

2° la problématique de recherche; et enfin

3° les objectifs.

II.1. LE CONTEXTE INITIATEUR DE LA RECHERCHE-ACTION

Quelques éléments ont favorisé l'initiation de la recherche. Parmi ceux-ci, la situation (perçue) inhérente à l'entreprise, les défis qui se posent à elle et surtout le parti pris qu'a le chercheur envers la gestion de la qualité totale. Nous verrons ce qu'on entend par ce concept et si les méthodes existantes d'implantation peuvent être utiles (dans le contexte) à faire évoluer l'entreprise dans cette direction.

II.1.1. LA SITUATION PERÇUE

Il a été souligné, (cf. figure 2) que depuis un certain temps, la stratégie de gestion des coûts ne donne plus les résultats espérés. L'indifférence de certains employés, le relâchement de certains contremaîtres et la démotivation résultent en partie de la déstabilisation du tissu culturel de l'organisation. Depuis la fondation jusqu'aux années soixante-dix, l'activité principale était l'extraction de minerais. La transformation du concentré de cuivre en anodes était un procédé plutôt uniforme compte tenu de l'alimentation relativement homogène. L'organisation du travail reflétait la stabilité du procédé. Un style directif pouvait convenir d'autant plus qu'il était de son temps. Cependant, avec l'évolution de la société en général et le changement de vocation de

l'entreprise, la motivation des employés ne dépend plus que des conditions de travail.

La nouvelle direction incarne une vision plus moderne de la gestion et se cherche un modèle mobilisateur qui pourrait cristalliser à nouveau la culture organisationnelle et créer un milieu favorable à l'implication des employés.

Durant la dernière décennie, des changements majeurs ont pu être observés. Tel que cité plus haut, l'environnement a beaucoup évolué, le marché des concentrés est plus mobile, la complexité des matières plus grande, l'écologie est devenue une préoccupation prioritaire. Les procédés métallurgiques et les systèmes d'information ont été ajustés en conséquence par des investissements en immobilisation. La relève a pris en mains les destinées de l'entreprise. Cette dernière a innové presque à tous les points de vue.

Or, lors d'une réunion du comité élargi de gestion des coûts²⁵, il est ressorti que l'objectif de diminuer les coûts, tout en étant louable, ne constituait plus un credo mobilisateur. Le comité en est venu à exprimer le besoin d'un nouveau concept qui obtiendrait l'adhésion de tout le personnel. Pour affronter les différents défis à venir, l'entreprise devra faire appel à sa ressource première, l'intelligence de ses ressources humaines, partant des manœuvres jusqu'aux directeurs incluant le personnel de tous les services de

²⁵ Une réunion conjointe (haute direction — coordinateurs) de deux jours s'est tenu à la Base Pleine Air du Lac Mourrier au mois de septembre 1989.

l'entreprise. Pour cela, elle aura besoin d'un projet mobilisateur.

De l'avis de certains membres, un nouveau défi pourrait s'articuler autour du concept de la qualité: qualité totale, assurance de la qualité, gestion de la qualité intégrale, gestion de la qualité etc..

Quels sont les défis auxquels fait face la division Horne? Quelles stratégies ont suivies les entreprises performantes?

II.1.2. LES DÉFIS DE L'HEURE

Parmi les défis auxquels les entreprises ont à faire face sans doute le plus important est-il celui de l'adaptation au changement de l'environnement. Afin de cerner davantage ces défis, les prochains paragraphes traiteront de:

- 1° l'évolution des marchés;
- 2° l'évolution sociologique;
- 3° l'importance de la culture organisationnelle et;
- 4° l'évolution du management vers la gestion de la qualité totale.

II.1.2.1. L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

En général, l'économie occidentale a été en période de croissance économique de 1945 à 1975, en partie à cause de la reconstruction d'après guerre. Les marchés étaient en croissance: il s'agissait pour les gestionnaires de prévoir les ventes en fonction de leur force de vente et de production. L'enjeu: faire connaître son produit. On a qualifié cette conception de la production de culture «Push» i.e. que l'entreprise pousse sa production vers le client: c'est l'entreprise «Product-out». Cette production à grande échelle ne

permet que des réactions lentes.

Mais avec les années 70, l'économie mondiale s'est considérablement modifiée. L'évolution du rapport de forces entre l'offre et la demande est venue infléchir la croissance du PNB dans la plupart des pays développés. À partir de 1975, la demande a cessé de croître dans les proportions qu'on avait connues de 1945 à 1975. De plus, on a assisté à la mondialisation de la consommation. Les 600 millions de consommateurs des pays développés ont adopté progressivement des comportements similaires de consommation. La bataille des entreprises est devenue de plus en plus âpre face à l'homogénéité de la consommation.

D'autre part, c'est précisément au milieu des années 1970, que l'offre de produits finis s'est multipliée, du fait de l'irruption dans le club réduit des Pays développés, d'un nouveau type de pays producteurs: le Japon, la Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong-Kong.

Cette inversion des rapports de forces a fait des clients les arbitres du jeu. Les clients exigent que la qualité soit totale: qualité technique, qualité des vendeurs, des imprimés, de l'image, de l'organisation (et de ses goûts), de l'accueil, des prix, etc..

Face à cette exigence de qualité totale, d'innovation permanente et de vitesse de réponse, l'entreprise traditionnelle est mal équipée. Elle a été conçue pour fonctionner selon les schémas du taylorisme qui aujourd'hui constituent un frein économique formidable à l'adaptation aux nouvelles conditions de la compétition.

La réponse des entreprises performantes a été la production de culture «Pull» i.e. que l'entreprise réagit aux demandes des clients: c'est l'entreprise «Market-in». C'est la production à petite échelle exigeant des temps de réactions courts.

Comme on a vu, le rendement de l'industrie du cuivre doit être examiné dans un contexte mondial. Les niveaux des forfaits exigés pour la fonte des matières premières sont déterminés par le cours des prix des métaux, qui lui-même est établi par l'offre et la demande.

Les changements conjoncturels internationaux et régionaux mettent beaucoup de pression à la baisse sur les tarifs de traitement à façon que la division Horne peut demander à ses clients. Une baisse des prix mondiaux des métaux est prévisible et pourrait être difficile à vivre. Actuellement, l'organisation n'est pas à l'abri d'une conjoncture défavorable. Un effondrement des prix, donc des revenus, pourrait difficilement être contrecarré par une diminution équivalente des coûts sur une courte période de temps.

Le libre échange canado-américain, l'Europe de 1992, la démocratisation des pays de l'Europe de l'Est, les conflits du Moyen Orient, etc., sont autant de changements internationaux qui auront des conséquences certaines sur l'industrie mondiale du cuivre.

Cette évolution des économies a eu des répercussions sociologiques importantes.

II.1.2.2. L'ÉVOLUTION SOCIOLOGIQUE²⁶

La société, et conséquemment les travailleurs, ont beaucoup évolué. Les attentes des salariés se sont modifiées face à la qualité de vie au travail. Il y a quelques générations, la scolarisation des travailleurs était moins développée. L'époque où la rémunération du travail était une condition suffisante de motivation est révolue. La génération actuelle des salariés est dotée de connaissances scolaires et techniques; elle reçoit une formation permanente par les médias qui disent tout sur tout en temps réel. Elle peut mieux mettre en lumière les liens entre rétributions et contributions individuelles et situation économique de l'entreprise-employeur.

Le salarié d'aujourd'hui n'a ni les mêmes besoins ni les mêmes attentes qu'autrefois, qu'il s'agisse du mode de vie en général ou de la vie au travail en particulier. Les salariés veulent évoluer dans une organisation vivante, ils veulent faire un travail utile dans une entreprise transparente. Par-dessus tout, ils ressentent le besoin d'utiliser leurs connaissances et leur imagination pour pouvoir améliorer en même temps leur cadre de vie et les résultats de leur activité grâce à une marge importante d'initiatives.

