avec des produits ou services exclusifs. En effet, lors de l'ouverture de la succursale en 1987, il s'agissait d'offrir des services que des clients avaient demandés en région. Nous avons évoqué précédemment dans l'historique les raisons qui ont conduit à l'ouverture de la succursale. La commercialisation, jusqu'à l'été 1990, a été surtout axée sur la représentation auprès des clients par le directeur de la succursale.

A partir de l'été 1990, l'arrivée d'un nouveau directeur, qui coïncidait avec la fin de l'entente de distribution avec Cummins et des conditions économiques plus difficiles, la stratégie a été axée sur le contrôle interne, la recherche d'efficience (ce qu'il en coûte pour atteindre les objectifs) et l'ajout de lignes de produits complémentaires en 1991. Ces produits sont Allison, Détroit Diesel et une sous concession WhiteGMC. Les efforts de commercialisation ont été concentrés sur un salon, deux envois postaux et de la représentation auprès de clients potentiels. Finalement, on note que les dépenses et les énergies consacrées à la mise en route d'un nouveau projet sont prises à même le résultat des ventes. Cela conduit à une gestion à court terme qui se fait au détriment du développement de nouveau marché.

En résumé, on peut identifier trois périodes; la première de 1987 à la moitié de 1990 pendant l'association avec Cummins qui a été axée sur la vente. La deuxième période est caractérisée par une récession et axée sur les opérations. Cette période aura permis de résorber les erreurs de 1988 et 1989 au niveau des garanties refusées par les

manufacturiers et une partie des inventaires excédentaires. La troisième, c'est la période débutant au début de 1993 avec la mise en place d'outils informatiques, suivi d'une remise en question des produits et des services actuels et d'une réflexion sur l'élaboration d'une stratégie de développement pour les prochaines années.

C) Mission:

Ce qui se dégage de la perception des employés de la succursale, c'est que l'ouverture de la succursale de Val d'Or est dû à des opportunités du marché à la fin des années 1980 et que les conditions actuelles des marchés traditionnels de l'entreprise ne justifierait probablement pas son ouverture aujourd'hui.

La mission de la succursale, selon le bureau-chef, même si elle est implicite est relativement claire: Il s'agit de respecter et idéalement de dépasser les prévisions budgétaires de ventes, tout en respectant le budget des dépenses d'opérations. Les immobilisations étant discutées au fur et à mesure que des besoins se présentent. Il y a peu de rencontres et de discussions sur les orientations et le développement de l'entreprise. Il y a peu de ressources de disponible pour des moyens pratiques favorisant la mobilisation du personnel.

4.5 ANALYSE DES RÉSULTATS

A) Constat de la situation:

1) Synthèse du sondage-clients:

Nous pouvons résumer en ces termes les résultats obtenus lors de ce sondage. Il s'agit de points ou d'améliorations souhaitables.

- La disponibilité des pièces que ce soit pour le comptoir ou pour l'atelier; il semble que la composition de l'inventaire pourrait être améliorée ainsi que les délais de livraison, lorsque les pièces doivent être commandées.
- La gamme des produits; certaine lignes de produits sont incomplètes et d'autres plus ou moins complémentaires.
- Au niveau de la fréquence des erreurs; des améliorations au département des pièces et du service sont souhaitées.
- Le fonctionnement du dept. des pièces est une cause d'insatisfaction.
- Les relations entre le dept. des pièces et de services au niveau de la relation client-fournisseur sont à améliorer. Les employés du département de service sont très critiques sur le fonctionnement du département des pièces. Les employés du dept. de pièces sont insatisfaits que les résultats financiers du département ne soit pas le reflet exact des opérations. En effet, le profit des ventes de pièces effectuées par le dept. de service est inclus dans les résultats de ce dept. mais aucun frais d'opération du dept. des pièces ne sont transférés au département de service. Nous avons constaté que régulièrement le dept. de service place des commandes de pièces en cas d'en avoir besoin et retourne le surplus à la fin des réparations. Cela occasionne des frais important (\$2,500.00/an) qui sont absorbés par le département des pièces.

B) Diagnostic-clients:

Lors du diagnostic-clients nous avons constaté que plusieurs clients étaient insatisfaits du coût des réparations lors de travaux effectués durant la période de garantie d'un équipement. C'est le cas particulièrement le cas avec les produits Cummins et Volvo. Le rôle de la succursale est ambigu puisque lorsque les clients font appels directement aux manufacturiers, ils obtiennent souvent des remboursements de réparations non prévus dans les procédures que doit suivre la succursale. La façon dont ces remboursements sont

consentis aux clients cela mine la crédibilité du personnel de la succursale auprès des clients. On remarque que certaines lignes de produits sont incomplètes et que cette approche fragmentaire auprès de ces marchés produit peu de résultats.

C) Les coûts de non-qualité

-Le département de service:

Les informations concernant les coûts de la non-qualité ont été difficiles à compiler. Au département de service, les reprises de travail sont la cause majeure des coûts de non-qualité. Dans ce département, une procédure était en place pour codifier les réparations qui sont reprises aux frais de l'entreprise. Cependant, pour minimiser les pertes lors de reprises de réparations, la procédure était contournée et les coûts répartis sur d'autres réparations. Pour compiler des données sur ces reprises de travail, sur une période d'une année, il a été nécessaire d'analyser plus d'une cinquantaine de bon de réparation pour quantifier ces reprises. L'évaluation des reprises de travail est de \$18,500.00 pour les 12 derniers mois. Celles-ci ont été imputées à des erreurs humaines. La formation insuffisante, la diversité des réparations à effectuer, l'attitude des techniciens et la pratique consistant à faire démonter une composante par un technicien et de la faire remonter par un autre sont les raisons qui ont été évoquées pour expliquer ces reprises de travail.

-Le département des pièces:

L'estimé des coûts de non-qualité est de \$20,000.00. Ce sont les frais de transports et de manutentions sur les pièces commandées par erreurs pour \$2500.00; les frais de transports et les surprimes (ex. prix régulier majoré de 10%) sur les commandes urgentes pour des pièces qui auraient dû être en inventaire, \$3000.00; un manque à gagner de \$14500.00 en profit sur la vente de pièces qui devraient être en inventaire et qui sont achetées auprès d'un concurrent.

D) Analyse de la ligne de produit VME:

Nous reprenons quelques statistiques pour l'année 1991 qui démontrent l'importance de cette ligne de produit. Les produits VME représentent 51.5% des ventes totales et 53% des profits bruts de la succursale. Cela se traduit au niveau des départements par 25.3% des ventes totales du dept. de service et 26.2% des ventes du dept. des pièces. En combinant les ventes des pièces des deux départements, c'est de 65.6% des ventes totales de pièces qu'il s'agit. C'est aussi 51% des ventes annuelles de main d'oeuvre. Nous croyons que cette ligne constitue un atout important pour la succursale, et est son talon d'achille. En effet la succursale possède un statut de concessionnaire de pièces et du service du distributeur québécois Volvo Canada. Elle ne possède pas de statut officiel de l'organisation VME en Amérique du Nord, même si les achats de pièces se font directement aux Etats-Unis, elle est facturée par le distributeur de Montréal qui prélève une commission de 10% sur les achats.

Les travaux sur garantie sont apparentés à de la sous-traitance puisque c'est le distributeur qui est facturé et qui produit la réclamation au manufacturier. La vente d'équipements lourds est effectuée directement par le distributeur, par le biais d'un vendeur, auquel la succursale fournit gratuitement un bureau et des services administratifs. L'absence d'entente à long terme entre les deux parties, constitue un risque important pour la poursuite de cette activité. Malgré ces sombres pronostics, des efforts importants depuis la fin de 1990, ont été effectués pour améliorer la qualité des services et pour limiter les coûts des réparations sur garantie pour le distributeur. Cependant les améliorations à ce niveau sont limitées compte tenu que c'est le distributeur qui est le maître d'oeuvre des travaux.

Nous avons fait une simulation de l'impact de la perte de cette ligne de produits avec les hypothèses suivantes:

- 1- Il y aurait possibilité de s'approvisionner officieusement en pièces auprès d'un

distributeur américain bien que ce genre de "dumping" soit interdit par l'organisation VME.

- 2- Au niveau du département de pièces 35% des ventes seraient conservées, soit une perte 42.7% du total des ventes.
- 3- Le département de service, perd 100% des travaux sur la garantie et 50% des ventes de pièces et de main-d'oeuvre de cette ligne. Ce qui équivaut à une perte de 30% des ventes totales du département de service.

Ce scénario qualifié de modérément optimiste conduirait à une baisse de 39% du chiffre d'affaires de la succursale. Malgré les appréhensions ressenties par le personnel suite à des rumeurs indiquant que le distributeur voudrait cesser ses activités dans ce domaine, cette problématique ne semble pas à tort ou à raison, faire partie des priorités des actionnaires au siège social.

E) Stratégie de développement

Pour élaborer des axes stratégiques de développement, nous utiliserons une série de questions.

1) Que devons-nous faire?

Une menace de l'environnement que nous avons identifié est la perte de plus en plus probable de l'association avec Volvo Canada. La principale conséquence de la fin de cette association, selon nos estimations, sera une diminution de 39% du chiffre d'affaires de la succursale. Il faut ajouter que la région n'en finit plus de sortir de la récession qui dure depuis le début de 1991, en plus de la saturation du marché et la concurrence féroce que cela occasionne, la prudence s'impose. Au niveau des opportunités, il y a plusieurs marchés qui ne sont pas exploités de façon agressive en raison de leur taille. Il serait possible, pour une firme dans un domaine apparenté, de conquérir des parts de marché.

Cela nécessiterait une démarche agressive de commercialisation.

2) Que peut-on faire?

Au niveau des forces, mentionnons une expertise au niveau du service après-vente et la vente de spécialité. La localisation de la succursale et ses installations auxquelles s'ajoutent un noyau de produits intéressant (Cummins, Onan et Thermo-King). Les domaines qui sont à privilégier sont ceux associés à l'expertise de la succursale comme l'industrie du camionnage, de la machinerie lourde et les groupes électrogènes, dans les secteurs commerciaux, industriels, forestiers et miniers. Le type de produit idéal permettrait à la succursale d'effectuer directement la vente, ce qui se traduirait par des opportunités au niveau du service après-vente. Pourquoi pas une concession d'un fabricant de camion, s'il y en a une de disponible. Il reste un inconnu, les ressources financières dont dispose l'entreprise pour le développement d'une ligne majeure de produit.

Malgré la stagnation des marchés dans plusieurs secteurs, il est possible de dégager de très bonne performance financière en atteignant la meilleure combinaison produit-service-qualité associé à des prix compétitifs. Il n'y a pas de doute qu'avec les infrastructures qui sont en place, et un effort soutenu de développement accompagné d'une reprise économique dans la région, d'excellentes perspectives sont à prévoir.

3) Que veut-on faire?

Le président de la firme ayant son siège social à St-Laurent est responsable du développement. Quelle priorité accorde-t-il effectivement au développement de la succursale de Val d'Or? C'est un inconnu puisque nous ne pouvons préciser les valeurs et les aspirations des dirigeants. La stratégie actuelle est de maximiser le rendement à court terme. Si au niveau de la succursale il existe une volonté de développer, il faut se doter des moyens pour y arriver. La présentation de l'état de la situation à la haute direction

se veut une démarche de sensibilisation qui, nous le souhaitons, débouchera sur l'action.

4) Qu'allons-nous faire?

Dans le contexte de cette intervention qui se situe dans une succursale d'une entreprise de l'extérieur, voici la vision de l'auteur sur ce sujet. Il faut noter que nous avons précédemment mentionné plusieurs façons d'améliorer la situation actuelle. De façon générale il faut développer les facteurs clé de succès suivants: Au niveau marketing la personnalisation des produits et des services. Il faut en effet les différencier de ceux des concurrents et les positionner avec une image de marque. Au niveau de la gestion, il faut exiger une grande qualité et l'efficience dans la gestion des opérations.

Les trois premières questions précédentes, à l'instar d'une démarche de planification stratégique cherchent surtout à déterminer la position souhaitée par la firme dans son environnement. Nous avons cependant mis l'accent tout au long de ce chapitre sur la gestion stratégique. Il ne faudrait pas oublier que c'est aussi par le développement des aptitudes et des compétences internes que la succursale acquerra la flexibilité et la solidité requises pour se développer.

5.0 RECOMMANDATIONS

5.1 Recommandations à courts termes:

- Reviser les processus de gestion des opérations et identifier les “moments de vérité” c’est à dire les activités critiques pour la satisfaction du client;
- Définir des normes de service pour chaque dimension du concept de service et des indicateurs de qualité correspondant à ces normes;
- Implanter un système performant de gestion informatisé;
- Épurier l'inventaire des pièces VME inactives pour faire place à un meilleur mix de produits.

5.2 Recommandations à moyen terme:

Les pistes d'actions suivantes ont pour but d'enrichir la démarche visant à élaborer une stratégie pour l'organisation. Ces pistes sont présentées à titre d'améliorations continues pour mieux répondre aux attentes des clients. Nous avons regroupé nos observations dans les catégories suivantes;

A) L'approche par les produits:

Nouveaux produits:

Compléter la gamme des produits et services pour être en mesure d'effectuer une plus large part de réparations sur les camions et sur la machinerie lourde. Par exemple l'obtention d'une concession d'un manufacturier de machinerie lourde ou de camion, pour permettre de développer une synergie avec les facilités d'après-vente existantes et ainsi d'assurer le développement de la succursale.

Les groupes électrogènes:

Dans la ligne industrielle, au niveau des ingénieurs-conseils les produits sont relativement bien connus, mais il faut visiter ceux-ci régulièrement et leur offrir notre expertise particulièrement au niveau des logiciels de spécification. Dans la ligne commerciale une mise en marché plus agressive s'impose. La présence à des salons régionaux serait à évaluer.

La location de groupes électrogènes:

A ce chapitre des améliorations à l'inventaire sont indispensable particulièrement dans la gamme de 30 à 100 Kw. 600 volts. La demande pour ces groupes mentionnés, requière des unités sur traîneau, cela facilite le transport et l'entreprise est plus compétitive au niveau des prix. Le transport est un facteur important dans la décision de louer, à ce niveau des moyens devront être trouvés pour minimiser les coûts, puisque plusieurs

entreprises possèdent leur propre camion de livraison.

La réfrigération:

Des progrès importants ont été accomplis au niveau du service et de la disponibilité des pièces. Les perceptions négatives de certains clients pourraient être corrigées si le personnel des ventes de Thermo King de Longueuil travaillait en collaboration avec le personnel de la succursale de Val d'Or. La formation continue du personnel assurerait la poursuite des bons résultats observés.

La machinerie lourde (VME):

Le niveau de satisfaction des clients est égal à supérieur comparativement à d'autres firmes. Les commentaires portent sur la disponibilité des pièces, en effet le délai de trois jours, à partir de Chicago, est long lorsqu'un équipement d'un client est en panne. L'informatisation et l'épuration de l'inventaire des pièces inactives permettront de répondre à plusieurs revendications. Un inventaire élargi de composantes sur système d'échanges serait souhaitable. Il y a aussi le délai nécessaire avant d'effectuer des réparations pendant la période de garantie. Les délais sont imputables au distributeur qui doit nous autoriser avant d'effectuer les travaux. Une bonne communication avec le client assurera que la responsabilité de chaque intervenant sera bien comprise.

B) La formation des ressources humaines:

Les besoins suivants en formation ont été constatés: Pour le gérant de service; des cours en communication écrite (rédaction de rapport etc) et en techniques de communication avec la clientèle. Dans le cas du contremaître et des commis aux pièces; des techniques de ventes pour le personnel en contact avec la clientèle et pour le directeur la participation à un séminaire sur les techniques de vente. Toutes les personnes précédemment mentionnées auraient besoin à des niveaux différents, de cours d'anglais. Les mécaniciens

devront continuer à recevoir des formations techniques, particulièrement au niveau de la réparation des composantes des moteurs diesels.

C) La gestion des opérations:

L'efficacité interne est réduite par l'absence d'outils informatiques performants. Une majorité de clients ont manifesté leurs insatisfactions au niveau des délais pour la livraison des pièces. Si certains délais sont normaux, le fait de ne pouvoir retracer rapidement les commandes et donner l'heure juste au client sur la livraison des pièces est une cause majeure de cette insatisfaction. Le personnel est ainsi absorbé par des tâches administratives aux dépens de la relation avec le client. Il faudra mettre en place des indicateurs permettant de fournir des informations quantitatives et qualitatives sur le niveau de qualité offert. Le système informatique devrait être en mesure de fournir les données quantitatives sur le niveau de qualité.