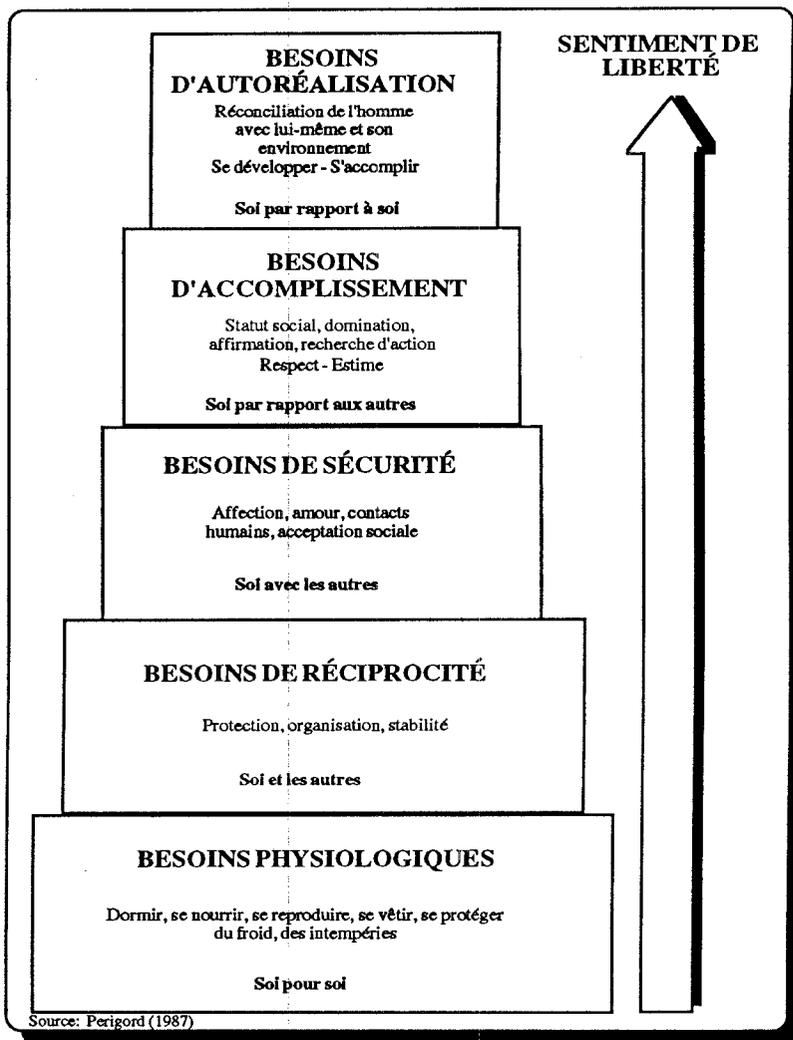
Les théories²⁷ sur l'évolution des connaissances dans le domaine de la motivation proviennent de la psychologie contemporaine. La figure 13

²⁶ Cette section s'inspire des écrits de PÉRIGORD MICHEL. *Réussir la qualité totale*, Les Éditions d'organisations, management 2000, Paris, 1987, 371 pages et du contenu d'un séminaire sur la gestion participative.

²⁷ La psychanalyse, initiée par Sigmund Freud, le behaviorisme développé par B. F. Skinner et la psychologie humaniste développée par Carl Rodgers, Abraham Maslow et Frédéric Herzberg.

représente la «pyramide des besoins» fondamentaux de la personne humaine:

FIGURE 13: LES BESOINS DE LA PERSONNE HUMAINE



Cette figure suggère qu'une fois les besoins liés à la rémunération comblés, l'individu cherchera à satisfaire ses besoins psychologiques.

Frédéric Herzberg (1974) a développé une approche de la motivation dont le principe de base est le suivant:

- Les raisons pour lesquelles les gens se disent **motivés et satisfaits au travail** (ou non-motivés et non-satisfaits) sont reliées au **CONTENU** de leur travail, i.e. aux possibilités que leur fournit (ou non) leur travail:
 - d'utiliser leur potentiel et de le développer;
 - de recevoir de la considération (reconnaissance);
 - de prendre des responsabilités et d'exercer leur autonomie;
 - de relever des défis.

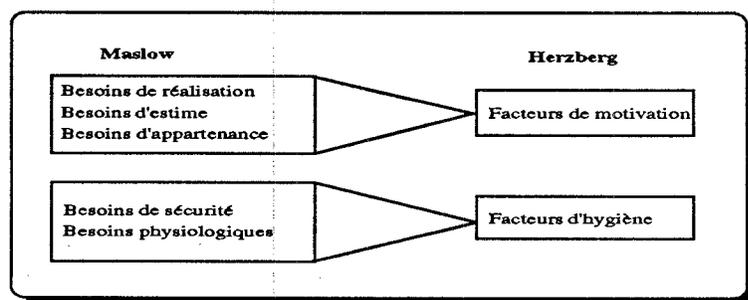
Ce sont les facteurs de «motivation».

- Les raisons pour lesquelles les gens se disent **insatisfaits** (ou non-insatisfaits) sont reliées au **CONTEXTE** du travail:
 - le salaire et les avantages sociaux;
 - les conditions matérielles de travail;
 - la sécurité d'emploi;
 - le climat de travail.

Ce sont les facteurs «d'hygiène»

En mettant en relation la théorie de Maslow et celle de Herzberg, on obtient la figure 14:

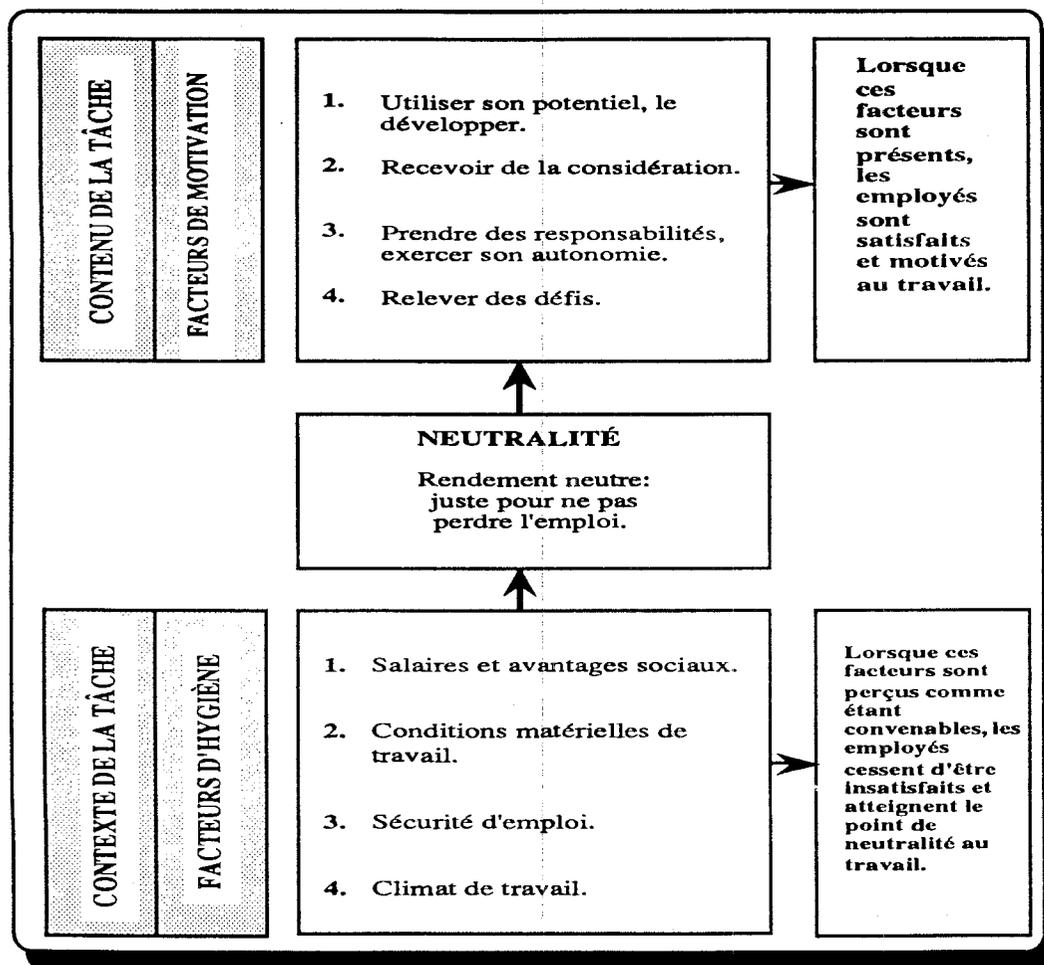
FIGURE 14: MISE EN RELATION DES THÉORIES DE MASLOW ET D'HERZBERG²⁸



²⁸ MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE. Séminaire à l'intention des industriels: La gestion participative, Québec, 1987, 173 pages.

Enfin la figure 15 fournit l'essentiel de la théorie d'Herzberg sur la motivation au travail.

FIGURE 15: LA MOTIVATION AU TRAVAIL²⁹



On peut facilement imaginer que l'évolution sociologique des travailleurs de la division Horne a été similaire à celle décrite plus haut.

Les rapports issus du processus de médiation préventive semblent le

²⁹ Idem.

confirmer. Les points saillants de ces rapports sont les suivants:

- Rapport des représentants des employés³⁰
 - faire davantage confiance au niveau opérationnel (consulter, informer, responsabiliser les employés; donner aux contremaîtres la capacité de régler les problèmes)
 - améliorer les relations avec les contremaîtres (bien connaître les personnes supervisées, les traiter en adultes responsables; faire équipe avec le personnel; bien connaître son département)

- Rapport des représentants des contremaîtres³¹
 - mieux supporter les contremaîtres et les impliquer davantage dans la gestion de leur département (impliquer les contremaîtres dans toutes les activités concernant leur département; favoriser les rencontres, les échanges comme moyen d'information et de support; élargir le champ de formation)
 - rapprocher du plancher la planification et la coordination des opérations (uniformiser les politiques et les procédures; impliquer les contremaîtres et les employés dès le départ dans la planification des projets)
 - réviser les mécanismes d'évaluation

³⁰ MORIN, CLAUDE-ANDRÉ. Propositions dans le but d'améliorer les relations du travail Rapport des représentants des employés du Syndicat des travailleurs de la Mine Noranda (C.S.N.), Direction de la Médiation préventive du Ministère du Travail du Québec, février 1989, 21 pages.

³¹ MORIN, CLAUDE-ANDRÉ. Propositions des représentants des contremaîtres pour améliorer les relations du travail, Direction de la Médiation préventive du Ministère du Travail du Québec, février 1989, 20 pages.

On relie souvent sociologie et culture. On remarque un phénomène semblable en sciences administratives notamment par l'émergence d'un concept de culture organisationnelle. L'importance que les auteurs lui accordent dans le cas des entreprises à succès, mérite qu'on précise ce qu'on entend par culture organisationnelle.

II.1.2.3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Vers la fin des années 70, est apparu le concept de «Corporate Culture» en provenance des États-Unis. C'était la réponse à une préoccupation fondamentale des entreprises: mobiliser l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, l'encadrement, sur une identité unique à laquelle chacun peut adhérer. C'est la «personnalité» d'une entreprise.³²

De plus en plus, on attribue le succès des entreprises japonaises au fait que les dirigeants ont su adopter un mode de management qui correspondait aux valeurs socio-culturelles de leurs effectifs. De même, les sociétés californiennes ont inventé le «relax-management» qui a collé aux valeurs des californiens.

L'importance des valeurs et de la culture dans des entreprises telles que IBM, McDonald's, Hewlett-Packard, Xerox, Disney Productions, Texas Instruments et Delta Air Lines est clairement définie par Peters et Waterman dans Le Prix de l'excellence.

³² BERGERON, PIERRE-G.. LA GESTION DYNAMIQUE concepts, méthodes et applications, Montréal, gaëtan morin éditeur, 1986, page 47.

Les principales caractéristiques de la culture organisationnelle répertoriées par Campbell et al. sont:

- *L'autonomie individuelle*, qui reflète le degré de dépendance ou de responsabilité et qui donne aux employés l'occasion d'exercer leur jugement, leur initiative et leur créativité.
- *La structure*, qui comprend les lois, les règlements et la supervision effectuée au niveau du comportement des travailleurs.
- *Le support*, qui révèle le degré d'amitié et de camaraderie qui existe entre les cadres à différents paliers d'une organisation et l'intérêt apporté par les supérieurs à travailler, conseiller et entraîner leurs subalternes.
- *L'identité*, qui représente la façon dont les membres s'identifient à l'ensemble d'une organisation plutôt qu'à une tâche ou à une compétence particulière.
- *La gratification pour le rendement*, qui consiste dans la rémunération que reçoit une personne pour son travail: l'employé est récompensé (salaires, bonis, promotion) et reconnu pour ses efforts et sa ténacité au travail.
- *La tolérance face aux conflits*, qui implique la collaboration des collègues (même s'il y a différences d'opinions), le respect du point de vue des autres et l'honnêteté.
- *La tolérance face au risque*, c'est-à-dire l'encouragement prodigué qui leur demandera d'être innovateurs, agressifs et provocateurs.³³

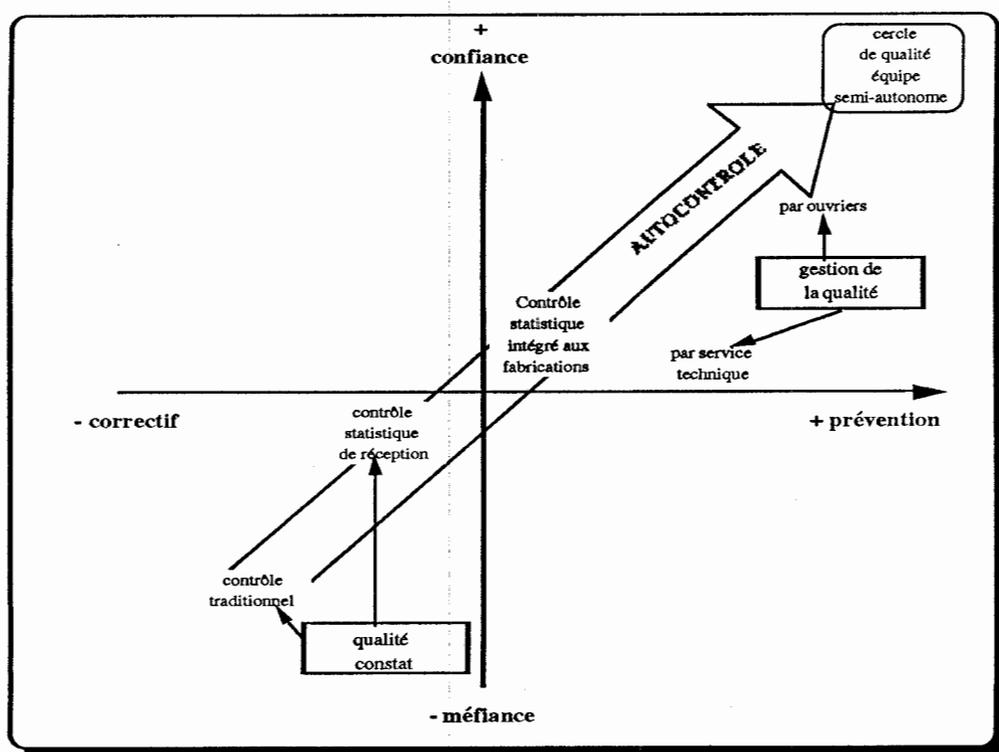
La combinaison de plus en plus gagnante est celle où les énergies portent davantage sur la prévention et sur un style de gestion des ressources

³³ CAMPBELL, J.P. ET AL.. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970, pages 390-393.

humaines s'appuyant sur une relation de confiance.

La figure 16 schématise l'évolution typique de la participation du personnel selon deux axes: un premier représentant la relation correction-prévention et l'autre la méfiance-confiance.

FIGURE 16: ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION DE L'EMPLOYÉ³⁴



À la division Horne, le renouvellement récent de presque toute l'équipe de direction a eu une influence sur la culture d'entreprise qui existait depuis

³⁴ MONTEIL, BERNARD ET AUTRES. Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, Paris, Les éditions d'organisation "management 2000", Institut de gestion sociale, 1983, page 75.

plusieurs années. L'entreprise a pu être déstabilisée par l'incertitude découlant de ces nombreux changements.