Même si la direction modifie le système de gestion actuel pour recueillir des données sur la non-qualité, il n'est pas évident que les employés collaboreraient effectivement. En effet, il faudrait que ceux-ci soient convaincus que la direction est sincère dans le projet d'amélioration de la qualité. Le personnel qui connaît bien le système de gestion de l'entreprise a habituellement développé des moyens pour minimiser les coûts apparents de la non-qualité. Le manque de polyvalence de certains employés du département de service amplifie la difficulté de gérer les travaux en cours. Cela dans un contexte où les priorités changent souvent à cause d'une demande qui fluctue continuellement. Divers moyens devront être utilisés pour augmenter la polyvalence du personnel de ce service.

Au niveau des installations physique, l'agrandissement de l'atelier permettrait d'optimiser l'utilisation de la surface de plancher en évitant que l'atelier soit séparé en deux sections lors de l'entrée d'une semi-remorque de quarante-cinq pieds. Cela permettrait

aussi d'aménager convenablement une section pour la réparation des moteurs et faciliterais l'entretien des flottes de camions.

D) Les fournisseurs:

Les fournisseurs sont des partenaires importants pour dispenser des services de qualité à la clientèle. Premièrement, le siège social est un fournisseur interne pour certains produits. Le statut de client interne correspond à un niveau de service qui serait inacceptable d'un fournisseur externe. Des efforts de sensibilisation, à tous les niveaux du siège social, devront être entrepris pour que la succursale soit considérée de la même façon qu'un client externe.

Deuxièmement il y a les fournisseurs externes dont le niveau de service varie de médiocre à excellent. A l'avenir, le choix des lignes de produits à prioriser devra tenir compte de ce facteur. La crédibilité de la succursale est souvent mise en doute par les clients suite à un service très inégal de certains fournisseurs. Ces fournisseurs sont souvent difficiles à remplacer puisqu'ils contrôlent habituellement une part importante du marché. A noter que suite à l'adoption d'un programme d'amélioration de la qualité, nous avons observé une nette amélioration du service auprès de la firme Diesel Cummins.

6.0 PROPOSITION

La phase de la proposition constitue, dans cette expérimentation, un constat. Avant dénoncer une proposition visant à poursuivre la démarche, nous devons établir dans quelle mesure la haute direction de l'entreprise qui dans notre cas est situé au siège social de St-Laurent, est disposée à soutenir un programme d'amélioration de la qualité dans la succursale. Nous devons aussi vérifier si l'entreprise constitue un terrain propice pour entreprendre l'implantation d'un programme de qualité totale. La réponse est négative

à ces deux interrogations. Compte tenu du peu de contact avec la haute direction, particulièrement à cause de la distance, il n'a pas été possible de sensibiliser celle-ci à notre projet. Si bien sûr, elle est ouverte à des initiatives à l'intérieur de la succursale pour améliorer la qualité des services, il en est autrement pour mettre en place un processus de changement qui aurait des répercussions au niveau de la façon de gérer des propriétaires dirigeants. Les ressources supplémentaires pour mettre en application les recommandations faites précédemment ne sont pas disponibles.

Au début de 1993, un nouveau système informatique auquel seront reliées les succursales, sera installé au siège social. S'il est essentiel que la succursale dispose d'outils informatiques, il est prématuré de se prononcer sur le succès de l'opération. Puisqu'il n'y aura pas de possibilité d'effectuer le traitement des informations localement, dans quelle mesure ce système sera utile pour compiler des informations sur le niveau de qualité? C'est à l'usage que nous pourrions répondre à ces questions. La diminution prévisible du chiffre d'affaires causée par la fin de l'association avec Volvo Canada conduit à une gestion serrée pour s'assurer de la rentabilité de la succursale en 1993. En conséquence, les ressources financières et humaines sont mobilisées sur des objectifs à court terme.

En guise de conclusion, il est évident que le personnel de la succursale va poursuivre, avec les moyens disponibles, une démarche d'amélioration continue. Conséquemment, nous ne produisons pas une proposition détaillée pour poursuivre la démarche. Il faut comprendre que cette expérimentation fait suite à une démarche initiée par le chercheur pour vérifier le comportement du modèle élaboré au chapitre précédent et qu'en conséquence, elle n'avait pas été sollicitée. Malgré tout, l'intervention nous apparaît positive pour l'organisation. L'implantation des recommandations concernant les améliorations à apporter et la mise en oeuvre des stratégies de développement proposées produiraient, nous le croyons, des résultats très intéressants.

CHAPITRE 6

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE 6

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

6.1 Rappel des objectifs de la recherche

A titre d'intervenant, auprès de petites entreprises du domaine des services, l'auteur cherchait une façon d'initier une démarche d'amélioration continue de la qualité dans ce type d'entreprise. Ce modèle devait intégrer la philosophie ainsi que les principes de l'approche de la qualité totale dans un processus d'intervention auprès de l'entreprise. Ce modèle devait aussi tenir compte des ressources limitées de ces entreprises, de la dynamique particulière reliée au propriétaire dirigeant et des autres facteurs de contingence de la petite entreprise du domaine du service.

Nous avons observé qu'il est souvent difficile d'amener le propriétaire-dirigeant de l'entreprise à apprécier le potentiel d'une nouvelle façon de faire les choses si on ne fait pas la démonstration, au préalable, d'un besoin évident d'effectuer des changements. Le diagnostic-qualité nous a semblé un bon moyen pour mettre en évidence la nécessité de faire des changements, et en même temps ce diagnostic est une phase indispensable à toute démarche visant des changements au mode de fonctionnement de l'entreprise. Conséquemment à ces constats, nous nous questionnons sur la pertinence ou sur la possibilité d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité pour initier une démarche d'amélioration continue de la qualité destinée à la petite entreprise du domaine des services. Ce qui conduit à la question de recherche qui s'énonce de la façon suivante: Est-il pertinent ou possible d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services?

Les objectifs de la recherche s'énoncent en ces termes:

- 1- Approfondir les concepts d'une démarche d'amélioration de la qualité, plus particulièrement en termes de conditions et modalités d'implantation, en tenant compte des spécificités des petites entreprises du domaine des services.
- 2- Adapter ou élaborer un modèle de diagnostic-qualité qui permet d'initier une démarche d'amélioration de la qualité, tout en intégrant les concepts et principes mis de l'avant par les auteurs sur la qualité totale.
- 3- Expérimenter ce modèle de diagnostic-qualité dans une petite entreprise du domaine des services: J.A. Faguy et Fils Ltée.
- 4- Mettre en évidence les actions préalables avant de passer à l'implantation.
- 5- Faire un plan d'action sur les actions préalables à l'impantation.

Le but de cette recherche est de tenter de mieux comprendre de quelle façon il faut procéder, pour introduire une démarche d'amélioration de la qualité , et pour proposer une démarche dans laquelle le diagnostic-qualité est l'initiateur d'un processus visant l'amélioration continue de la qualité.

Malgré notre satisfaction, le modèle proposé est une solution à un point de vue privilégié au début de la recherche. Ce point de vue correspond principalement au fait que pour introduire des changements dans une petite entreprise de service, il faut ajuster et/ou modifier les méthodes qui sont employées auprès des plus grandes entreprises. Les changements auxquels nous faisons références sont ceux qui découlent de l'introduction d'une démarche d'amélioration de la qualité. Nous avons choisi, suite au travail analytique et conceptuel qui a été fait pendant la recherche, d'utiliser un processus de changement qui est privilégié par des consultants, pour proposer notre modèle, qui vise à initier une démarche d'amélioration de la qualité dans une petite entreprise de service.

6.2 Les résultats de la recherche

6.2.1 Les résultats théoriques: Le modèle.

En ce qui concerne l'évaluation a posteriori de notre travail théorique, nous le croyons pertinent compte tenu de la problématique du départ et de la difficulté d'analyse de la petite entreprise de service. Notre recherche a permis de mettre en évidence la nécessité d'adapter les méthodes d'intervention aux facteurs de contingence de la petite entreprise. Le modèle que nous proposons est le résultat d'une synthèse d'approche de diagnostic d'entreprise, de développement organisationnel et de démarche d'amélioration de la qualité. L'originalité du modèle consiste en une intégration de la pratique d'intervenant dans plusieurs champs d'activités. Nous croyons que ce modèle est conforme aux objectifs que nous nous étions fixés au début de cette recherche. A notre avis, ce modèle réunit dans un tout, les points suivants:

- le diagnostic-qualité comme moyen d'initier une démarche d'amélioration de la qualité,
- le diagnostic-qualité une composante essentielle d'une démarche d'amélioration de la qualité,
- l'intégration des facteurs de contingence lors d'intervention dans la petite entreprise de service,
- l'intégration du diagnostic-qualité à un processus de consultation ou d'intervention,
- un volet formateur pour les participants
- permettre au propriétaire-dirigeant de comprendre et d'adhérer aux concepts mais surtout de s'approprier la démarche.

Le modèle proposé est cohérent puisque les analyses proposées sont claires et ordonnées pour éviter l'arbitraire. Du point de vue strictement théorique nous répondons affirmativement à la question de recherche. A notre avis, notre modèle indique qu'il est possible et pertinent d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise

du domaine des services. Cependant pour démontrer la validité de ce modèle, son expérimentation en entreprise est essentielle. Nous avons effectué une seule expérimentation dans le cadre de cette recherche de type exploratoire. En conséquence nous ne prétendons pas que cela soit suffisant pour valider le modèle. Nous espérons que d'autres chercheurs effectueront des expérimentations avec le modèle que nous proposons.

6.2.2 Les résultats de l'expérimentation:

Notre modèle a été fait en fonction d'une petite entreprise du domaine des services, et pour des raisons pratiques nous l'avons appliqué à une succursale d'une moyenne entreprise. Nous avons fait à ce moment l'hypothèse que compte tenu de l'éloignement de la succursale et de son bureau chef ainsi que de l'autonomie dont elle jouissait, le modèle s'appliquerait. Nous constatons qu'effectivement il y a plusieurs ressemblance entre les deux types d'organisations, mais nous ne pouvons conclure que le modèle s'applique intégralement à une succursale d'une moyenne entreprise. Dans cet ordre d'idée il faut admettre que l'analogie, entre le directeur de la succursale même avec beaucoup d'autonomie et le propriétaire dirigeant, à ses limites.

La description des différents processus lors de l'intervention a permis à l'entreprise de se questionner et de remettre en question ces processus au niveau des opérations. Cette description permettra ultérieurement d'optimiser ces processus pour favoriser l'efficacité et l'efficience. La présence du chercheur dans le milieu a facilité la cueillette des données et les adaptations à la réalité tout au long du processus. La présentation d'une synthèse du diagnostic qualité à la haute direction a contribué à la validation de plusieurs aspects du diagnostic. Cette présentation avait aussi pour objectif de démontrer la nécessité de disposer de ressources additionnelles pour que la succursale s'engage à fond dans la démarche d'amélioration de la qualité. Il s'agissait aussi de démontrer le dynamisme et

l'engagement de l'équipe de la succursale pour obtenir de la haute direction de nouveaux mandats.

La méthodologie utilisée était adaptée au sujet de notre recherche et aux objectifs poursuivis tout en permettant aux acteurs de participer, de mieux connaître l'entreprise, de comprendre la démarche proposée et finalement de maîtriser les pré-requis nécessaires à une démarche d'amélioration de la qualité.

Dans le cas de J.A. Faguy et Fils, nous avons constaté, à la fin de notre expérimentation, une remise en question suite à des changements importants concernant la gamme des produits. Nous croyons que la poursuite de la démarche exige une certaine stabilité en ce qui concerne la gamme des produits principaux qui sont représentés par la succursale.

Nous avons constaté, lors de cette expérimentation, qu'au niveau de la succursale si le bureau chef ne s'engage pas dans une démarche d'amélioration de la qualité cela conduit à des résultats limités, et même à des dysfonctionnements. Il est en effet difficile de concilier deux cultures d'entreprises à l'intérieur de la même organisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment l'engagement envers la démarche d'amélioration de la qualité du directeur de succursale peut difficilement compenser l'absence du propriétaire-dirigeant du processus. Cependant si la succursale de Val d'Or obtenait des mandats supplémentaires en plus du mandat de base soit la vente et le service de groupes électrogènes nous croyons que la démarche est pertinente. Cependant il faut que la succursale dispose d'une marge de manoeuvre suffisante, pour entreprendre une démarche autonome de celle du bureau chef. Jusqu'à tout récemment à cause de mandats spécifiques, comme les produits Volvo et Thermo-King, la succursale a obtenu une certaine autonomie. Cette spécificité sera difficile à maintenir si la succursale n'obtient pas de nouveaux mandats.

6.2.3 Discussion des résultats:

Le travail analytique, conceptuel et pratique qui a été fait pendant la recherche a permis d'obtenir les résultats suivants:

- une meilleure compréhension par le chercheur des concepts reliés à l'amélioration de la qualité et sur la façon d'initier cette démarche,
- l'opportunité pour le chercheur d'agir à titre de consultant interne dans une entreprise,
- l'expérience pour le chercheur de la réalisation d'un projet de recherche.
- un modèle visant l'intégration des concepts relatifs à la qualité totale, aux démarches d'amélioration de la qualité et au diagnostic organisationnel. Ce modèle de diagnostic-qualité ayant pour but d'initier une démarche d'amélioration de la qualité dans une petite entreprise du domaine des services.

L'aspect pédagogique des interactions entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise est un élément fondamental de notre modèle de diagnostic-qualité. Cet aspect constitue un extrant important de cette recherche. Cela permet aux acteurs de l'entreprise de s'approprier la démarche tout en ayant les outils pour le faire avec un support minimal de l'intervenant "spécialiste". C'est aussi un modèle qui permet un apprentissage continu et de dégager une vision commune de la situation partagée par tous.

En effet comme l'affirme Quivy et Campenhout (1988, p.234), les auteurs présentent la recherche dans une optique de formation. Cette recherche ne prétend pas conduire à de nouvelles connaissances théoriques inédites, mais vise à apporter un éclairage nouveau sur les façons d'initier une démarche d'améliorations de la qualité pour les petites entreprises du domaine des services. Dans cette optique de formation, la recherche a permis, du point de vue du chercheur, la découverte de perspectives théoriques intéressantes.

CONCLUSION

Suite à notre démarche analytique et conceptuelle nous concluons que notre question de recherche s'est avérée pertinente, et de plus, elle a permis d'élaborer un modèle de diagnostic-qualité adapté aux petites entreprises du domaine des services. Nous avons observé au cours de cette recherche la pertinence d'adapter à l'intention des plus petites entreprises, les démarches d'amélioration de la qualité qui sont conçues habituellement à l'intention de la grande et moyenne entreprise du secteur manufacturier. Le modèle de diagnostic-qualité qui a été élaboré dépasse largement le cadre d'une prise de conscience par le personnel de la situation qui prévaut dans l'entreprise. Ce modèle offre, selon notre point de vue, la possibilité de démarrer ou d'initier une démarche d'amélioration de la qualité dans des petites entreprises du domaine des services. C'est le volet pédagogique à l'intention du personnel, la prise en compte des facteurs de contingence de ce type d'entreprise et surtout la nature de l'interaction entre l'intervenant et le propriétaire dirigeant qui démarque l'approche que nous proposons. De notre point de vue, c'est l'aspect pédagogique qui consiste en l'apprentissage d'habiletés nouvelles pour le chercheur et le personnel de l'entreprise qui constitue l'extrait principal de cette recherche exploratoire.

Un des objectifs du modèle de diagnostic-qualité est de servir d'initiateur à une démarche d'amélioration de la qualité. Nous n'avons pu vérifier la validité de cette affirmation lors de notre expérimentation. Compte tenu du décalage existant entre l'expérimentation et la fin de la rédaction de ce mémoire, nous constatons que suite aux décisions d'investissement de la haute direction de J.A. Faguy et Fils en faveur d'une entreprise de réfrigération, nous observons une décroissance des activités de la succursale

de Val d'Or. Cela rend difficile la poursuite de la démarche, sans toutefois remettre en cause l'engagement du personnel en place en faveur d'une amélioration continue de la qualité des services offerts à la clientèle.

Après avoir effectué une seule expérimentation de ce modèle nous ne pouvons évidemment conclure à sa validité. Même si nous croyons valides les bases conceptuelles qui ont été utilisées pour élaborer ce modèle, nous ne pouvons que souhaiter que d'autres chercheurs expérimentent le modèle proposé. Suite à notre expérimentation, nous avons constaté que notre analogie entre la petite entreprise et un type de succursale d'une moyenne entreprise située en région éloignée présentait des limites. Du moins, nous ne connaissons pas exactement les limites de l'analogie de la dynamique organisationnelle des ces deux types d'organisation. En conséquence, nous suggérons d'effectuer des recherches sur le comportement du modèle de diagnostic-qualité dans ces deux types d'organisation, ce qui permettrait éventuellement d'énoncer la pertinence du modèle dans chacune d'elle. Même si ce n'est qu'à la suite de nombreuses expérimentations que le modèle pourra éventuellement être validé, nous croyons qu'il sera utile aux intervenants auprès des petites entreprises du domaine des services.