Les valeurs et les comportements des employés et des cadres intermédiaires se redéfinissent maintenant peu à peu. Il est possible d'influencer ce processus de transformation. Par ailleurs, il faut distinguer la culture de l'image que veut se donner l'entreprise auprès du public et celle qui est véhiculée dans l'entreprise. Les deux devront être cohérentes.

Le changement de culture ne peut venir que de l'exemple, en actes, donné par la direction et l'encadrement³⁵.

Les ressources humaines dans les entreprises sont en général plus exigeantes que jadis. Comprenant mieux les enjeux stratégiques des entreprises, les employés veulent participer davantage aux prises de décisions et aux succès de l'entreprise.

Par ailleurs, la société en général est plus ouverte, plus éclectique et le management des entreprises à succès, plus participatif. Les entreprises modernes et performantes ont appuyé leur leadership sur des valeurs qu'elles ont su développer dans leurs organisations i.e. une culture organisationnelle favorisant la mobilisation des personnes.

La culture organisationnelle n'est pas une panacée. Elle est un des éléments qui contribuent à la réussite. C'est tout le style de management qui

³⁵ PÉRIGORD MICHEL. *Réussir la qualité totale*, Les Éditions d'organisations, management 2000, Paris, 1987, page 325.

doit évoluer.

II.1.2.4. L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT VERS LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE

Depuis la révolution industrielle, les rôles dans l'entreprise sont généralement partagés comme suit: la direction décide, les employés exécutent. Cette philosophie de gestion prend son origine au début du siècle et fut exprimée par **Frédéric W. Taylor** (1912) dans son livre «La Direction scientifique des entreprises».

Taylor mit au point un ensemble de règles strictes qui régissent les façons d'exécuter les tâches et de les rétribuer. Devant les excès de certaines directions, le syndicalisme réussit à s'organiser et les travailleurs ont opposé ainsi un contre-pouvoir à celui exercé par le patron.

Le tableau 7 présente les caractéristiques de l'entreprise taylorienne traditionnelle.

TABLEAU 7: L'ENTREPRISE TAYLORIENNE TRADITIONNELLE³⁶

FINALITÉS	<ul style="list-style-type: none"> •économiques •le profit par les produits
CONCEPTS	<ul style="list-style-type: none"> •ceux qui pensent et ceux qui exécutent •travail atomisé •l'organisation avant l'humain •une case, une tâche, un exécutant
STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> •quantitative •prévision - réalisation
STRUCTURES	<ul style="list-style-type: none"> •pyramidales et centralisées •cloisonnées par fonctions et par niveaux
GESTION	<ul style="list-style-type: none"> •gestion centralisée des produits et des dollars •contrôle qualité a posteriori
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> •décisions solitaires au top •états majors prépondérants •auto satisfaction relative du système
PROGRES	<ul style="list-style-type: none"> •progrès économiques distincts du progrès social: ce dernier lui est subordonné
LES RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> •un moyen parmi d'autres

Pendant que ce style de management se propageait, les découvertes d'**Elton Mayo** (1933) lance «l'École des relations humaines» qui accordera par la suite de plus en plus d'importance au **facteur humain**.

³⁶ MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE. Séminaire à l'intention des industriels: La gestion participative, Québec, 1987, page 7.

Comme on a vu plus haut, vers 1975, les règles du jeu du monde des affaires changent radicalement. La mondialisation de l'économie, la grande capacité de production à l'échelle nationale et internationale, l'évolution des attentes des consommateurs en termes de qualité et de prix, la révolution technologique devenue permanente et l'évolution des attentes des travailleurs sont autant de changements qui conduisent les dirigeants d'entreprise à conclure: «Nous ne passerons à travers cette vague qu'avec la participation de tous à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts». C'est la vague de la qualité totale avec ses nouveaux concepts.

Voici quelques définitions:

- Qualité

La notion de qualité est extrêmement générale et s'applique à tous les biens, les produits naturels et manufacturés ainsi qu'aux services. La définition exacte retenue par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est la suivante: «La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs».

Tous les services de l'entreprise doivent unir leurs efforts pour atteindre leurs satisfactions. Cependant, la qualité est une notion relative selon qu'on s'adresse au Marketing, à la Production, aux Achats, au Finance ou à l'utilisateur, Joseph Kélada en donne la définition suivante: «la qualité est l'aptitude d'un produit à satisfaire le besoin d'un client tout en respectant les exigences de volume, de temps, de lieu et de coûts de ce client.»³⁷

Une définition élargie et récente veut que la «qualité» offre au client le produit ou le service qui, une fois connu, deviendra indispensable.

³⁷ KÉLADA, Joseph et autres. La gestion des opérations et de la production une approche systémique, gaëtan morin éditeur, Chicoutimi, 1986, pages 626.

- Contrôle de la qualité

Toujours selon Kélada, le contrôle est une activité de gestion consistant à évaluer, aussi objectivement que possible, la conformité des résultats d'une action - bien ou service - en ce qui concerne sa qualité par rapport aux objectifs établis et à déterminer les écarts entre les deux.³⁸

Quant à eux, Robert Fey et Jean-Marie Gogue définissent le ou les contrôles comme étant les «activités qui mesurent la conformité»³⁹ du bien ou du service.

- Assurance de la qualité

Pour l'Association canadienne de normalisation, l'assurance de la qualité est «un ensemble planifié et systématique de tous les moyens et de toutes les mesures, destinés à donner une assurance adéquate que tous les articles ou services en cause répondent aux exigences des autorités compétentes et aux stipulations du contrat, et que leur tenue en service sera satisfaisante». (Norme Z.299.1)⁴⁰

Pour d'autres, «La notion d'assurance qualité réfère à une garantie de la qualité qui permette aux consommateurs d'acheter sans inquiétude et d'utiliser longtemps avec satisfaction (fiabilité)».⁴¹ Selon le degré d'implication de l'assurance qualité, les dispositions du programme porteront sur les points suivants: la définition de l'organisation, la maîtrise des documents, la maîtrise de la conception, la maîtrise des approvisionnements, la maîtrise des matières premières, la maîtrise des procédés, la maîtrise des inspections et des essais, la

38 KÉLADA, JOSEPH. La gestion intégrale de la qualité, Dorval, Éditions Quafec "Collection Gestion intégrale de la qualité, 1986, 191 pages.

39 FEY, Robert et GOGUE, Jean-Marie. la maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, 1983, p. 273.

40 KÉLADA, Joseph et autres. La gestion des opérations et de la production une approche systémique, gaëtan morin éditeur, Chicoutimi, 1986, pages 677.

41 DOUCET, Ronald. 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.

maîtrise des non-conformités, l'action corrective, l'établissement de preuves objectives et la vérification du bon fonctionnement du système (audit)

- La gestion de la qualité

Selon la norme AFNOR NF X 50-109 c'est la «partie de la gestion générale de l'entreprise consacrée à la qualité»⁴².

La gestion de la qualité 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.⁴³

Dans cette perspective, la gestion de la qualité exercera les deux grandes activités majeures que sont l'assurance de la qualité et le contrôle de la qualité.

Une autre définition de la gestion de la qualité est sur le point de subjuguer cette dernière. Pour la différencier, on la nomme la qualité totale. L'Association Française des Cercles de Qualité (AFCERQ) la définit comme suit: «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»⁴⁴.

Pour sa part le Réseau National de Promotion de la Qualité dit ceci: «La réalisation du processus de qualité totale implique nécessairement tous les acteurs de l'entreprise, depuis la direction générale jusqu'aux agents d'exécution les plus modestes. Elle passe par une mutation profonde des mentalités, des comportements et des procédures»⁴⁵.

42 VANDEVILLE Pierre. Gestion et contrôle de la qualité, AFNOR GESTION "EYROLLES", Paris, 1985, p. 21

43 DOUCET, R.. Ibidem.

44 MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE DU QUÉBEC: L'entreprise du Troisième Type et le Défi de la Qualité Totale, Ministère des communications, 1987, vidéo de 44 minutes.

45 RÉSEAU NATIONAL DE PROMOTION DE LA QUALITÉ. L'entreprise vers la qualité totale, éditions et services techniques professionnels, Paris 1986, p. 6.

- Les coûts d'obtention de la qualité

Ce sont les coûts de la conformité et les coûts de non-conformité. Les premiers sont les coûts de prévention et les coûts d'évaluation; les seconds sont les coûts des défaillances internes (refaire le travail) et les coûts des défaillances externes (services après ventes, pertes d'un client).

- Politique Qualité⁴⁶

Les orientations et les objectifs généraux de l'entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale.

- Système Qualité⁴⁷

Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité.

- Maîtrise de la Qualité

Techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité.

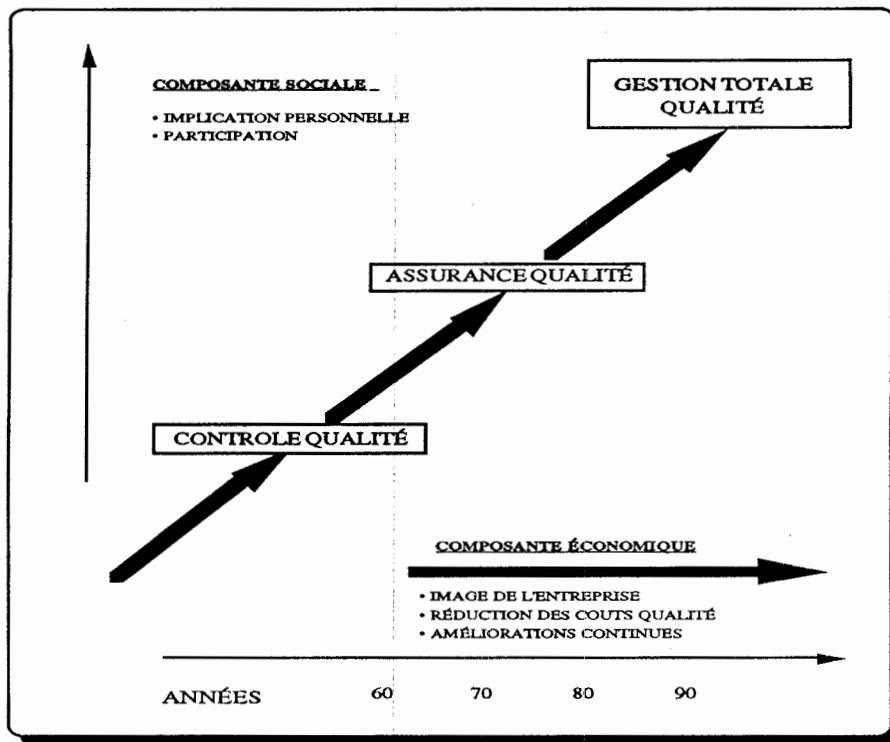
Toute cette terminologie est apparue au fur et à mesure qu'évoluaient les concepts.

46 Ibidem.

47 Ibidem

La figure 17 présente de façon schématique l'évolution des différents styles de gestion de la qualité.

FIGURE 17: ÉVOLUTION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ⁴⁸

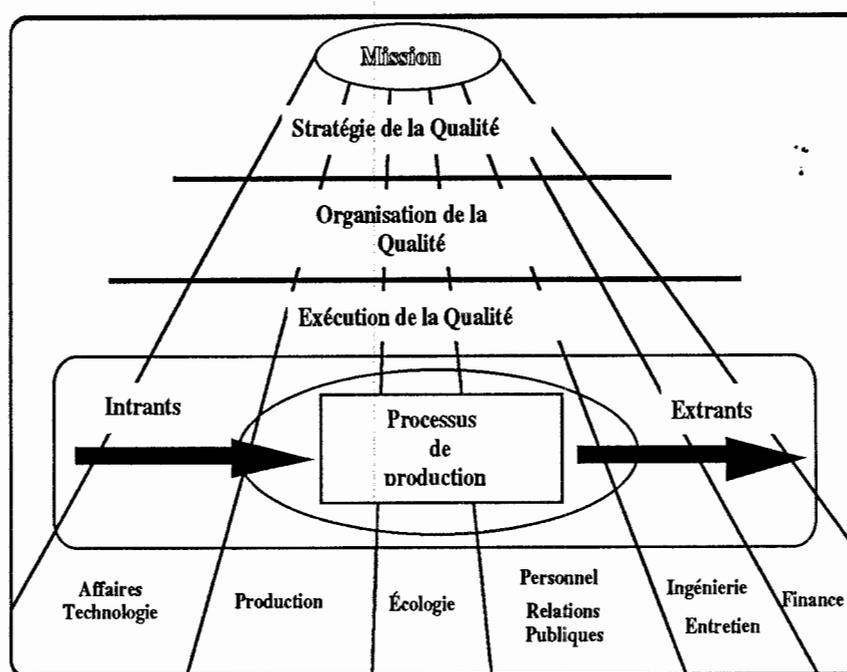


Alors qu'avant les années soixante-dix, la qualité était assurée en instaurant un service de contrôle (inspection) de la qualité en fin de procédé, on passa à l'instauration d'un contrôle tout au long du processus de fabrication, afin d'assurer au client la qualité demandée.

⁴⁸ MONTAIGNE, JEAN ET STORA GILBERT. *La qualité totale dans l'entreprise*, Paris, les éditions d'organisations, 1986, page 41.

Puis, de plus en plus on élimina le contrôle parallèle avec l'introduction de la qualité totale: la qualité devient l'affaire de tous dans l'entreprise, chacun des niveaux ayant ses responsabilités propres tel que le montre la figure 18.

FIGURE 18: L'ORGANISATION DE LA QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE⁴⁹



La qualité dans tous ses aspects devient un enjeu majeur dans les stratégies des entreprises de classe mondiale. Les travaux de **T. Peters** et **R. Waterman** (1982) dans «Le prix de l'excellence» et **G. Archier** et **H. Sérieyx** (1986) dans «l'entreprise du troisième type» se sont intéressés à plusieurs entreprises performantes de la période 1961-1980. La concordance,

⁴⁹ Cette figure s'inspire des trois niveaux de gestion développés par R. N. Anthony.

la convergence, la cohérence de tous ces discours sont frappantes et montrent que la qualité totale fait partie des stratégies de management applicables jusqu'à l'an 2000.

La G.Q.T. (gestion de la qualité totale) n'est pas une méthode infaillible. Mais lorsqu'elle s'appuie sur un changement de culture de l'entreprise, le nouveau style devient permanent.

II.1.3. QUELQUES MÉTHODES D'IMPLANTATION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE⁵⁰

Bien que le langage de la qualité ne soit populaire que depuis quelques années, la technologie de la qualité remonte aux années 1920, en voici quelques exemples.

II.1.3.1 LA TECHNOLOGIE DE LA QUALITÉ

À l'époque où **Walter Shewhart** a décidé d'appliquer à la production les principes statistiques, il publiait *Economic Control of Quality of Manufactured Product*⁵¹ en 1931. Le chercheur le plus connu est probablement le docteur **W. Edwards Deming** (1988). Statisticien de formation, il a travaillé pour la Western Electric au cours des années vingt et trente. Pendant la seconde guerre mondiale, Deming enseigne la méthode de Shewhart à des ingénieurs et des cadres supérieurs afin d'améliorer la qualité

⁵⁰ PÉRIGORD MICHEL. *Réussir la qualité totale*, Les Éditions d'organisations, management 2000, Paris, 1987, page 317 et suivantes.

⁵¹ SHEWHART, WALTER. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D.V. Nostrand Company Inc., New York, 1931.

du matériel utilisé. Lors de ses enseignements, W. Edwards Deming a élaboré sa vision de la gestion de la qualité.

Ses recherches avec les graphiques de contrôle l'ont conduit vers d'importantes conclusions. Il a constaté que quelque 85 p.c. des occasions d'amélioration proviennent d'une modification du système⁵², responsabilité qui incombe à la direction. Par ailleurs, 15 p.c. seulement des occasions d'améliorations relèvent des employés individuellement.