BIBLIOGRAPHIE

ALBIN, J.M., **Quality improvement in employment and other human services, managing for quality through change**, Brookes publishing co., 1992.

AMAR, D, et OLIER-AMAR, A., De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique: une transition vitale pour les PME, **Gestion**, page 2-5, fév., 1985.

ARCHIER, G. ET SERIEYX, H., **L'entreprise du 3è type**, Paris, Editions du Seuil, 1986, 213 pages.

BAZIN, VÉZINAS ET YOUSSEF, ISO Un guide d'implantation, **Qualité Totale**, vol. 15, no. 2, été 94.

BEAUFILS, A. et GUIOT J.M., **Développer l'organisation: perspectives sur le processus d'intervention**, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1989, 559 pages.

BENNIS, W.G. , BENNE, K.D. et CHIN, R., **The planning of change**, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1969.

BLOCH, P., HABABOU, R., XARDEL, D., **Service compris: les clients heureux font les entreprises gagnantes**, Paris, L'Expansion, 1986, 312 pages.

BRECHET, J.-P., Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI, **Revue Française de gestion**, no. 79, juin-août, 1990.

CAILLIBOT, P. F., PRONOVOST, D., La normalisation internationale pour gérer et assurer la qualité, **Qualité Totale**, vol. 13, no. 2, été 92.

CAILLIBOT P., Le management de la qualité, comment et pourquoi. **Congrès Mission de la qualité de l'AQQ**, 1987, vidéo de 60 minutes.

CAILLIBOT, P. F. et KELADA, J., Gérer la qualité pourquoi et comment, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la technologie, Direction des biens d'équipement, **Gouvernement du Québec**, 1986, 19 pages.

CARROUÉ, D., COTÉ, M., COUTU, M., **Le conseiller en management: manuel de référence du professionnel**, Corporation des administrateurs agréés du Québec, 1992.

CASTRO, J.L. et LAURIOL J., "L'excellence du neuf avec du vieux", **Gestion**, 14 no. 41, nov 89, p.31-36.

CHECKLAND, P. B. **Systems tinkering and systems practice**, Toronto. J.Willey and Sons Ltd. 1981.

COLLET, D., LANSIER, P., OLLIVIER, D., **Objectif zéro défaut: mesure et qualité totale dans le tertiaire**, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1989, 223 pages.

COLLERETTE, P. ET DELISLE, G. **Le changement planifié: Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels**, Montréal, Edition Agence d'arc, 1982, 213 pages.

COLLIGNON, E. Et WISSLER, M., **Qualité et compétitivité des Entreprises du Diagnostic aux Actions de Progrès**, Paris, Economica "Gestion", 1984, 279 pages.

COUPAL, M. La PME, copie conforme de son fondateur, **Revue Organisation**, vol. 3, nu.1, hiver 94.

COUPET, A. (1990), Le service à la clientèle: de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité, **Revue Gestion**, nov. 1990.

COUPET, A. (1992), Qualité de service: pour une démarche intégrée et planifiée, **Revue Gestion**, mai 1992.

CRIQ, La qualité totale au Québec: La perception des dirigeants d'entreprises, **Rapport de recherche**, octobre 1992, 85 pages.

CROSBY, P.B., **La Qualité c'est gratuit**, Paris, Economica, 1986, 313 pages.

CROSBY, PHILIPPE B. **La Qualité sans larmes**, Paris, Economica, 1986, 241 pages.

CUSIN J.D. Notes de cours, MGPMO module production, UQAT, déc, 1989

DEMING, W.E., **QUALITE La Révolution du Management**, Paris, Economica, 1988, 307 pages.

DENIS, J-L. et CHAMPAGNE F., Pour comprendre le changement dans les organisations. **Gestion**, fév. 1990, p. 44-55.

DORAY P. Gérer un projet de réingénierie des processus d'affaires, **Qualité Totale**, vol. 14, no. 4, hiver93.

"Dossier qualité totale", *Magazine Avenir*, vol 4, no. 8, oct.90, p.94-102.

"Dossier qualité totale", *Magazine avenir*, vol 3, no. 8, oct. 89, p.1-26

DOUCET, R., **Bibliographie sur la "Qualité" ou la gestion de la qualité**, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie Direction générale de la recherche et de la planification, Québec, 1988, 156 pages.

EIGLIER, P. LANGEARD, E., **SERVUCTION: Le marketing des services**, Paris, McGraw-Hill, 1987, 202 pages.

FEY, R. et GOGUE, J-M., **La maîtrise de la qualité**, Les éditions d'organisation, Paris, 1983, 273p.

FORTIN P. A. Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l'employabilité, **Revue Organisation**, vol. 3, no. 1, hiver 94, p.31-37.

GAGNON, S., La gestion intégrale de la qualité: un choix organisationnel et personnel, **Qualité Totale (AQQ)**, Hiver 1990-91, volume 11, no. 4.

GARAND, J.D., FABI, B. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME, **Revue Organisation**, vol. 2, no. 1, automne 92, p.61-99.

GAUTIER D., L'attitude à prendre face aux normes ISO9000: une question de choix, **Qualité Totale**, vol 15, no. 2, été 94.

GODBOUT, A. J., L'art d'apprendre à danser avec les loups ou la consultation en gestion auprès des PME, **Revue Organisation**, vol. 3, hiver 94, p.5-14.

GOYETTE, G. et LESSARD-HEBERT, M. **La recherche-action, ses fondements et son instrumentation**, Québec, P.U.Q., 1987, 204 pages.

GRAVEL C., "La gestion de la qualité", **MIC-A.T.**, mars 1989, 13p.

HARRINGTON, J. H. **Objectif qualité totale: Un processus d'amélioration continue**, Traduction de "The improvement Process" par Combet C. et Lechevalier T.. Les éditions Transcontinentales, 1992, 320 p.

HERMEL P., **Qualité et managment stratégiques du mythique au réel**, Paris, Les éditions d'organisation, 1989, 160 pages.

HOROVITZ, J., **La qualité de service**, Paris, InterEditions, 1987, 178 pages.

INGLE, S., INGLE, N.,. **Quality circles in service industries: comprehensive guidelines for increases productivity and efficiency**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983, 353 pages.

ISHIHARA, K., **Manuel pratique de gestion de la qualité**, Paris, AFNOS ``gestion'', 1986, 260 pages.

ISHIKAWA, K., **La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques**, Paris, Dunod entreprise, 1984, 242 pages.

JURAN, J., **La qualité des services**, (traduction - USA) Paris, AFNOR Gestion, 1987, 211 pages.

KELADA, J., **La gestion intégrale de la qualité**, Dorval, Editions Quafec ``Collection Gestion intégrale de la qualité, 1987, 191 pages.

KELADA, J., **Comprendre et réaliser la Qualité totale**, (1e édition) Montréal, Editions Quafec, 1991, 386 pages.

KELADA, J., **Comprendre et réaliser la Qualité totale**, (2e édition) Montréal, Editions Quafec, 1992, 415 pages.

KELADA J., "La gestion intégrale de la qualité, une philosophie de gestion", **Gestion**, 14 no. 1, fév. 1989, p.8-14.

KELADA J., La gestion de la qualité dans les entreprises québécoises, Rapport de recherche 88-10, **H.E.C.**, 24 p. + annexes, 1988.

KELADA, J., A l'heure de la normalisation internationale, **Qualité Totale**, vol. 13, no. 2, été 92.

KELADA, J., ISO quand tu nous tiens, **Qualité Totale**, vol 15, no. 2, été 94.

KELADA J., La reconception de l'entreprise, **Qualité Totale**, vol. 14, no. 3, automne93.

KELADA J., Qualité Totale et gestion par extraversion, **Gestion**, vol. 16, no. 1, fév91, p.42 -49.

LAFLAMME, M., **Dix approches pour humaniser et développer les organisations**, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1979, 138 pages.

LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., ST-ARNAUD, Y., **Devenir consultant: instrument autogéré de formation**, Éditions de l'université de Sherbrooke, 1985, module 1, 334p., module 2, 77p.

LEFÈVRE, M., La performance des organisations québécoises: Du discours à la réalité, Groupe Innovation; **Publis-relais**, 1993, 87p..

LEFÈVRE, M. Un autodiagnostic pour mesurer la performance de votre organisation, Groupe Innovation; **Publis-relais**, 1993, 18p.

LEGAULT, G., **Réussir la qualité totale dans une entreprise de service**, Boucherville, Editions G. Vermette, 1991, 187 pages.

LEVASSEUR, P., BRULEX, C., PICARD, J., **Autodiagnostic: l'outil de vérification de votre gestion**, Publication transcontinental, 1991, 145p.

LEVITT Théodore., "Marketing intangible products and product intangibles ", USA **HBR**, vol. 59, no. 3 mai-juin 1981, p94-102.

MALOUIN R., Le changement radical à la portée de tous, **Qualité Totale**, vol. 14, no. 4, hiver 93.

M.I.C.T., L'entreprise du Troisième Type et le Défi de la Qualité Totale, **Ministère des communications**, 1987, vidéo de 44 minutes.

M.I.C.T., Gérer la qualité, Vidéo de 14 minutes, **Ministère de l'industrie du commerce et de la technologie**.

MOLINA J., "Evaluation de la qualité", **MIC**, brochure

MONTAIGNE, J. Et STORA G., **La qualité totale dans l'entreprise**, Paris, Les éditions d'organisations, 1986, 232 pages.

NAYATANI, Y., (trad. de Jouslin de Noray) Les outils du management de la qualité, **Qualité Totale**, vol. 13, no. 4, hiver 92-93.

NGUYEN N., et LEBLANC G., "La gestion de la qualité dans les entreprises de service", **Gestion**, 14 no 41, nov 1989, p.23-29.

NGUYEN, N., La gestion du personnel en contact, **Gestion**, vol. 16, nov 91, p.36-42.

ORGOGOZO, ISABELLE., **Les paradoxes de la qualité**, Paris, Les éditions d'organisation management 2000, 1987, 158 pages.

PARASURAMAN, A., VALARIERA, Z., LEONARD, L.B. , A conceptual model of service quality and its implications for future research, **Journal of marketing**, Fall 1985, vol. 49, nu.4, 41-51.

PERRIGORD, M., **Réussir la qualité totale**, Management 2000, Les éditions d'organisations, Paris, 1987, 371p.

PERREAULT Y.G. et DELL'ANIELLO, P. Autodiagnostic de gestion: l'entreprise de service, **UQAM**, 1982.

PETERS, T., WATERMAN, R., **Le prix de l'Excellence: les secrets des meilleures entreprises**, Trad. "In search of excellence" 1982. Paris, InterEditions, 1983, 359 pages.

PREVOST, PAUL., Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche -action, **LEER**, 1983, 92 pages.

POMINVILLE Y. et LÉVESQUE R., La réingénierie: un outil indispensable pour les défis d'aujourd'hui, **Qualité Totale**, vol 14, no. 3, automne 93.

QUIVY R. et CAMPENHOUDT L.V., **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, Paris, 1988, 271 p.

RANDALL, L. et SENIOR, M. (1992)., Managing and improving service quality and delivery, **Technical Communications (Publishing) Ltd.**

ROUSSEL JEAN., "La mesure de qualité du service", Forum qualité, **Bulletin de l'AQQ**, vol. 2, no. 5, oct.-nov. 1991, p.9-10.

ROUSSEL, JEAN., La mesure de la qualité du service, Forum Qualité, **Bulletin de L'AQQ**, Vol.2, nu.5, oct/nov 1991.

SERIEYX, HERVE., **Le zéro mépris**, Paris, InterEditions, 1989, 233 pages.

SERIEYX HERVE., La qualité, un monde sans frontière, **Congrès de l'AQQ**, octobre 1990, vidéo de 2 heures.

SERIEYX H., "L'anti mode de la qualité", **Le devoir économique**, avril 1990, p.45-48.

TEBOUL, J., **La Dynamique Qualité**, Paris, Les éditions d'organisation, 1990, 321 pages.

TESSIER, R. et TELLIER, Y., **Théories du changement social intentionnel: Participation, expertise et contraintes**, Tome 5, Québec, P.U.Q., 1991, 330 pages.

WARIHAY, F.D., Total quality in service organisations, **Journal for quality et participation**, no. 16, p. 6-8.(1993).

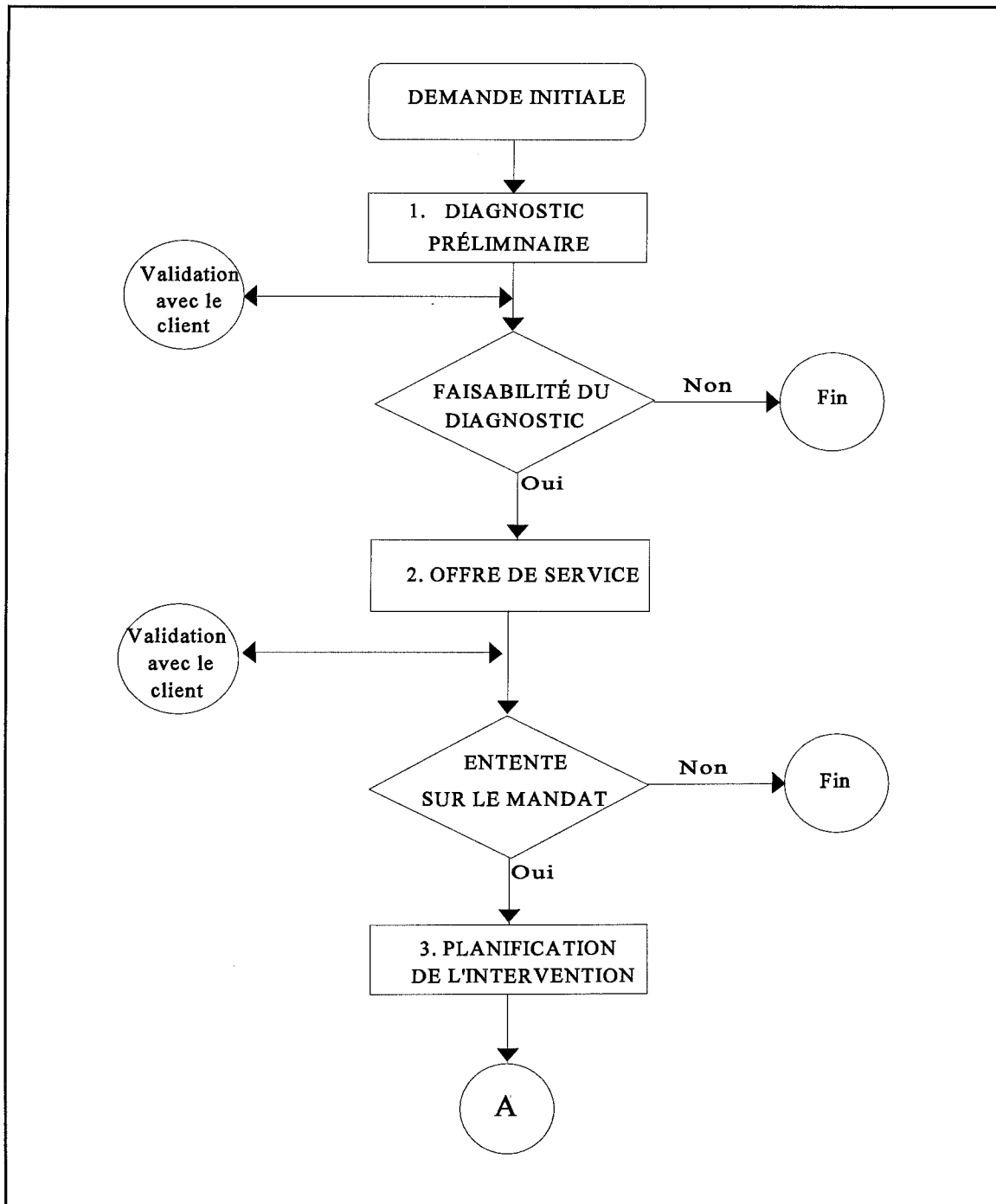
YOUSSEF Y.A., BEAUCHAND Y., Les sept outils de la qualité, **Qualité Totale**, vol. 13, no. 4, hiver 92-93.