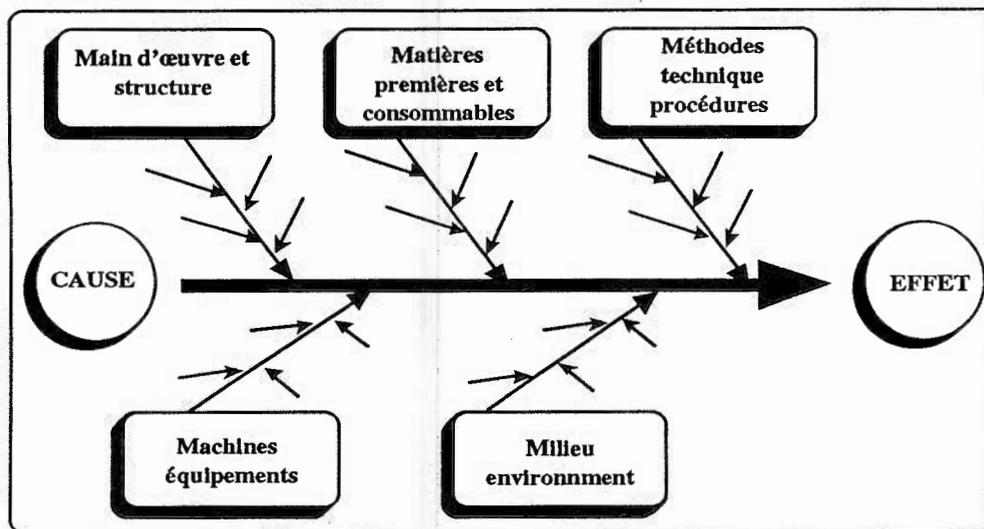
Joseph M. Juran (1984) est un autre Américain qui a trouvé le Japon plus réceptif à son enseignement du principe de Pareto, la règle des 80-20. Selon ce principe, on attribuera à 20% de cause, 80% des déviations: par exemple, l'alcool est responsable de plus de la moitié des accidents de la route. Ceci permet d'orienter les recherches sur les causes.

Le chercheur japonais probablement le plus connu, le docteur **Kaoru Ishikawa** (1984) a inventé l'analyse de causes et d'effets. Il s'agit d'analyser en groupe toutes les ressources nécessaires au processus à l'étude et

⁵² On entend système au sens large: machineries, management, processus, technologie, etc.

d'identifier les causes possibles d'un effet indésirable. Voici une représentation de son célèbre diagramme (figure 19).

FIGURE 19: DIAGRAMME D'ISHIKAWA (RÉSOLUTION CAUSE-EFFET)



Ce diagramme est utilisé pour la résolution de problèmes. Il favorise le travail en équipe où chacun peut participer à la solution. Les membres définissent les causes probables et priorisent les solutions à apporter. L'avantage d'une telle méthode est sa simplicité, elle permet la visualisation des causes.

Le docteur **Genichi Taguchi** (1986) a mis au point un contrôle de qualité indirect i.e. au moment de la conception des produits. Il s'agit d'une approche avancée concentrée sur la planification du produit, la recherche et la mise au point, l'ingénierie de conception et de production.

Enfin, **Philip Crosby** (1980) s'est signalé davantage par ses écrits sur la notion du coût de la qualité.

Jean Montaigne et Gilbert Stora (1986) a élargi le sens de contrôle de la qualité à la maîtrise de la qualité en définissant cinq axes directeurs à la philosophie de gestion d'entreprise:

1. la gestion totale signifie d'abord que toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées dans l'obtention de la qualité des produits et des services;

2. la responsabilité de la qualité est celle de chaque employé à l'intérieur de toutes les fonctions de l'entreprise;

3. la gestion de la qualité intègre tous les besoins des clients, besoins en terme de coûts, de délai de livraison, de performance, ou besoins concernant l'ensemble des caractéristiques des produits/services;

4. chaque fonction de l'entreprise met en oeuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité en orientant ses ressources vers la prévention plutôt que vers la résolution de problèmes de qualité;

5. la gestion de la qualité s'exerce par toutes les fonctions de l'entreprise durant toute la durée du cycle du produit.

D'un modèle quantitatif de production, on passe donc à un modèle qualitatif mesurable et contrôlable.

Le grand mérite de ces auteurs est d'avoir développé des mesures statistiques permettant l'identification des problèmes auxquels font face l'une ou l'autre des unités de production (services) dès le début de la chaîne.

Les recherches de **T. Peters et R. Waterman (1983)** menées dans un grand nombre d'entreprises performantes durant les années soixante et soixante-dix ont conduit au constat suivant: les entreprises performantes ont

toujours respecté huit principes élémentaires qui sont facilement accessibles mais cela n'implique pas qu'ils soient simples d'application. Ces principes se rapprochent singulièrement de ceux de la gestion de la qualité. Les voici:

1. «Agir» plutôt qu' «étudier». Avoir le goût de l'action pour:
 - le choix et la formation des hommes,
 - la fixation des objectifs,
 - La constitution et la dissolution rapide de petites équipes «ad hoc» pour résoudre les problèmes (dix membres au maximum)
 - l'insistance sur l'expérimentation,
 - la recherche d'un résultat rapide plutôt que d'une solution optimale
 - l'excellence dans les petites choses
2. Structures légères et procédures simples:
 - des structures centrales peu fournies,
 - une organisation en râteau communément admise et peu d'échelons (cinq ou six),
 - dans plusieurs cas, peu de procédures communes,
 - des objectifs à tous les niveaux simples et peu nombreux (cinq maxima): si possible concrets plutôt que financiers,
 - peu de papiers,
 - insistance sur les relations informelles: «portes ouvertes»,
implantation des bureaux, des restaurants...favorisant les contacts;

3. Le client est roi:
l'innovation se fait avec lui,
la priorité est donnée au Suivi et à la Qualité sur la rentabilité à court terme,
le contrôle de gestion tient compte des priorités : Service et Qualité
4. «Le personnel est l'essentiel». Asseoir la compétitivité sur la motivation des Hommes:
les objectifs sont exigeants mais accessibles,
le système d'incitation recourt à la récompense plutôt qu'à la sanction,
le système d'information présente les performances en les comparant aux objectifs,
le système de gestion repose sur la confiance,
l'environnement favorise les relations informelles.
5. Favoriser l'esprit d'entreprise et l'innovation en donnant un maximum d'autonomie:
une forte décentralisation,
une certaine négligence des «économies d'échelle» et de la recherche de l'optimum,
le développement des «champions»
l'insistance sur l'esprit et le travail d'équipe.
6. Chaque entreprise insiste sur quelques valeurs fondamentales. Philosophie commune:
chacune des sociétés citées a un «credo» d'idées simples qui les

distinguent de leurs concurrentes;

les croyances fondamentales comprennent à peu près toujours: «on est les meilleurs», «le client en priorité», «le souci du détail», «le droit à l'erreur», «les meilleures relations sont informelles», «la croissance», «le profit»;

les croyances sont répétées et appliquées sans relâche;

les objectifs et les stratégies peuvent changer, les croyances sont immuables dès lors que l'entreprise est performante;

les croyances se nourrissent de mythes et d'anecdotes qui répondent à la question: «De quoi sommes-nous fiers?»;

dans la formation de cette culture, une forte personnalité, s'appuyant sur une équipe soudée au sommet, a souvent joué un grand rôle.

7. Coller au métier. S'en tenir à ce que l'on sait faire:

l'échec des conglomérats ou des diversifications «tous azimuts» est patent;

les entreprises les plus performantes diversifient seulement «un peu» leurs activités;

une tendance récente: là où le rythme technologique est rapide, des alliances avec une prise de participations minoritaires.

8. Faire cohabiter souplesse et rigueur:

les décisions se prennent sur le terrain: décentralisation et souplesse;

le contrôle de gestion privilégie, chaque année, quelques priorités; l'obtention des objectifs fixés est une mystique;

la culture est commune, elle est mise en oeuvre à partir du sommet.