ANNEXES

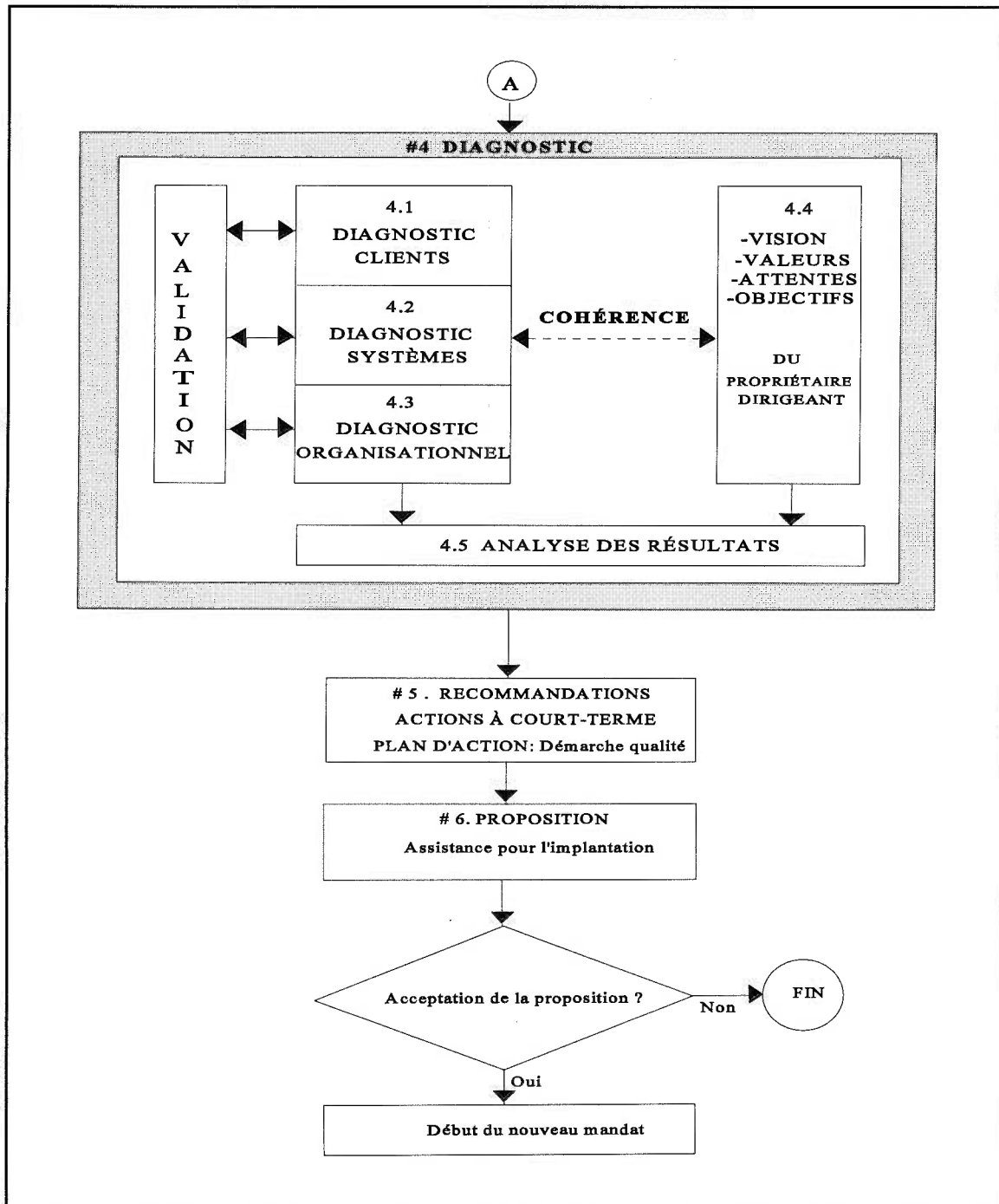
ANNEXE 1

Synthèse du modèle de diagnostic-qualité pour
une petite entreprise du domaine des services

ANNEXE 1: Synthèse du modèle de diagnostic-qualité

**MODÈLE DE DIAGNOSTIC-QUALITÉ POUR UNE
PETITE ENTREPRISE DU DOMAINE DES SERVICES**

MODÈLE (SUITE)



PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Objectifs:

- recueillir les informations indispensables à la compréhension de l'intervention;
- déterminer de façon préliminaire les opportunités, les limites et les contraintes qui sont présentes dans cette entreprise;
- informer le client des paramètres qui encadrent une intervention conseil et sur la démarche d'amélioration de la qualité;
- établir le lien entre la demande d'intervention et la problématique;
- permettre à l'entreprise de comparer sa performance à celle de d'autres entreprises;
- établir un consensus avec le demandeur sur la compréhension et les termes de l'intervention;
- faire la preuve du besoin de changer, principalement au niveau de la qualité perçue par les clients internes et externes.
- prendre la décision de continuer, de reporter, ou d'abandonner la démarche.

Étapes:

- 1.1 rencontre initiale avec le client
- 1.2 diagnostic exploratoire
- 1.3 formulations et présentation des recommandations

Extrants:

- document présentant les résultats du questionnaire d'autoévaluation par rapport à la performance d'autres entreprises
- recommandations pour la suite de la démarche communiquées oralement ou sous forme de document préliminaire

Outils:

- questionnaire d'autoévaluation
- entrevue
- consultation de la documentation disponible sur l'entreprise

PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE (suite)

1.1 Rencontre initiale du client:

- ☐ Recueillir les renseignements indispensables à la compréhension de l'intervention.
 - description de l'entreprise
 - la perception du client par rapport à la problématique
 - l'intervention souhaité
 - les attentes du client
 - les résultats escomptés
 - les contraintes
 - le budget disponible
- ☐ Relation avec le client.
 - informer le client
 - expliquer au client la nature de l'intervention du consultant
 - expliquer les différentes étapes d'une démarche d'amélioration de la qualité
 - entente avec le client sur la nécessité de poser un diagnostic-qualité
 - établir un consensus sur la compréhension et les termes de l'intervention

1.2 Diagnostic exploratoire

- Le client ainsi que son équipe de gestion répondent à un questionnaire d'autodiagnostic sur la performance de l'entreprise.
- Consultation des documents de l'organisation; bilan, matériel publicitaire etc.
- Décrire sommairement l'entreprise en termes de: sa mission, son marché, son domaine d'activité, sa marge de manoeuvre, des systèmes etc.
- Cerner la motivation réelle du propriétaire-dirigeant a souhaité des changements.
- Déterminer quelle est la situation de l'entreprise: passée, présente et future.
- Identifier quels sont les points forts, les atouts et les défis de l'entreprise.

PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE (suite)

- Vérifier les ressources internes dont disposent l'entreprise.
- Evaluer si l'entreprise est un terrain propice pour des actions de changements.

1.3 Formulation et présentation des recommandations

- Analyse des informations disponibles pour formuler des recommandations concernant la suite de la démarche.
- Évaluation de la pertinence de mettre en oeuvre une démarche d'amélioration de la qualité.
- Présentation des résultats de l'autodiagnostic à l'entreprise.
- Présentation au propriétaire-dirigeant des pistes d'améliorations de la qualité
- Présentations des recommandations pour la poursuite de la démarche de consultation.
- Discussions entre le consultant et le propriétaire-dirigeant sur l'opportunité de poursuite la démarche.

PHASE 2: L'OFFRE DE SERVICE

Objectifs:

- clarifier le mandat,
- cerner la problématique et les préoccupations du client,
- tracer les grandes lignes de l'intervention et définir les responsabilités ainsi que les rôles respectifs des parties,
- établir la pré-faisabilité du projet d'intervention,
- prise de décision de part et d'autres concernant le démarrage de la démarche compte tenu des contraintes du mandat.

Étapes:

- 2.1 Etude de pré-faisabilité.
- 2.2 Définition sommaire des paramètres de la démarche.
- 2.3 Rédaction de l'offre de service, négociation et approbation par le client.

Composantes:

- contexte et problématique-qualité préliminaire,
- les objectifs globaux de la démarche (son rôle, ses limites),
- le client et les utilisateurs.
- les contraintes à respecter
- les stratégies, les méthodologies et les instruments à utiliser
- les ressources humaines, financières et technologiques disponibles

PHASE 2: L'OFFRE DE SERVICE (suite)

Extrants:

- le document décrivant l'offre de service qui après entente avec le client deviendra le mandat (résultats attendus, biens livrables, budget etc)

Outils:

- liste de questions
- tableaux (méthodes, devis, stratégie et instruments types)
- échéancier

2.1 Etude de pré-faisabilité:

- Identifier les contraintes de l'intervention:
 - au niveau technique: méthodologies, instruments, outils etc
 - au niveau organisationnel: ressources internes et externes requises pour réaliser le mandat
 - au niveau financier: le budget prévu permet-il de supporter la démarche nécessaire pour réaliser les objectifs.
- Vérifier auprès des ressources internes de l'entreprise si elles sont prêtes à s'engager dans la démarche.
- S'assurer de l'appui et la participation inconditionnel du propriétaire-dirigeant.

2.2 Définition sommaire des paramètres de la démarche

- Description des étapes de la démarche.
- Il est à noter que la stratégie finale qui sera privilégiée dépendra de ou des problématiques qui auront été identifiées.

2.3 Rédaction de l'offre de service, négociation et approbation par le client

- Contexte, de la problématique et des objectifs visés;
- Services proposés et des résultats attendus;
- Description de la démarche de l'intervention;
- Le budget;
- Clauses complémentaires d'ordre technique.

PHASE 3: LA PLANIFICATION DE L'INTERVENTION

Objectifs:

- sensibiliser le personnel à la nécessité d'offrir des services de qualité;
- familiarisation du personnel cadre ou de supervision aux concepts de base de GIQ
- mettre en évidence la nécessité de mesurer ou d'évaluer la satisfaction des clients
- communiquer la démarche et le rôle de l'agent de changement
- rassurer le personnel sur la nature des changements anticipés

Étapes:

- 3.1 Création du comité directeur de la qualité
- 3.2 Activité de sensibilisation et familiarisation à la qualité totale
- 3.3 Mise en place de procédures de cueillette de données

3.1 Création du comité directeur de la qualité

- Formation d'un comité réunissant le propriétaire-dirigeant, un cadre et l'agent de changement. Idéalement un employé sera invité à y participer.

3.2 Activité de sensibilisation et familiarisation à la qualité totale:

- Avant de planifier, il faut que les intervenants développent une compréhension partagée des enjeux et se familiarisent aux concepts de base du processus d'amélioration continu.

3.3 Mise en place de procédures de cueillette de données:

- Mettre en place des procédures pour recueillir de l'information sur chaque sous-système faisant l'objet d'un diagnostic. Une stratégie doit être élaborée pour recueillir des données sur les opérations de l'entreprise,

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC

Objectifs:

- Démarche multidimensionnel permettant l'articulation des multiples facettes du phénomène.
- Sensibiliser le propriétaire-dirigeant aux implications d'une démarche d'amélioration de la qualité.
- Identifier les priorités d'améliorations de la qualité.
- Faire ressortir les points de convergence.
- Établir la cohérence entre toutes les dimensions, particulièrement les stratégies et la vision du propriétaire dirigeant.
- Valider chaque étape du diagnostic de façon à dégager un consensus sur une vision commune de la situation.

Étapes:

- 4.1 Le diagnostic-clients
- 4.2 Le diagnostic systèmes
- 4.3 Le diagnostic organisationnel
- 4.4 Expliciter la vision du propriétaire-dirigeant
- 4.5 Analyse des résultats

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

Extrants:

- Une vision pluraliste, globale, cohérente et validée de l'entreprise.
- Des lignes directrices de solutions à des problématiques.
- Une synthèse des informations qui auront été recueillies.
- Une analyse des informations conduisant à l'énoncé d'un plan d'actions.

ÉTAPES 4.1: LE DIAGNOSTIC-CLIENT

Objectifs:

- Identifier et analyser les attentes ainsi que les besoins des clients pour chaque segment du marché.
- Choisir une clientèle et le ou les services sur lesquels porteront le diagnostic
- Mesurer et analyser les informations recueillies.
- Elaborer et/ou identifier des indicateurs qualité ainsi que des normes de qualité pour les services qui sont offerts.
- Identifier les situations à améliorer.

Étapes:

- 4.11 Identifier les attentes et les besoins des clients
- 4.12 décrire le réseau client-fournisseur
- 4.13 identification des améliorations à prioriser

4.11 Identifier les attentes et besoins des clients:

□ Procédure:

- Cueillir des données; avec une étude de marketing si nécessaire, il s'agit d'identifier les attentes et les besoins du client pour chaque segment de marché. Cela inclut les clients passés, actuels et souhaités.
- décrire les dynamiques du marché,
- élaborer des normes de dispensation des services; ces normes sont les seuils de référence auxquels se comparerons les indicateurs de performance,

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

- décrire la gestion des relations avec le client,
- définir les exigences (attentes) des clients en spécifications quantifiables, mesurables, contrôlables, de qualité, de coûts et de délais,
- analyser la concurrence,
- décrire le marché cible et stratégie de mise en marché,
- analyser les critères de satisfaction du client; pour l'industrie en général et pour l'entreprise.
- sondages
 - fiches d'appréciation et de suggestions
 - le système de gestion des plaintes
 - l'observation
 - l'enquête en profondeur
 - le "focus group"
 - modèle sur la qualité des services: Parasuraman, Valérie et Zeithaml (1985)

4.12 Identifier les clients:

- shématiser les réseaux permettant de produire et de fournir des services aux clients

4.13 Analyse et utilisation des résultats

☐ Objectifs:

- identifier les changements à apporter le cas échéant à l'offre de service de l'entreprise.
- Identifier les points forts et points faibles des services offerts aux clients externes ou internes.
- identifier et définir les pistes d'amélioration à privilégier.

☐ Outils:

- Le diagramme des affinités, des relations, en arbre, de décisions, matriciel et en flèches. Il y a aussi l'histogramme, l'analyse de Pareto et le diagramme de corrélation.

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

4.2 LE DIAGNOSTIC DES SYSTÈMES

Objectifs:

- Analyse des processus de l'entreprise.

Outils:

- Diagrammes des cycles de service
- D'analyse des procédures et des équipements disponibles

Procédures:

- dessiner un diagramme pour des flux du processus
- définir les sources d'entrée et les attentes des utilisateurs
- rassembler les données sur les activités et le déroulement des opérations
- établir des indicateurs de mesure et des boucles de rétroaction
- qualifier le processus
- proposer des pistes d'amélioration pour optimiser le processus

Finalité:

- Identifier les changements à apporter pour maîtriser les processus.

4.3 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Objectifs:

- Décrire l'état de la situation.
- Dégager les forces et faiblesses en matière de gestion de l'entreprise
- Identifier les aspects socio-organisationnel

Outils:

- Entrevue
- Études des documents
- Grille d'évaluation

Procédure:

- Collecte d'informations sur:
 - L' historique de l'entreprise
 - La description de l'environnement; environnement économique, les fournisseurs, le réseau de distribution et la réglementation.
 - Les ressources; humaines, matérielles, technologiques.

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

- La description du climat socio-organisationnel.
- La cueillette et l'interprétation des données financières.
- Description des stratégies passées et présentes.
- la rentabilité de l'entreprise et celle du secteur d'activité
- les ressources financières
- le type de contrôle et de prise de décision
- les pratiques de gestion à ce qui a trait aux ressources humaines; tâches, sélection, formation, rémunération, relation de travail et qualité de vie au travail.
- la gestion de la force de vente
- le profil sociodémographique
- les stratégies organisationnelles
- les obligations légales et juridiques
- enquête auprès des employés sur les perceptions, les irritants et leurs suggestions
- approvisionnement; relation avec les fournisseurs, etc
- les pratiques comptables; contrôle budgétaire, gestion de l'encaisse, des stocks, du crédit, des installations etc.
- la technologie employer
- évaluation du degré de collaboration avec les partenaires externes en amont et en aval.

4.4 LA VISION DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Objectifs:

- préciser les attentes véritables du propriétaire-dirigeant
- préciser la mission de l'entreprise
- identifier les composantes de la vision du propriétaire-dirigeant
- l'engagement du propriétaire-dirigeant dans une démarche d'amélioration de la qualité.

Moyens:

- entrevue
- analyse de cohérence entre sa vision et les résultats des diagnostics clients, des systèmes et organisationnel.

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

-Diagramme des axes:

- l'axe des valeurs: de l'idéologie collective à l'idéologie individuelle
- l'axe de l'implication: risque personnel fort à faible
- l'axe de l'action: l'intérêt entre le fonctionnement et le développement
- évaluation du degré de satisfaction des résultats de l'entreprise
- le rendement à court et long terme souhaité
- les objectifs en termes de rentabilité, de prestige, de réalisation personnel, de satisfaction des clients et du personnel.
- les valeurs, la philosophie, le cadre de référence, les attentes et les attitudes
- sa vision future du marché, de la concurrence, de la technologie etc
- son profil sociodémographique.

4.5 ANALYSE DES RÉSULTATS

Objectifs:

- Déterminer dans quelle mesure, il y a convergence entre les principes de la GIQ avec la stratégie et la mission actuelle.
- Élaborer la meilleure stratégie compte tenu des circonstances.

Procédures:

- Préciser les forces et faiblesses de l'organisation:
 - Synergies potentielles avec l'environnement
 - Préciser les facteurs clés de succès, le positionnement de la firme par rapport à ses concurrents, le degré de cohérence entre les stratégies internes et externes.
 - Analyse marketing, socio-culturelle, organisationnelle, technique et économique
 - Analyser les coûts des principaux dysfonctionnements

PHASE 4: LE DIAGNOSTIC (suite)

□ Finalité de l'analyse des forces et des faiblesses:

- Déterminer des causes stratégiques, structurelles, culturelles et comportementales.

□ Formulation d'objectifs stratégiques:

- En accord avec le niveau de développement de l'entreprise et des capacités du propriétaire-dirigeant.

□ Préciser des axes de stratégie:

- Conformes et cohérentes face aux objectifs stratégiques
- Réalisables pour l'entreprise
- Traite des causes fondamentales des dysfonctionnements.
- Visant à assurer la compétitivité de l'entreprise.

5.0 RECOMMANDATIONS

5.1 Recommandations à court termes:

- Faire ressortir les avantages d'une démarche d'amélioration de la qualité.
- Démontrer l'impact des recommandations sur le rendement à court terme.

5.2 Recommandations à moyen terme:

- Objectifs:**
- la satisfaction du client
 - la satisfaction du propriétaire-dirigeant
 - la gestion du maillage avec les fournisseurs
 - la gestion de l'environnement humain du travail pour favoriser la motivation et la participation
 - une gestion des personnes qui favorisent la responsabilisation et le travail d'équipe
 - la gestion du processus d'amélioration de la qualité

Recommandations typiques:

- | | |
|--------------------------------|---|
| -stratégie: niveau de service: | <ul style="list-style-type: none"> -mission -positionnement -normes de service |
| -formation et communication: | <ul style="list-style-type: none"> -mobilisation -apprentissage -conscientisation -engagement |
| -amélioration des systèmes: | <ul style="list-style-type: none"> -procédés -méthodes -politiques -équipements |

- Extrant:**
- L'articulation d'une démarche d'amélioration continue qui est adaptée à cette entreprise.
 - Indiquer les domaines qui nécessitent plus de recherche.
 - Un plan de modification des systèmes, de formation et de communication.
 - Des prévisions budgétaires, un échéancier et des mécanismes d'évaluation.

6.0 PROPOSITION

Objectifs:

- Proposition de l'agent de changement pour assister l'entreprise à poursuivre ses efforts vers une démarche d'amélioration continue.
- A partir des recommandations de la phase cinq, le document précise les services que le consultant entend fournir.

Extrants:

- Le document définit les responsabilités et rôles respectifs des parties. Il propose des prévisions budgétaire, un échéancier et des mécanismes d'évaluation.

ANNEXE 2

Questionnaire d'autodiagnostic de la performance de l'organisation

Un autodiagnostic

pour mesurer

la performance de votre organisation

Un complément indispensable à
La Performance des organisations québécoises,
du discours à la réalité

Êtes-vous performant?

.....

La publication, en novembre 1993, de *La Performance des organisations québécoises, du discours à la réalité* a suscité chez nombre d'entreprises, publiques et privées, l'impératif besoin de faire, d'une part, leur propre autodiagnostic et, d'autre part, de se mesurer aux résultats choc du sondage mené par l'Institut de sondages Léger & Léger auprès des dirigeants de près de 600 organisations québécoises. C'est dans cette foulée que nous publions l'autodiagnostic, un précieux outil de mesure qui vous fournit deux grilles d'évaluation à partir d'un même questionnaire.

La première grille est inspirée des principes d'évaluation du *Malcolm Baldrige Award* et propose une évaluation globale de votre organisation sous cinq têtes de chapitre: la mission de l'entreprise, l'organisation du travail, les ressources humaines, le fonctionnement en réseau et la satisfaction de la clientèle.

La deuxième grille vous permettra de comparer vos réponses avec chacun des 46 éléments de performance analysés dans *La Performance des organisations québécoises, du discours à la réalité*. En plus de susciter une réflexion sur la gestion de votre entreprise, cette grille vous offre un excellent outil pour vous situer par rapport à la performance d'autres organisations.

Cet autodiagnostic constituera un exercice complet d'évaluation s'il est rempli par vous, employés, gestionnaires et chefs de direction. Les résultats pourront alors être compilés par groupe, et une étude comparative des résultats permettra notamment de déceler les écarts de perception entre la direction et les employés, de même qu'entre les différents services de l'entreprise.

Près de 600 organisations québécoises ont déjà fait leur diagnostic. À vous de jouer!

Un autodiagnostic pour mesurer la performance de votre organisation et *La Performance des organisations québécoises, du discours à la réalité* sont en vente chez:

Publi-Relais
119, boul. Saint-Joseph Ouest
Montréal, Qc
H2T 2P7
Téléphone: (514) 278-3344
Télécopieur: (514) 278-1543

La mesure de l'équilibre

Un autodiagnostic pour mesurer la performance de votre organisation

.....

La performance d'une organisation ne se mesure pas qu'en chiffres, résultats et bilans financiers. D'autant plus que ceux-ci se prêtent à de multiples interprétations. C'est pourquoi nous avons préparé à votre intention ce questionnaire qui vous permettra d'établir le diagnostic de votre entreprise, quelles que soient les fonctions que vous exercez dans sa structure décisionnelle. Un diagnostic qui va au-delà des chiffres, justement, pour mesurer l'application de certains critères essentiels de performance.

Nous avons donné à ce questionnaire le nom d'autodiagnostic parce que vous êtes seul à mesurer les éléments de performance soumis à votre évaluation. Ces éléments sont tirés d'une enquête de l'Institut de sondages Léger & Léger, à laquelle ont répondu près de 600 dirigeants d'entreprise québécois lors d'un colloque intitulé « À la recherche de l'organisation de demain », tenu en avril 1993 à l'initiative du Groupe Innovation.

Les conclusions du sondage de l'Institut de sondages Léger & Léger, analysées en profondeur dans *La performance des organisations québécoises – Du discours à la réalité*, un ouvrage paru aux éditions Publi-Relais, dressent pour leur part un diagnostic sans appel : il existe un fossé énorme entre les intentions des dirigeants d'entreprise et leurs préoccupations réelles, écart qui se traduit par un grave retard dans l'application concrète des principes garants de la croissance économique du Québec.

C'est maintenant à vous de jouer. Toutefois, rappelez-vous que votre diagnostic n'aura de sens que s'il est partagé avec vos collègues de travail. Selon toute vraisemblance, les forces et les faiblesses d'une même organisation ne seront pas perçues avec une égale intensité par tous. On peut même parier qu'en fonction des postes occupés, l'analyse variera du tout au tout. Le cas échéant, cela ne mettra que mieux en lumière la nécessité d'établir un diagnostic unanime à partir des critères de performance.

Mieux encore – et c'est là que réside tout l'intérêt de l'exercice –, notre autodiagnostic vous aura familiarisé avec la notion de mesure de la performance.

La publication de
cet autodiagnostic est
une coproduction de

Groupe Innovation
Groupe de vigie
et d'information

Publi-Relais
Maison d'édition et
groupe-conseil en information

Édition
Michel Lefèvre

Direction
Pierrette Gagné

Recherche
Ginette Loiselle

Adaptation
Hélène Lapointe

Conception graphique
Guylaine Berubé

Infographie
Bruno Ricca

Tous droits de reproduction et d'adaptation
réservés. Toute reproduction d'un extrait
quelconque de ce document par quelque
procédé que ce soit, notamment par
photocopie ou microfilm, est strictement
interdite sans l'autorisation écrite de
l'éditeur.

© Copyright Publi-Relais, 1994
119, boul. Saint-Joseph Ouest
Montréal, (Québec) H2T 2P7
Téléphone : (514) 278-3344
Télécopieur : (514) 278-1543

Dépôt légal : Deuxième trimestre 1994
ISBN : 2 - 921545 - 05 - 2

Comment utiliser l'autodiagnostic

1. Vous remplissez le questionnaire qui suit.
2. Pour faire le diagnostic de votre propre entreprise, vous avez à votre disposition deux grilles d'analyse.

■ La première grille d'évaluation vous fournit une mesure plus précise de la performance globale de votre entreprise. Un bon outil pour évaluer un ensemble de facteurs sous cinq têtes de chapitre : la mission de l'entreprise, l'organisation du travail, les ressources humaines, le fonctionnement en réseau et la satisfaction de la clientèle. Une grille d'évaluation, inspirée des principes d'évaluation du *Malcolm Baldrige Award*, est présentée à la fin de chaque chapitre.

■ La deuxième vous permet de vous comparer avec les 565 entreprises qui ont participé en 1993 au sondage de Léger & Léger et dont les résultats ont été publiés dans *La performance des organisations québécoises*, du discours à la réalité. Chaque question de notre questionnaire correspond à une variable de performance qui a été analysée dans le livre. Les points que vous devez accorder à chacune de vos réponses figurent à la fin de l'autodiagnostic et la correspondance de ces points avec les résultats du sondage y est expliquée. Il est important que vous complétiez tout le questionnaire avant de vous référer à la grille de pointage.

À vous de jouer!

Livre de référence:



La performance des organisations québécoises, du discours à la réalité
Une analyse de Michel Lefèvre, 1993, 87 pages.

Une coproduction du Groupe Innovation et de Publi-Relais, en partenariat avec l'Institut de sondages Léger & Léger.

Disponible chez Publi-Relais
119, boul. Saint-Joseph Ouest
Montréal (Québec)
H2T 2P7
Téléphone : (514) 278-3344
Télécopieur : (514) 278-1543

MISSION ET VISION

Aucune organisation ne peut progresser sans une mission clairement définie qui assurera la cohérence de ses efforts. Mais surtout, cette mission doit être transmise à tous les échelons afin de susciter l'adhésion de chacun aux objectifs qui en découlent. C'est à cette première condition qu'une entreprise peut mobiliser l'ensemble de son personnel en vue d'améliorer sa performance. Qu'en est-il de la vôtre? Voici 10 questions portant sur les différents aspects d'une mission bien comprise. Cochez votre réponse à droite.

1. Votre organisation a-t-elle défini sa mission?

- Oui, elle a été clairement définie et largement diffusée ☐ A
- Oui, mais elle est vague et faiblement diffusée ☒ B
- Non, mais elle songe à le faire sous peu ☐ C
- Non ☐ D

2. Votre organisation s'assure-t-elle que sa mission et ses valeurs se traduisent concrètement dans ses activités courantes?

- Oui, régulièrement, à l'aide d'un processus d'auto-évaluation ☐ A
- Oui, à l'occasion, sans recourir à des mesures précises d'évaluation ☒ B
- Rarement ☐ C
- Jamais ☐ D

3. Votre organisation fait-elle des efforts particuliers pour définir, maintenir et faire partager ses valeurs?

- Oui, des efforts conséquents qui lui ont permis de préciser ses valeurs ☐ A
- Oui, des efforts occasionnels ☐ B
- Non, ou très rarement ☒ C
- Jamais ☐ D

4. Votre organisation fait-elle des efforts particuliers pour favoriser et maintenir la cohésion du personnel autour de ses valeurs?

- Oui, des efforts conséquents qui ont renforcé l'adhésion à ses valeurs ☐ A
- Oui, des efforts occasionnels ☐ B
- Non, ou très rarement ☒ C
- Jamais ☐ D

5. Votre organisation s'assure-t-elle de mesurer concrètement l'adhésion du personnel à sa mission et à ses valeurs?

- Oui, des instruments de mesure sont prévus à cette fin ☐ A
- Oui, mais sans utiliser d'instrument de mesure précis ☐ B
- Non, ou rarement et de manière informelle ☒ C
- Jamais ☐ D

6. Jugez-vous que votre organisation alloue des ressources suffisantes à la recherche-développement, à l'innovation technologique et à l'amélioration des processus et méthodes de travail?

- Oui ☐ A
- Oui, malgré certaines lacunes ☐ B
- Non, même si certains efforts sont faits en ce sens ☒ C
- Non ☐ D

7. En matière de développement personnel des employés, quel énoncé décrit le mieux la situation qui règne au sein de votre organisation?

- Plusieurs moyens sont régulièrement mis en œuvre en ce sens ☐ A
- Cet élément est pris en compte à la requête des employés ☐ B
- Il se concrétise par la formation professionnelle ☒ C
- Il ne fait l'objet d'aucune attention particulière ☐ D

8. En matière de formation des gestionnaires, quel énoncé décrit le mieux votre organisation?

- Des programmes de formation sont spécialement conçus à leur intention ☐ A
- La formation est encouragée et soutenue financièrement, sans être planifiée ☐ B
- Elle est encouragée mais laissée à l'initiative des gestionnaires ☒ C
- Elle ne fait l'objet d'aucune mesure particulière ☐ D

9. En matière de formation des employés, quel énoncé décrit le mieux votre organisation?

- Des programmes de formation sont spécialement conçus à leur intention ☐ A
- La formation est encouragée et soutenue financièrement, sans être planifiée ☒ B
- Elle est encouragée mais laissée à l'initiative des employés ☐ C
- Elle ne fait l'objet d'aucune mesure particulière ☐ D

10. Votre organisation alloue en moyenne combien de jours par année à la formation de chaque employé (journée de sept heures ou plus)?

- Plus de 10 jours ☐ A
- Entre 5 et 10 jours ☐ B
- Moins de 5 jours ☒ C
- Aucun ☐ D

Grille d'évaluation – Mission et vision

Transcrivez à l'endroit approprié vos résultats (A, B, C ou D) aux 10 questions de cette section. Indiquez au bout de la ligne le pointage correspondant à chacune des réponses. Les résultats sont évalués en pourcentage, la cote A) à toutes les réponses représentant la note parfaite, soit 100%.

NOMBRE DE POINTS PAR RÉPONSE

Si vous avez répondu	A	B	C	D	Votre réponse	Votre pointage
Question 1	5	3	1	0	B	3
Question 2	20	10	4	0	B	10
Question 3	5	3	1	0	C	1
Question 4	5	3	1	0	C	1
Question 5	20	10	4	0	C	4
Question 6	10	5	2	0	C	2
Question 7	5	3	1	0	C	1
Question 8	10	5	2	0	C	2
Question 9	10	5	2	0	B	5
Question 10	10	5	2	0	C	2

100 %

Votre total **31** %

ORGANISATION DU TRAVAIL

Qu'elles soient du secteur public ou privé, les organisations font face à l'urgence de redéfinir leurs méthodes de production ou de prestation de services. Cette réorganisation ne peut être que globale afin de modifier en profondeur la structure de toute l'entreprise. Elle exige une ouverture d'esprit à laquelle les gestionnaires sont rarement préparés, ainsi qu'une action énergique dans tous les domaines traités par ce deuxième groupe de 10 questions. Cochez votre réponse à droite.

11. Votre organisation se montre-t-elle ouverte à une redéfinition de l'organisation du travail?

- Oui, une réorganisation en profondeur a été menée à bien ☐ A
- Oui, une réorganisation est en cours ☐ B
- Oui, mais rien n'a encore été entrepris en ce sens ☒ C
- Non, elle se montre peu intéressée ou s'oppose à tout changement ☐ D

12. Au cours de la dernière année, votre organisation a-t-elle adopté des mesures destinées à simplifier les processus de production ou les méthodes de travail?

- Oui, les processus ou méthodes ont été grandement simplifiés ☐ A
- Oui, des études sont en cours afin de les simplifier ☒ B
- Il en a été question, mais rien n'a encore été entrepris en ce sens ☐ C
- Non, il n'est pas non plus question d'en changer ☐ D

13. Au cours de la dernière année, votre organisation a-t-elle étudié la possibilité de réduire le nombre de ses niveaux hiérarchiques?

- Oui, une étude a conduit à l'abolition de certains niveaux hiérarchiques ☐ A
- Oui, mais l'étude a conduit à l'insuffisance d'en réduire le nombre ☐ B
- Une étude a été entreprise dont les résultats ne sont pas encore connus ☐ C
- Non, rien n'a été entrepris en ce sens ☒ D

14. Au cours de la dernière année, votre organisation a-t-elle envisagé de décloisonner certaines unités de travail?

- Oui, plusieurs unités ou services ont été regroupés ☐ A
- Oui, des formules de décloisonnement sont à l'essai dans certaines unités ☐ B
- Il en a été question, mais rien n'a été entrepris en ce sens ☒ C
- Non, il n'en a jamais été question ☐ D

15. Votre organisation est-elle disposée à accorder plus d'autonomie à ses gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions?

- Oui, ils jouissent d'une autonomie qui simplifie l'organisation du travail ☒ A
- Oui, mais il s'agit d'une autonomie limitée à certains aspects seulement ☐ B
- La question a été soulevée sans aboutir à rien de concret ☐ C
- Non, il n'en a jamais été question ☐ D

16. Votre organisation est-elle disposée à accorder plus d'autonomie aux employés de tous les niveaux?

- Oui, ils jouissent d'une autonomie réelle dans l'organisation du travail ☒ A
- Oui, mais peu de mesures concrètes favorisant leur autonomie ☐ B
- La question a été soulevée sans aboutir à rien de concret ☐ C
- Il n'en a jamais été question ☐ D

17. Votre organisation donne-t-elle à ses employés les moyens de résoudre les problèmes sans en référer à leurs supérieurs?

- Oui, ils peuvent régler eux-mêmes plusieurs des problèmes qu'ils rencontrent ☐ A
- Oui, mais sur une petite échelle seulement ☒ B
- Non, ou de façon exceptionnelle ☐ C
- Jamais ☐ D

18. Votre organisation donne-t-elle à ses employés une formation qui les habitue à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent?

- Oui, des séances de formation en milieu de travail sont prévues à cette fin ☐ A
- Oui, mais la formation est improvisée à mesure que se présentent les problèmes ☒ B
- La question a été soulevée sans donner lieu à aucune mesure concrète ☐ C
- Jamais ☐ D

19. Les progrès accomplis dans différents domaines sont-ils mesurés concrètement?

- Oui, des instruments de mesure sont prévus à cette fin ☐ A
- Oui, de façon plus ou moins exacte ☐ B
- Non, ou très rarement ☒ C
- Jamais ☐ D

20. Votre organisation fait-elle des efforts particuliers pour améliorer ses relations avec les employés ou leur syndicat?

- Oui, il existe des mesures ou des programmes en matière d'harmonie des relations de travail ☐ A
- Oui, certaines mesures sont prises, plus ou moins suivies de résultats ☐ B
- Non, ou de façon exceptionnelle ☒ C
- Jamais ☐ D

Grille d'évaluation - Organisation du travail

Transcrivez à l'endroit approprié vos résultats (A, B, C ou D) aux 10 questions de cette section. Indiquez au bout de la ligne le pointage correspondant à chacune des réponses. Les résultats sont évalués en pourcentage, la cote A) à toutes les réponses représentant la note parfaite, soit 100%.

NOMBRE DE POINTS PAR RÉPONSE

Si vous avez répondu	A	B	C	D	Votre réponse	Votre pointage
Question 11	5	3	1	0	C	1
Question 12	10	5	2	0	B	5
Question 13	10	5	2	0	D	0
Question 14	10	5	2	0	C	2
Question 15	5	3	1	0	B	3
Question 16	5	3	1	0	B	3
Question 17	10	5	2	0	B	5
Question 18	15	8	3	0	B	8
Question 19	25	13	5	0	C	5
Question 20	5	3	1	0	C	1

100 %

Votre total **33** %

RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines, ce sont les hommes et les femmes qui, en premier lieu, sont la richesse de toute organisation. Est-il besoin de répéter que les organisations de demain devront plus que jamais miser sur les compétences, les aptitudes et l'intelligence de chacun de leurs membres. A l'heure où la prospérité des organisations comme des nations repose avant tout sur la matière grise, formation, polyvalence et créativité sont devenus synonymes de performance. Voici 10 questions qui permettront d'évaluer l'importance réelle qu'attache votre organisation à ses ressources humaines. Cochez votre réponse à droite.

21. Votre organisation est-elle ouverte au concept de diversification de la main-d'œuvre (en matière de compétences, d'aptitudes, d'expériences et de culture d'entreprise)?

- Oui, une réorganisation des équipes de travail (ou l'embauche de personnel) a permis de mettre ce concept en application
- Oui, des mesures en ce sens sont en voie d'application
- Oui, mais on en reste pour l'instant au stade des intentions
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

22. Votre organisation favorise-t-elle le recyclage du personnel en vue de rehausser ses compétences technologiques?

- Oui, des séances de formation en milieu de travail sont prévues à cette fin
- Oui, le recyclage est encouragé et soutenu financièrement, sans être planifié
- Oui, mais il est laissé à l'initiative des employés
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

23. Votre organisation a-t-elle défini une politique de mobilité du personnel?

- Oui, et elle fait l'objet d'une application rigoureuse
- Oui, mais elle n'est appliquée que partiellement
- Non, même si la question a déjà été soulevée
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

24. Votre organisation a-t-elle défini une politique de recrutement du personnel?

- Oui, et elle fait l'objet d'une application rigoureuse
- Oui, mais elle n'est appliquée que partiellement
- Non, même si la question a déjà été soulevée
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

25. Votre organisation a-t-elle défini une politique de sélection du personnel?

- Oui, et elle fait l'objet d'une application rigoureuse
- Oui, mais elle n'est appliquée que partiellement
- Non, même si la question a déjà été soulevée
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

26. Votre organisation a-t-elle défini une politique de promotion du personnel?

- Oui, et elle fait l'objet d'une application rigoureuse
- Oui, mais elle n'est appliquée que partiellement
- Non, même si la question a déjà été soulevée
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

27. Votre organisation a-t-elle défini une politique de rémunération?

- Oui, et elle fait l'objet d'une application rigoureuse
- Oui, mais elle n'est appliquée que partiellement
- Non, même si la question a déjà été soulevée
- Non, il n'en a jamais été question

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

28. Au sein de votre organisation, les fonctions et les responsabilités de chacun lui sont-elles indiquées?

- Oui, chacun possède une idée précise de ses fonctions et responsabilités
- Oui, mais de façon partielle ou seulement pour certaines fonctions et responsabilités
- Non, ou de façon générale, sans égard au rôle de chacun
- Non, chacun se fait sa propre idée de son rôle

A ☒
B ☐
C ☐
D ☐

29. Votre organisation s'assure-t-elle de débattre au moins une fois l'an de la contribution du personnel à la performance globale de l'entreprise?

- Oui, des rencontres annuelles sont prévues à cette fin
- Oui, mais pas de manière systématique ni dans tous les services ou unités
- Non, ou de façon exceptionnelle
- Non, cela n'a jamais été fait

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

30. Votre organisation tient-elle compte de l'esprit d'équipe dans l'évaluation des employés et des gestionnaires?

- Oui, cet aspect figure dans la grille d'évaluation
- Oui, mais pas de manière systématique ni pour tous les employés et gestionnaires
- Non, ou de manière informelle
- Non, aucune évaluation de ce genre n'est prévue

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

Grille d'évaluation - Ressources humaines

Transcrivez à l'endroit approprié vos résultats (A, B, C ou D) aux 10 questions de cette section. Indiquez au bout de la ligne le pointage correspondant à chacune des réponses. Les résultats sont évalués en pourcentage, la cote A) à toutes les réponses représentant la note parfaite, soit 100%.

NOMBRE DE POINTS PAR RÉPONSE

Si vous avez répondu	A	B	C	D	Votre réponse	Votre pointage
Question 21	5	3	1	0	B	3
Question 22	10	5	2	0	C	2
Question 23	10	5	2	0	B	5
Question 24	10	5	2	0	C	2
Question 25	10	5	2	0	C	2
Question 26	10	5	2	0	C	2
Question 27	10	5	2	0	C	2
Question 28	15	8	3	0	A	15
Question 29	5	3	1	0	B	3
Question 30	15	8	3	0	B	8

100 %

Votre total 44 %

FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

Dans l'environnement de travail de plus en plus complexe où elles évoluent, les organisations peuvent difficilement se replier sur elles-mêmes, au risque de se voir rejetée des marchés qu'elles convoitent. C'est pourquoi elles doivent tout mettre en œuvre pour améliorer leurs activités de communication interne, tout en saisissant chaque occasion de nouer des alliances avec leurs partenaires, clients et fournisseurs. Aucune ne peut plus se confiner dans l'isolement sans s'adjointre des compétences et des ressources indispensables à leur croissance. Cochez votre réponse à droite.

31. En matière de communication interne, quel énoncé décrit le mieux la situation qui règne au sein de votre organisation?

- Un programme de mesures variées touchant la communication interne est appliqué avec rigueur ☐ A
- Diverses mesures sont appliquées occasionnellement et sans coordination suffisante ☐ B
- Peu efficace, la communication interne fait l'objet d'efforts nettement insuffisants ☒ C
- La communication interne est à peu près inexistante ☐ D

32. Votre organisation a-t-elle communiqué au personnel son orientation stratégique?

- Oui, de façon détaillée ☐ A
- Oui, mais de façon partielle ou sans couvrir tous les secteurs de l'entreprise ☐ B
- Oui, mais vaguement et sans s'adresser directement au personnel ☒ C
- Non, aucune initiative n'a été prise en ce sens ☐ D

33. Au sein de votre organisation, les idées et suggestions du personnel font-elles l'objet d'une attention spéciale?

- Oui, elles sont systématiquement recueillies et étudiées avec tout le sérieux nécessaire ☒ A
- Oui, elles sont recueillies mais on leur donne rarement suite ☐ B
- À l'occasion, sans qu'on en tienne vraiment compte ☐ C
- Non, aucune mesure d'incitation n'est prévue à cette fin ☐ D

34. Votre organisation adhère-t-elle au principe selon lequel l'esprit d'équipe constitue une force de travail?

- Oui, le travail en équipe est encouragé à tous les niveaux ☒ A
- Oui, mais le travail en équipe concerne seulement quelques unités ou services ☐ B
- Oui, elle y est sensibilisée mais n'a pris aucune mesure à cet effet ☐ C
- Non, elle s'y oppose ou juge ce principe contraire à la structure de l'entreprise ☐ D

35. La participation du plus grand nombre d'employés aux réunions est-elle encouragée?

- Oui, on s'assure que les employés puissent exprimer leur point de vue ☐ A
- Oui, mais les réunions sont plus ou moins productives de ce point de vue ☒ B
- Non, il est difficile de s'exprimer dans les réunions du personnel ☐ C
- Les réunions du personnel sont rares ou inexistantes ☐ D

36. Votre organisation encourage-t-elle la participation du personnel au processus décisionnel découlant de son orientation stratégique?

- Oui, la consultation est constante à cet égard ☐ A
- Oui, certaines décisions sont prises en collaboration avec le personnel ☐ B
- Non, ou de façon exceptionnelle ☒ C
- D'aucune façon ☐ D

37. Votre organisation communique-t-elle son orientation stratégique à ses clients, partenaires et fournisseurs?

- Oui, tous sont au fait de l'orientation stratégique de l'entreprise ☐ A
- Oui, mais au besoin seulement, lorsqu'ils sont partie prenante d'un processus ☐ B
- Non, ou de façon exceptionnelle ☒ C
- Jamais ☐ D

38. Votre organisation consent-elle des efforts particuliers pour améliorer ses relations avec ses fournisseurs et partenaires?

- Oui, elle a défini une politique claire à cet égard qui a porté fruit ☐ A
- Oui, certaines mesures ont été appliquées sans résultats notables ☐ B
- Non, ou seulement lorsque des problèmes se présentent ☒ C
- Non ☐ D

39. Dans le processus de mise au point de nouveaux produits ou services, votre organisation privilégie-t-elle les équipes multifonctionnelles dont peuvent faire partie certains clients?

- Oui, plusieurs produits et services ont été mis au point de concert avec les clients ☒ A
- Oui, mais l'expérience n'a pas toujours donné les résultats escomptés ☐ B
- Non, mais on a envisagé de le faire ☐ C
- Jamais ☐ D

40. Votre organisation a-t-elle conclu des alliances stratégiques avec ses fournisseurs et partenaires, qu'elles soient ponctuelles ou à long terme?

- Oui, des alliances de tous types sont régulièrement conclues ☒ A
- Oui, une ou quelques alliances ont été conclues avec plus ou moins de succès ☐ B
- Des alliances ont été envisagées sans résultat ☐ C
- Jamais ☐ D

Grille d'évaluation - Fonctionnement en réseau

Transcrivez à l'endroit approprié vos résultats (A, B, C ou D) aux 10 questions de cette section. Indiquez au bout de la ligne le pointage correspondant à chacune des réponses. Les résultats sont évalués en pourcentage, la cote A) à toutes les réponses représentant la note parfaite, soit 100%.

NOMBRE DE POINTS PAR RÉPONSE

Si vous avez répondu	A	B	C	D	Votre réponse	Votre pointage
Question 31	5	3	1	0	C	1
Question 32	10	5	2	0	C	2
Question 33	10	5	2	0	B	5
Question 34	5	3	1	0	B	3
Question 35	10	5	2	0	B	5
Question 36	15	9	3	0	C	3
Question 37	10	5	2	0	C	2
Question 38	5	3	1	0	C	1
Question 39	10	5	2	0	A	10
Question 40	20	12	4	0	A	20

100 %

Votre total 52 %

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Aucune organisation n'admettra se désintéresser des besoins de ses clients. Mais s'il est un domaine où les actes comptent plus que les paroles, c'est bien celui de la satisfaction de la clientèle. Et plus la concurrence s'avive sur tous les marchés, intérieurs et extérieurs, plus les entreprises doivent faire une priorité de ce critère hautement stratégique de performance. La difficulté consiste à coordonner les efforts qui concourent à une satisfaction pleine et mesurable de clients aux besoins variés. Voici les six dernières questions de notre autodiagnostic, qui vous permettront d'établir quelle importance votre organisation attache réellement à ce qui devrait constituer sa raison d'être. Cochez votre réponse à droite.

41. Votre organisation fait-elle de la satisfaction de la clientèle une priorité en matière d'orientation stratégique?

- Oui, c'est une priorité qui fait l'objet d'efforts constants
- Oui, mais elle ne fait pas l'objet d'un suivi conséquent
- La satisfaction de la clientèle constitue une priorité parmi d'autres
- Elle ne figure pas au rang des priorités

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

42. Votre organisation fait-elle des efforts particuliers pour anticiper les besoins de la clientèle?

- Oui, en plus de répondre à ses besoins, elle s'efforce de les anticiper
- Oui, mais à l'occasion seulement
- Non, ou de façon exceptionnelle
- Jamais

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

43. Comment votre organisation mesure-t-elle le degré de satisfaction de sa clientèle à l'égard de ses produits et services?

- Par des études et des enquêtes réalisées périodiquement auprès de chaque client
- En demandant verbalement à chaque client s'il s'estime satisfait
- Au besoin, lorsque les clients expriment leur insatisfaction
- Aucune mesure n'est prévue à cet effet

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

44. Votre organisation s'efforce-t-elle de personnaliser ses contacts avec chacun de ses clients?

- Oui, elle réserve du temps ou des activités à cette fin
- Oui, quand l'occasion se présente
- Non, ou de façon exceptionnelle
- Aucun effort n'est fait en ce sens

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

45. Votre organisation étudie-t-elle avec sérieux les plaintes qui lui sont adressées afin d'améliorer la qualité de ses produits ou services?

- Oui, un dispositif a été créé spécialement à cette fin
- Oui, mais l'étude des plaintes n'est pas toujours suivie de résultats
- Les plaintes font rarement l'objet d'une attention sérieuse
- Non, elle se contente d'enregistrer les plaintes

A ☐
B ☒
C ☐
D ☐

46. Votre organisation s'appuie-t-elle sur le concept de qualité pour améliorer sa réputation?

- Oui, elle a notamment mis en œuvre des programmes de qualité totale et d'amélioration continue
- Oui, certains programmes sont en voie d'application
- Des programmes en la matière sont à l'étude
- Non, ce concept n'a jusqu'ici fait l'objet d'aucune discussion

A ☐
B ☐
C ☒
D ☐

Grille d'évaluation – Satisfaction à la clientèle

Transcrivez à l'endroit approprié vos résultats (A, B, C ou D) aux 10 questions de cette section. Indiquez au bout de la ligne le pointage correspondant à chacune des réponses. Les résultats sont évalués en pourcentage, la cote A) à toutes les réponses représentant la note parfaite, soit 100%.

NOMBRE DE POINTS PAR RÉPONSE

Si vous avez répondu	A	B	C	D	Votre réponse	Votre pointage
Question 41	10	6	2	0	B	6
Question 42	10	6	2	0	B	6
Question 43	30	15	6	0	B	15
Question 44	20	10	4	0	B	10
Question 45	20	10	4	0	B	10
Question 46	10	6	2	0	C	2

100 %

Votre total 49 %

Comparez maintenant votre performance avec celle des autres organisations québécoises qui se sont déjà prêtées à un exercice identique dans *La performance des organisations québécoises*, du discours à la réalité.

Évaluation comparative avec

La performance des organisations québécoises, du discours à la réalité

Chacune des questions de ce questionnaire correspond à une variable de performance analysée dans le livre *La performance des organisations québécoises, du discours à la réalité*.

Vous devez accorder à chacune de vos réponses une cote sur une échelle de 1 à 7 qui vous permettra de comparer vos résultats à ceux des

565 entreprises du sondage sur lequel porte ce livre.

- À toutes les réponses A, vous attribuez la cote 7
- À toutes les réponses B, vous attribuez les cotes 6 ou 5
- À toutes les réponses C, vous attribuez les cotes 4 ou 3
- À toutes les réponses D, vous attribuez les cotes 2 ou 1

Note: pour les réponses B, C et D, vous choisissez la cote la plus élevée ou la moins élevée selon que vous évaluez que votre organisation se situe au niveau supérieur ou inférieur, en relation avec votre réponse.

Vous indiquez maintenant dans la grille ci-contre vos réponses (A, B, C, D) à chaque question. Le chiffre qui apparaît à côté de votre cote indique dans quelle page du livre de *La performance des organisations québécoises* on fait l'analyse de cette variable. Vous pourrez ainsi situer la performance de votre organisation par rapport à celle d'un échantillon significatif d'organisations québécoises de tous les secteurs.

Grille d'évaluation comparative

Questions	Votre réponse	Votre cote	Page du livre
MISSION ET VISION			
1	B	5	28
2	C	3	12
3	C	3	29
4	C	3	30
5	C	3	31
6	C	3	77
7	C	3	40
8	C	3	41
9	B	5	42
10	C	3	43
ORGANISATION DU TRAVAIL			
11	C	3	48
12	B	5	54
13	D	1	50
14	C	3	55
15	C	5	51
16	C	5	52
17	C	5	58
18	C	5	59
19	C	3	12
20	C	3	53
RESSOURCES HUMAINES			
21	B	5	49
22	B	3	57
23	B	5	56

Questions	Votre réponse	Votre cote	Page du livre
24	C	3	60
25	C	3	62
26	C	3	63
27	C	3	61
28	A	7	38
29	B	5	39
30	G	5	35
FONCTIONNEMENT EN RESEAU			
31	C	3	36
32	C	3	37
33	B	5	33
34	B	5	32
35	B	5	34
36	C	3	78
37	C	3	79
38	C	3	75
39	A	7	72
40	A	7	76
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE			
41	B	5	68
42	B	5	69
43	B	5	71
44	B	5	70
45	B	5	73
46	C	3	74

ANNEXE 3

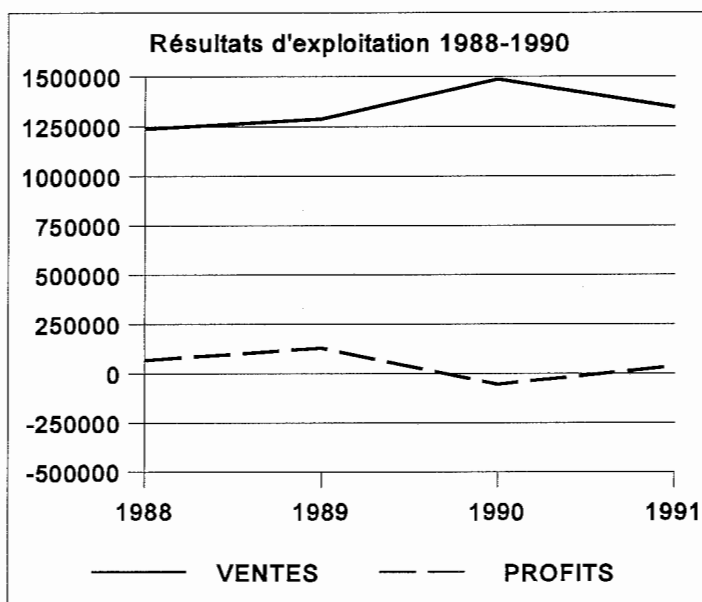
Résultats financiers de la succursale

ANNEXE 3

ANALYSE DES RESULTATS DE LA SUCCURSALE¹

Sur le graphique numéro 1 nous pouvons visualiser le niveau des ventes et des profits depuis l'ouverture de la succursale.

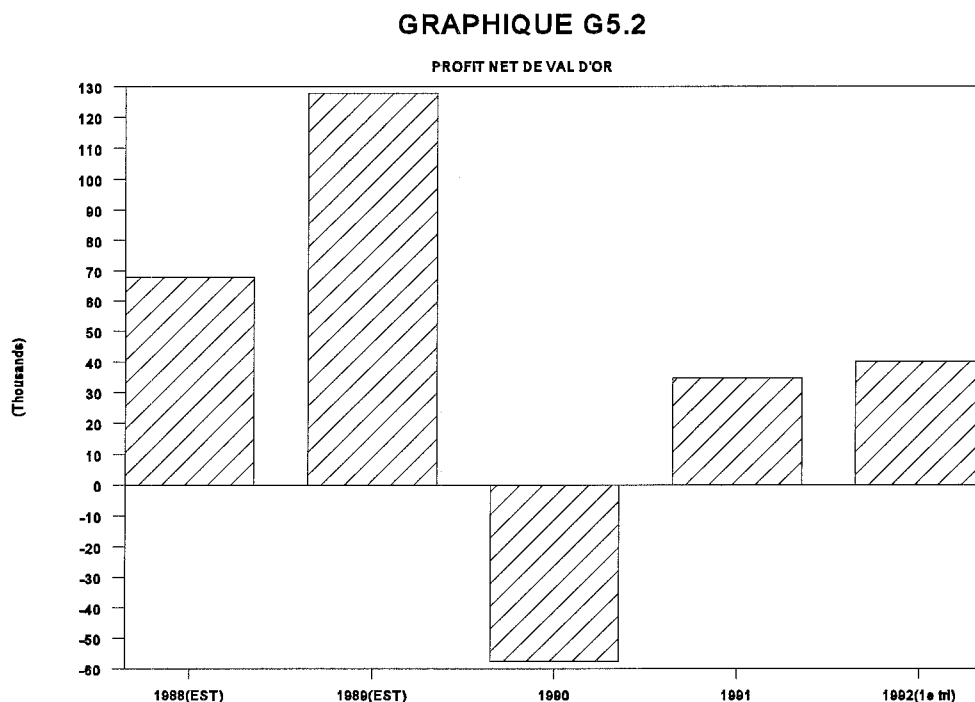
GRAPHIQUE 1 Résultats d'exploitation



¹ Note au lecteur: Les résultats quantitatifs en terme de ventes et de résultats financiers des années 1988 et 1989 ont été extrapolés pour douze mois à partir des résultats disponibles pour des périodes d'onze mois.

Nous constatons que malgré une augmentation des ventes en 1990 et contrairement aux autres périodes, il y a une perte. La gestion inadéquate des réclamations sur garantie durant les années 1988 à 1990 a provoquée le refus de plusieurs d'entre-elles qui ont été radiées en 1990 et dans une moindre mesure en 1991. Sans cet incident l'exploitation durant 1990 aurait dégagé un léger profit. La rentabilité de la succursale est représentée sur le prochain graphique.

GRAPHIQUE 2 La rentabilité



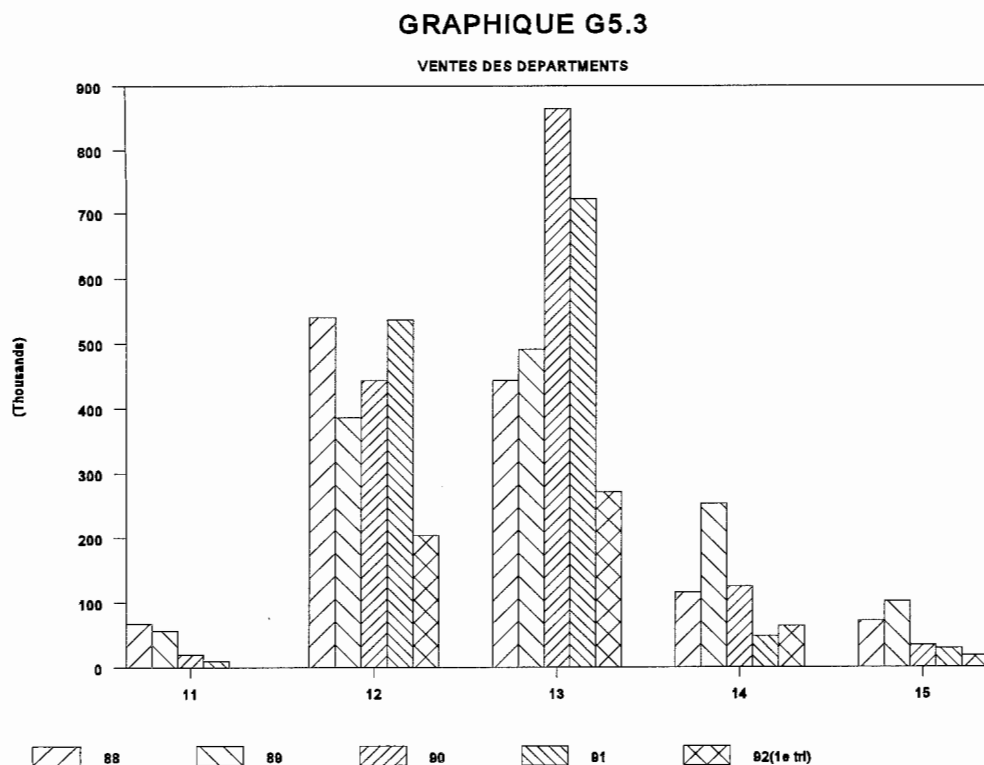
Il est à noter que sur les graphiques suivants les départements sont indiqués par leur code, dont voici la signification:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 11- vente de moteur | 12- département des pièces |
| 13- département de service | 14- vente de groupes électrogènes |
| 15- location de groupes électrogènes | |

Les profits bruts des départements ne tiennent pas compte des frais d'administrations de la succursale. Il s'agit des frais qui ne sont pas liés directement aux opérations des départements. Cependant compte tenu de la taille de celle-ci et en conséquence de la polyvalence requise de ces ressources, ces frais sont sujets à interprétation. Ils sont actuellement (1e tri. de 1992) à 12%.

Le graphique numéro 3 présente les ventes de chaque département sur une période de quatre ans et pour le premier trimestre de 1992.

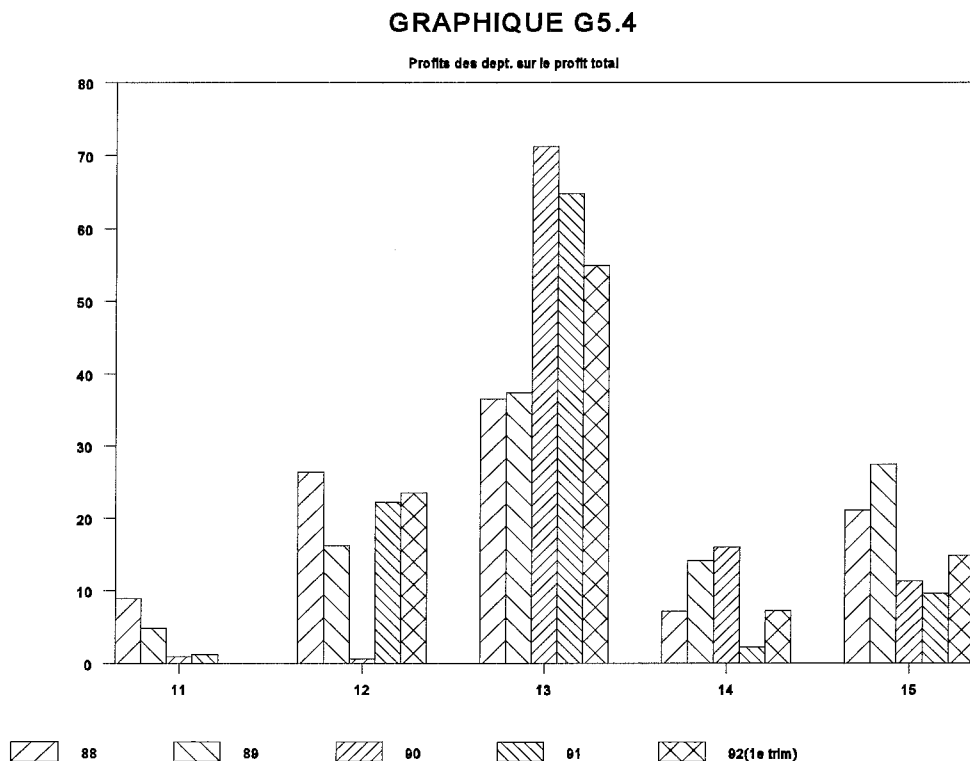
GRAPHIQUE 3 Ventilation des ventes



Les difficultés économiques que rencontre la région depuis 1990 sont responsables de la baisse des ventes et de la demande pour la location des groupes électrogènes. Cependant le premier trimestre montre des signes de reprises.

Sur le graphique numéro 4 représentant les profits des départements en pourcentage des ventes totales, on constate qu'en 1990 les profits du département des pièces sont très faibles. En effet suite à la fin de l'entente avec Cummins, la masse salariale était trop importante pour le volume des ventes. Cette situation a été corrigée à la fin de 1990.

GRAPHIQUE 4 Profit par département

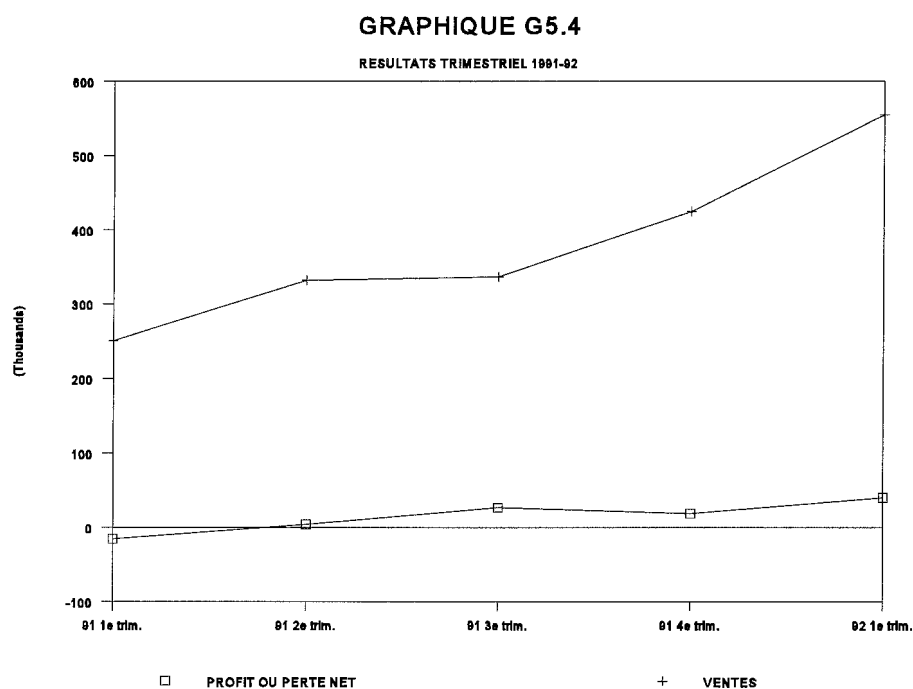


Il est à noter que les coûts d'immobilisation des unités en location ne sont pas imputés comme dépenses à la succursale, en conséquence les profits sont importants pour cette activité (76% en 1991). Les contributions au profit total des ventes de moteur ainsi que la location des groupes électrogènes sont les suivantes: 1988..30%, 1989..41%, 1990..12%, 1991..11%.

Les profits des années 1990 et des années subséquentes proviennent des opérations courantes, soit la vente de pièces et de service. Une gestion serrée des frais d'exploitation a permis à la succursale de limiter les effets de la récession, malgré que ce soit les deux domaines les plus rentables qui ont subi les baisses les plus importantes des ventes.

Sur le graphique numéro 5 qui illustre les résultats d'exploitation des derniers trimestres. La tendance indique une amélioration continue des ventes et des profits. Cependant, les prédictions demeurent risquées compte tenu de l'état de l'économie régionale.

GRAPHIQUE 5 Résultats trimestriels



ANNEXE 4

Questionnaire du sondage auprès des clients



J.A. FAGUY ET FILS LTÉE

Bonjour,

Nous nous permettons de vous demander quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

**Toute l'équipe de J. A. Faguy et Fils, succursale
de Val d'Or, est à l'écoute de sa clientèle.**

En nous permettant de connaître vos commentaires et vos suggestions nous espérons être en mesure de répondre plus adéquatement à vos besoins.

S'il vous plaît, consultez votre personnel au sujet de ce questionnaire et nous le retourner par courrier ou par fax au numéro 819-825-8488

Merci de votre précieuse collaboration.

L'Équipe de Val d'Or

1- Quel est votre degré de satisfaction globale pour les énoncés suivants?

J. A. Faguy et Fils - Val d'Or	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	Ne s'applique pas
A. le personnel de J. A. Faguy- Val d'Or					
B. la gamme des produits et des services					
C. la localisation de la succursale					
D. les heures d'ouverture					

2- Qu'elle importance accordez-vous à chacun des énoncés suivants lors de l'évaluation d'un fournisseur?

A. La qualité des produits et des services:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

B. La compétence et l'attitude du personnel de votre fournisseur:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

C. La gamme des services qui est offerte:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

D. Le taux horaire des mécaniciens:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

E. Le prix des pièces de rechange:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

F. La pertinence et la variété des services:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

G. La sollicitation soutenue de la part des vendeurs d'une entreprise

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

H. Les promotions (publicité, etc) d'un fournisseur potentiel:

Très important	Important	Peu important	Pas important	Non applicable

VOUS VOULEZ UN MEILLEUR SERVICE? DITES-NOUS CE QUE VOUS PENSEZ...REMPLEISSEZ ET RETOURNEZ CE QUESTIONNAIRE! C.P. 700, Val d'Or, J9P 4P6 ou par fax: 819-825-0993

3- Jusqu'à quel point les énoncés suivants décrivent bien les opérations commerciales de J. A. Faguy et Fils- succursale de Val d'Or.

POUR LE DÉPARTEMENT DE SERVICE:	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	Ne s'applique pas
A. le personnel est courtois					
B. le personnel règle rapidement les problèmes					
C. les erreurs sont peu fréquentes					
D. les erreurs sont rapidement corrigées					
E. la gamme des services est complète					
F. le personnel dispose de l'outillage approprié					
G. les mécaniciens effectuent les réparations de façon appropriée					
H. il est facile de contacter un responsable de ce département					
I. le coût des réparations est raisonnable					
J. l'aide technique est disponible et de qualité					

POUR LE DÉPARTEMENT DES PIÈCES:	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	Ne s'applique pas
K. le personnel est courtois					
L. le personnel règle rapidement les problèmes					
M. les erreurs sont peu fréquentes					
N. les erreurs sont rapidement corrigées					
O. la gamme des produits est complète					
P. le personnel connaît bien les produits					
Q. les pièces sont habituellement en inventaire					
R. les pièces sont rapidement disponibles lors d'urgence					
S. Il est facile de contacter un commis pièces					

4- Quels produits achetez-vous habituellement.

pièces-service

ALLISON	()	()
BALDWIN	()	()
CUMMINS	()	()
DETROIT DIESEL	()	()
EUCLID	()	()
FLEETGUARD	()	()
LISTER PETTER	()	()
MICHIGAN	()	()
ONAN	()	()
RANGER	()	()
THERMO-KING	()	()
VOLVO	()	()
AUTRES	()	()

5- Laquelle des catégories suivante correspondent le mieux à votre secteur d'activité?

A. mines et explorations min.	()
B. transport: camion, autobus	()
C. activités forestières	()
d. construction	()
E. autres	()

6- Laquelle des catégories suivantes correspond à votre chiffre d'affaire annuel.

A. moins de \$100,000	()
B. de \$100,000 à 400,000	()
C. de \$400,000 à 1 million	()
D. de 1 million à 2 million	()
E. plus de 2 million	()

7- Quel est approximativement le total de vos achats depuis 12 mois?

aucun achat	()
moins de \$500.	()
\$501 à 2000	()
\$2001 à 10,000	()
\$10,001 à 50,000	()
plus de \$50,000	()

8- Répondre à cette question seulement si vous n'avez effectué aucun achat depuis 12 mois. Pour quelle(s) raison(s) vous n'avez fait aucun achat.

Nous n'avons pas eu besoin des produits ou services distribués par Faguy
--

Nous nous sommes procurés ces produits et services auprès de d'autres entreprises

9- Qu'elle serait la meilleur façon de vous communiquer des informations concernant nos produits et services?

A. la visite d'un représentant	()
B. par téléphone	()
C. publicité dans les journaux	()
D. par des envois postaux	()

10- COMMENTAIRES:

LISTE DES COMMENTAIRES REÇUS LORS DU SONDAGE

- J'ai une très bonne communication avec Daniel aux pièces et je trouve le service très bon.
- Le service est hors-pair, je vous ai recommandé à d'autres entreprises.
- (Bis) J'ai un bon service aux pièces avec Daniel.
- Je suis déçu des problèmes que j'ai eu avec mon moteur KT600. Ça coûte très cher à ma compagnie.
- Les mécaniciens et les commis aux pièces sont non compétent et non courtois.
- Les employés n'ont pas l'air certain de ce qu'il font.

ANNEXE 5

Analyse des ventes de la succursale

ANALYSE DES VENTES

Le tableau 1 qui suit, présente le pourcentage de contribution de chaque produit ou service aux ventes totales pour l'année 1991. Cela permet de mieux situer l'importance de chaque secteur et sans contredit les produits VME représentent une part majeure du chiffre d'affaire, nous y reviendrons plus tard. Cependant il faut prendre note qu'il n'existe pas de relation linéaire entre le pourcentage des ventes totales d'un produit ou service et sa contribution au profit net.

TABLEAU 6 Ventes par département et par produit

PRODUITS	% SERVICE	% PIECES	% VENTES
VME	25.3	26.2	51.5
CUMMIS	16.2	3.6	19.8
THERMO-KING	4.3	3.7	8.0
DIVERS	3.5	4.2	7.7
ONAN	3.8	1.3	5.1
DETROIT & ALLISON	0.7	0.9	1.6
SOUS-TOTAL	53.8	39.9	93.6
VENTES DE MOTEURS			0.7
VENTES DE GROUPE ELECTROGENE			3.5
LOCATION DE GROUPE ELECTROGENE			2.2
TOTAL DES VENTES			100%

B) ANALYSE DES RESULTATS DU DEPARTEMENT DES PIECES

Notre analyse nous permet, pour l'année 1991, de faire un constat sur les ventes de chaque ligne de produit ainsi que la marge bénéficiaire brute obtenue. La marge brute se situe entre 25% pour les lignes où la compétition est la plus forte et 50% pour les pièces

distribuées de façon exclusive. La moyenne se situant à 29% de marge brute. Nous constatons aussi que 33% des pièces sont vendus par le département du service et 67% par celui des pièces.

Le tableau 2 illustre la répartition en pourcentage des ventes de pièces par ligne de produit et pour chaque département. La première colonne indique le pourcentage des ventes de cette ligne de produits sur l'ensemble des ventes de pièces. La deuxième et troisième colonne indique l'importance de cette ligne sur les ventes de pièces de chaque département. L'importance des produits VME avec 65% des ventes de pièces est incontestable.

TABLEAU 2 Répartition des ventes de pièces

PRODUITS	% DES VENTES TOTALES	% DES VENTES DU SERVICE	% DES VENTES DE PIECES
VME	54.1'	46	65.6
CUMMINS	24.3	35	9
THERMO K.	8.4	8	3.3
ONAN	5.3	7	12.8
DIVERS	7.9	4	12.8
TOTAL	100	100	100

Au niveau de la rotation des stocks, les données de 1991 indiquent une rotation de 1.5 sur la valeur des stocks à la fin et ratio de 1.3 sur la valeur moyenne des stocks. Il n'y a pas d'information compilée sur la rotation des stocks de chaque produit. L'inventaire se compose d'environ \$110.000.00 de pièces VME inactives, c'est 29% du total de l'inventaire moyen. Un manque de contrôle en 1988 et 1989 explique ce problème. Malgré plusieurs démarches auprès du distributeur et du fabricant, une solution n'est pas à l'horizon. Des pertes sont prévisibles sur ce bloc d'inventaire. Les profits du département sont les suivants: 1988_13% 1989_12% 1990_1.7% 1991_9.6% 1992(1e tri.)_12%.

La faible rentabilité du département s'explique par l'absence d'outils informatiques ce qui a comme conséquence principale des coûts élevés de main d'oeuvre (en 1991 17% des ventes et 54% des profits) en plus de rendre difficile l'optimisation de la composition de l'inventaire. Ces profits sont en général 50% inférieurs à ceux du département de service. Le fait que 33% du volume de vente de pièces transitent par le département sans rémunération du département de service contribue à sa faible rentabilité.

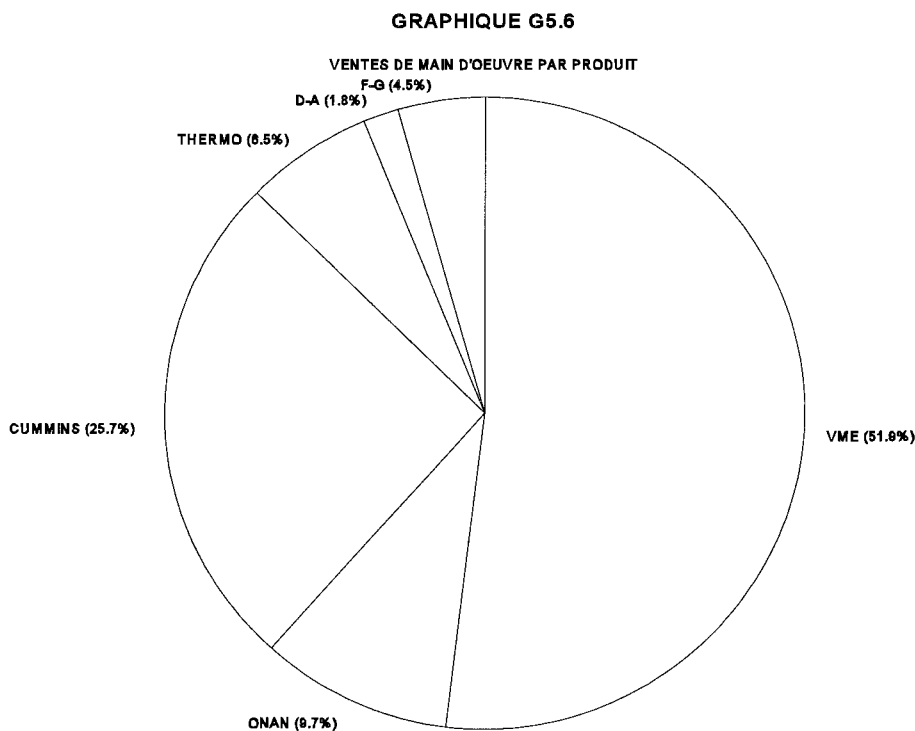
C) ANALYSE DES RESULTATS DU DEPARTEMENT DE SERVICE

Nous avons discuté précédemment des activités relatives à la vente de pièces et si dans l'ensemble la marge de profit brut des pièces vendues par le département de service est comparable, nous avons relevé des différences. Pour les produits Cummins et Detroit Diesel la marge de profit est plus faible compte tenu de la vente de moteurs reconstruits. Le marché commande des marges plus réduites pour ce type de produit. En moyenne la marge de profit brut de la vente de pièces est de 24%.

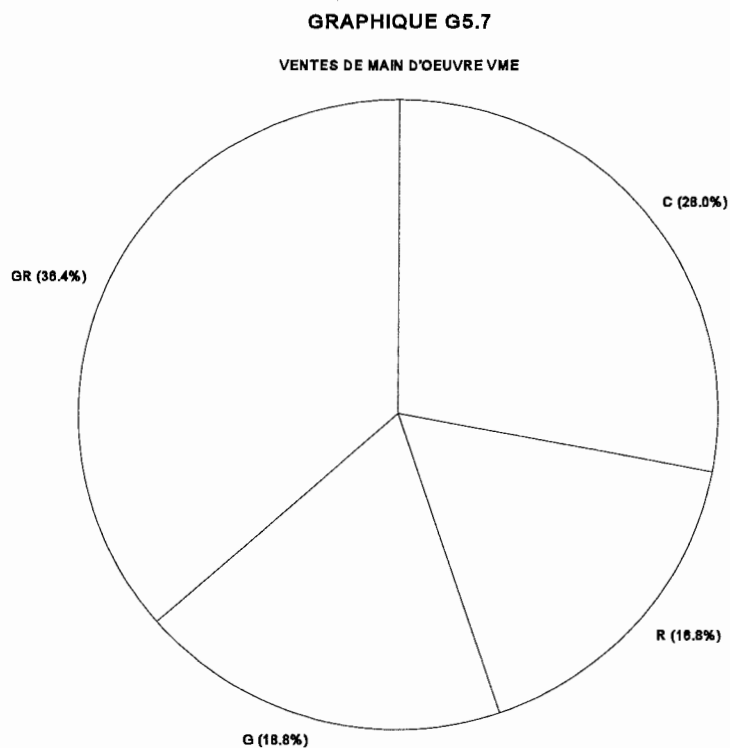
Nous avons isolé les revenus des ventes de pièces versus les profits nets du département pour obtenir les pourcentages suivant: 1990..86% 1991..45% 1992(1e tri.)..59%. Les pièces sont une source importante de revenu pour le département puisque par exemple en 1990 avec des ventes de pièces représentant 40% des ventes totales, on obtient 86% des profits et en 1991 avec 37% des ventes, 45% des profits.

Au niveau de la facturation de la main d'oeuvre, on constate sur le graphique 5.6 la répartition des ventes. Les deux plus importantes lignes sont VME et Cummins.

GRAPHIQUE 5.6 Vente de main d'oeuvre



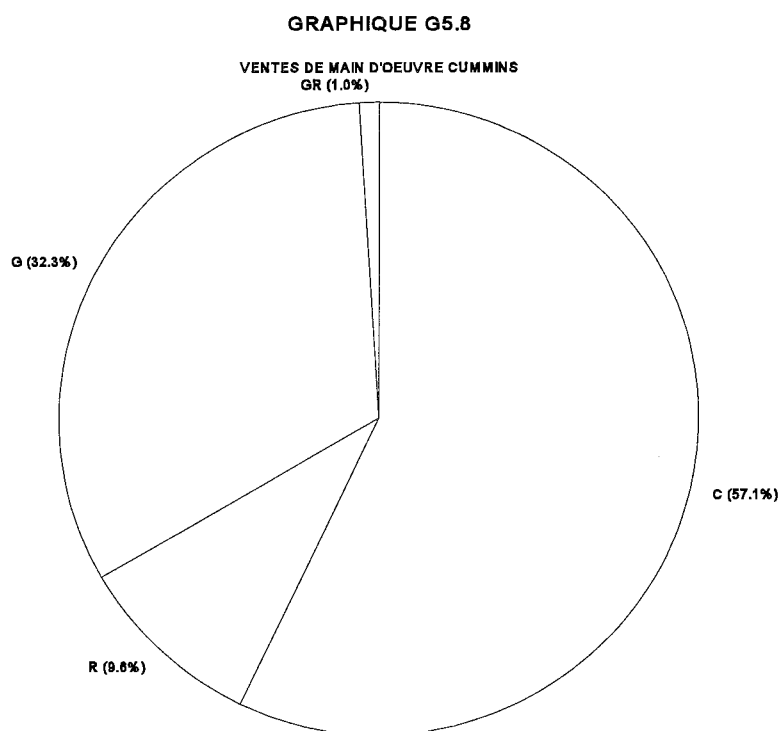
Le graphique 5.7 permet de visualiser la répartition en % des types de travaux effectués pour VME. Les travaux sur la garantie totalisent 57% de la facturation totale.

GRAPHIQUE 7 Main d'oeuvre VME

Légende pour la main-d'oeuvre: G = m.o. sur garantie GR = m.o. sur la route garantie C = m.o. facturée au client R = m.o. effectuée sur la route pour client.

Le graphique numéro 5.8 permet de façon similaire de constater que pour Cummins, 33% de la facturation est pour des travaux sur garantie.

GRAPHIQUE 5.8
Main d'oeuvre Cummins



Au niveau de la main-oeuvre facturée versus le nombre d'heures travaillées, le pourcentage est consistant au cours des années; 1990..76.7% 1991..78.2% 1992(1e tri.)..80.8%

Finalement les profits du département se maintiennent au même niveau excepté pour une année record en 1990. Les pourcentages sont: 1988..23% 1989..22% 1990..39% 1991..20.6% 1992(1e tri.)..21%.