Certains auteurs, tel que **Georges Archier & Hervé Sérieyx** (1986), **Michel Périgord** (1987) ont globalisé les connaissances sur la qualité en y incorporant certains éléments stratégiques. Voici quelque-uns de ces éléments qui sont présentés par **Jean-Claude Savard** (1987) lors de ses nombreuses conférences sur la G.Q.T..

La recherche de la qualité totale doit accroître le niveau des performances en suivant six (6) voies d'actions principales et complémentaires:

1. Le projet partagé d'entreprise:

l'entreprise doit définir son futur voulu en précisant sa mission, ses projets à long terme, sa gestion stratégique à moyen terme et ses opérations tactiques (court terme).

2. Pratiquer la réactivité et la vigie commerciale et technologique:

l'entreprise doit être constamment à l'affût de l'évolution des technologies, des besoins des clients, adapter ses outils de production, investir dans la recherche et le développement afin que son mode d'organisation lui permette de réagir rapidement (et même de prévoir et satisfaire les besoins des clients.)

3. La mobilisation des ressources humaines:

par la participation de tous à l'action et aux résultats

4. La qualité totale et les cinq absolus:

1. la conformité aux besoins de l'utilisateur,
2. prévention: élimination des causes de défaillance, diminution des coûts d'obtention de la qualité,

3. l'excellence:
bien faire du premier coup: l'objectif des 6 zéros:
zéro mépris,
zéro défaut,
zéro stock,
zéro délai,
zéro panne,
zéro papier.
refus de la non-qualité
 - 4.. la mesure:

contrôle opérationnel de la qualité
 5. responsabilité:

engagement individuel et collectif
5. Le maillage
- Inter-relations du même secteur et de secteurs différents;
- Inter-relations entre les directions de même niveau hiérarchique et de niveaux différents (la hiérarchie des cercles).

On a décrit plus haut l'évolution récente du management; celui des entreprises performantes s'engage dans la G.Q.T.. Il existe différentes approches quant à l'implantation de tel processus.

II.1.3.2 MÉTHODES D'IMPLANTATION

Les auteurs qui ont été cités plus haut, ont proposé quelques processus de mise en place de la gestion de la qualité.

Voici quelques-uns de ces processus. Leurs étapes de mise en oeuvre

seront présentées succinctement.

Les stratégies d'implantation de **Deming** (1988), de **Juran** (1988), de **Crosby** (1986), de **Archier** (1984), de **J.C. Savard** (1987) et, de **Serge Gagnon** (1991) seront développées succinctement ainsi que les stratégies mises en oeuvre chez IBM⁵³ et chez Philips⁵⁴.

A. LES QUATORZE POINTS d'après W. E. DEMING

1. Garder fermement le cap de la mission d'amélioration des produits; il s'agit de devenir compétitif, de rester présent sur le marché et d'assurer des emplois;
2. Adopter la nouvelle philosophie. Nous sommes rentrés dans une nouvelle ère économique. Le management occidental doit s'éveiller à ce grand défi, apprendre ses responsabilités et conduire le changement d'une main sûre;
3. Faire en sorte que la qualité des produits ne dépende pas des inspections. Construire la qualité le plus tôt possible au cours de la mise au point des produits pour ne plus avoir besoin de les inspecter massivement;
4. Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix. Réduire au contraire le prix de revient total en travaillant avec un seul fournisseur pour chaque article. Établir des relations de confiance et de loyauté à long terme;
5. Améliorer constamment tous les processus de planification, de

53 D'après Michel Périgord.

54 Ibidem.

production. Améliorer la qualité et la productivité pour réduire indéfiniment les prix de revient;

6. Établir une éducation permanente sur le lieu de travail;
7. Développer le leadership. L'encadrement a pour but de donner au personnel toute l'aide nécessaire pour que les hommes et les machines fassent un meilleur travail. L'encadrement des cadres a besoin d'être remis à neuf, aussi bien que celui des ouvriers;
8. Faire disparaître la crainte, de sorte que chacun puisse travailler efficacement pour la société;
9. Renverser les barrières entre services. Les membres des services techniques, des services commerciaux et des services de production doivent travailler en équipe, pour prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits;
10. Éliminer les exhortations et les slogans destinés aux ouvriers. Supprimer les objectifs tels que Zéro Défaut, etc. Ces exhortations ne font que des relations conflictuelles, car les causes fondamentales de la mauvaise qualité et de la faible productivité appartiennent au système. Elles échappent complètement au pouvoir des ouvriers;
- 11a. Éliminer les quotas de production dans les ateliers. Leur substituer le leadership;
- 11b. Éliminer la direction participative par objectifs ainsi que toute forme de direction par les chiffres. Leur substituer le leadership;
- 12a. Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers de leur droit à la fierté du travail. Les chefs d'atelier doivent devenir responsables d'une qualité clairement mesurée;
- 12b. Supprimer les obstacles qui privent les ingénieurs et les cadres de leurs droits à la fierté du travail. Cette action implique, l'abolition

de l'avancement au mérite et de la direction participative par objectifs;

13. Instituer un programme énergique d'éducation permettant à chacun de s'améliorer;
14. Mettre tout le personnel de l'entreprise au travail pour accomplir la transformation (du management). La transformation est l'affaire de tous.

B. MÉTHODE POUR RÉALISER UN PROJET ANNUEL D'AMÉLIORATION d'après JURAN

1. Formuler la politique qualité:

La qualité prime - Nous devons progresser tous les ans - Tous doivent participer - La politique de Qualité influencera les critères de performance.

2. Estimer les dimensions les plus importantes de la qualité:

qualité composante essentielle dans la compétitivité - coût de la non-qualité - efficacité dans le lancement de nouveaux produits - rentabilité des améliorations précédentes.

3. Établir un système de projet: définir l'organisation pour:

solliciter les bonnes volontés - faire une sélection - choisir les projets - mettre en place des équipes de projet.

4. Établir les responsabilités pour mener à bien les projets:

définir la charte de l'équipe - assigner les responsabilités pour la mise en place des facilitateurs, des membres des équipes, des animateurs des équipes.

5. Identifier les besoins de formation pour:
la méthodologie d'amélioration - la résolution des problèmes - la constitution d'une équipe soudée - le travail de groupe - la participation, etc.
6. Identifier ceux qui doivent être formés:
les facilitateurs - les animateurs - les membres, etc.
7. Programmer la formation:
les contenus - le découpage des stages - la mise en place des moyens matériels - le recrutement des intervenants - le budget - le planning.
8. Déterminer les appuis pour l'équipe:
le temps pour travailler sur les projets - diagnostics «sur le terrain» - diagnostic de l'encadrement - facilités pour les essais - facilités pour les tests - aide pour surmonter les obstacles.
9. Assurer la coordination:
réunion des facilitateurs - réunion des animateurs - rapports sur la progression des projets - examen constructif pour l'encadrement supérieur.
10. Établir de nouvelles mesures pour:
l'avancement de l'amélioration - les performances des produits - la performance des dirigeants.
11. Revoir les critères de performance pour montrer aux managers:
la qualité des opérations - les améliorations dans le domaine de la qualité.

12. Concevoir un plan de publicité:

cérémonie de remise de récompense pour ceux qui ont suivi complètement la formation, ceux qui ont réalisé complètement le projet, ceux qui ont rendu des services comme facilitateur - utilisation de média: journal de l'entreprise, presse locale, TV, radio, etc.- présentation du rapport final à la direction générale.

13. Actions recommandées a la direction générale:

examiner, approuver la politique - autoriser l'infrastructure: conseils qualité, système de projet, rôles, responsabilités, programme de formation, les aides aux équipes, le plan de coordination, le plan de publication - examiner, approuver les modifications dans les tableaux des gains, dans le système des critères de performance - examiner les rapports de progression - participer à des projets - participer à la formation...

C. PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ EN 14 ÉTAPES d'après P.B.CROSBY

- 1 - L'engagement de la direction
- 2 - L'équipe d'amélioration de la qualité
- 3 - La mesure de la qualité
- 4 - Le coût de la qualité
- 5 - Prise de conscience de la qualité
- 6 - Actions correctives
- 7 - Planification zéro défaut
- 8 - Formation
- 9 - Jour zéro défaut
- 10 - Élaboration des objectifs
- 11 - Suppression des causes d'erreurs
- 12 - Montrer de la reconnaissance

- 13 - Conseil qualité
- 14 - Poursuite permanente de l'action

D. LES CINQ ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE d'après J.C. Savard

- 1. Engagement de la direction;
- 2. Mobilisation;
- 3. Actions d'amélioration;
- 4. Système de reconnaissance et valorisation des progrès;
- 5. Bilan périodique et extensions.

E. LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ d'après Serge Gagnon (1990-1991) (Processus d'amélioration continue)

- 1. Réalisation d'un diagnostic-qualité
 - sensibiliser les gestionnaires et le personnel à la G. I. Q.
 - identifier les priorités d'amélioration telles que perçues
 - préciser le plan d'action
- 2. Formation de base en gestion intégrale de la qualité selon le processus de la cascade afin de:
 - comprendre et adhérer
 - s'associer à son équipe

s'engager dans l'action

3. Projet d'entreprise, plan stratégique
4. Projet partagé d'entreprise, plans annuels
5. Mise sur pied du groupe stratégique d'animation-qualité
6. Formation d'appoint: leadership d'animation et développement personnel
7. Projet partagé d'entreprise, plans de 90 jours
8. Bilan d'étape
9. Formation des facilitateurs internes
10. Formation des cadres de premiers niveaux
11. Démarche «projet partagé d'entreprise» et démarrage des Groupes-d'action-Qualité
12. Bilan, reconnaissance et relance de l'action.

F. LES 9 ÉTAPES DE LA QUALITÉ chez IBM

- 1 - Engagement du management
 - Énoncé de la politique
 - Éducation des managers
 - Changement d'attitude
- 2 Comités qualité
- 3 Coût d'obtention de la qualité (COQ)

- 4 **Sensibilisation des collaborateurs**
Commencée dans les phases précédentes
Formation aux méthodes
- 5 **Mesure de la qualité**
Relation Client-Fournisseur
Système de mesures
- 6 **Zéro défaut**
Fixation des objectifs
Date de démarrage
- 7 **Amélioration de la qualité**
Analyse des erreurs
Analyse des causes
Élimination des causes
(groupes d'amélioration de qualité ou cercles de qualité)
- 8 **Reconnaissance des mérites**
- 9 **Récompenser**

G. LES 12 ÉTAPES DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE POLITIQUE GLOBALE DE QUALITÉ chez PHILIPS

- 1 - Identifier le sens de la politique qualité

- 2- Engagement personnel du responsable de l'unité
- 3 - Élaborer le projet de l'unité (ou le réactualiser)
- 4 - Exprimer l'engagement collectif
- 5 - Initier la formation (ou la développer)
- 6 - «Radiographier» la situation actuelle (toutes les fonctions, activités)
- 7 - Fixer des objectifs
- 8 - Déterminer des projets et des priorités
- 9 - Agir pour améliorer
- 10 Faire des revues de projets, évaluer les résultats
- 11 - Reconnaître les mérites
- 12 - Et recommencer en 2.

Les principaux points des différentes stratégies énumérées qui concernent le management sont les suivants:

- Engagement individuel et collectif (**Montaigne et Stora, Archier et Sérieyx, Savard**)
- La culture est commune, elle est mise en oeuvre à partir du sommet (**Peters, Waterman**);
- Adopter la nouvelle philosophie. Nous sommes rentrés dans une nouvelle ère économique. Le management occidental doit s'éveiller à ce grand défi, apprendre ses responsabilités et conduire le changement d'une main sûre (**Deming**);
- Engagement de la direction (**Crosby, IBM, Philips**);

- Consolidation de l'équipe dirigeante autour d'un projet d'amélioration (S. Gagnon).

Ces stratégies d'implantation prennent pour acquis que la décision de prendre le virage de la G.Q.T. se fait d'elle-même. Cela n'est pas évident pour les entreprises qui ne sont pas engagées dans un tel processus. Plusieurs entreprises se sont engagées dans des processus d'amélioration de la qualité. Parmi les plus célèbres on peut citer Xerox, Ford. La particularité de ces entreprises est qu'elles ont été motivées par la menace que constituait la concurrence. Cette situation mettait leur existence en danger. Cela a été un facteur des plus motivateurs afin de prendre la décision de s'engager résolument vers la qualité totale. Mais qu'en est-il de la sensibilisation de la direction lorsqu'aucun danger n'est imminent?

On peut donc déduire que la motivation (ou la sensibilisation) des dirigeants à adopter un mode de gestion se rapprochant de la gestion de la qualité totale est primordiale et constitue un pré-requis à l'engagement de la haute direction puis de leur entreprise dans un tel processus.

L'hypothèse fondamentale sur laquelle est basée cette recherche est que dans la majorité des cas des menaces importantes ont provoqué le changement alors que l'entreprise ici décrite, n'est pas en danger à court terme. D'autre part, il n'existe pas de stratégie de sensibilisation des dirigeants à la nécessité de s'engager à moins que des circonstances frisant la crise ne les y conviennent. Que peut faire un employé qui veut sensibiliser ses dirigeants?

II.1.4. CERTAINES CARENCES DES MÉTHODES PROPOSÉES

Sans doute existe-t-il quelques préalables à l'adoption d'un programme de gestion de la qualité. Il faut un ou des événements déclencheurs. Dans plusieurs cas, l'implantation d'une telle démarche a été précédée par des événements de crise: par exemple, la perte d'un marché aux mains d'un concurrent, la certification à certaines normes de qualité exigée par un client important etc.. Dans certains cas, plus rares, la clairvoyance des dirigeants, le remplacement du management, le défi d'atteindre l'excellence etc. auront amené l'entreprise sur les voies de la qualité totale. Dans d'autres cas, encore plus rares, le style de gestion des dirigeants et la culture d'entreprise seront naturellement conformes à une démarche de gestion de la qualité totale.

Dans les écrits, on parle de l'importance de choisir un processus qui correspond aux besoins et à la culture de l'entreprise; que les dirigeants s'engagent de façon irréversible dans le processus. Quels sont les instruments ou les méthodes que peut utiliser un membre de l'organisation pour favoriser le changement? Il n'existe pas à notre connaissance de méthodologie de sensibilisation des dirigeants à l'importance d'avoir une démarche de gestion de la qualité totale et les incitant à passer à l'action dans ce domaine. Quelle stratégie doit-on adopter? De ces quelques éléments découle la problématique de la présente recherche.

II.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La popularité de la G.Q.T. ne tient pas à une mode passagère. La société en général a évolué ainsi que les marchés où l'offre dépasse la

demande pour de plus en plus de produits et de services. Les barrières douanières ainsi que les distances ne sont plus un frein ou même une protection contre la concurrence d'autres pays. On assiste à la mondialisation des marchés. Dans ce contexte, la qualité de la production manufacturière constitue «la clef de la compétitivité des entreprises performantes»⁵⁵ et «s'inscrit dans un système de concurrence mondiale»⁵⁶. La qualité de la production d'une entreprise pourra constituer une tactique efficace. «La gestion intégrale de la qualité s'inscrit donc comme un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise»⁵⁷.

Minéraux Noranda division Horne se trouve à un carrefour de son histoire: d'une entreprise dédiée à l'exploitation de gisements (polymétallique) de cuivre, elle est passée en quelques années à une entreprise de transformation (première et deuxième) de matériaux à façon. Sa mission est maintenant d'offrir un service industriel. Les jalons techniques et technologiques sont en voie d'être mis en place. Cependant, comme dans tous les domaines, les investissements en immobilisation ne mobilisent pas nécessairement le personnel afin d'améliorer la productivité. Le changement de vocation a été marqué par un changement simultané de l'équipe dirigeante; ceci a entraîné un vide du point de vue managérial. L'expérience vécue par l'entremise du programme de gestion des coûts montre qu'il a atteint un

55 DANDOIS, Gatién. Actes du congrès "Mission Qualité", Montréal, L'Association québécoise de la qualité, Montréal, 1986, page i.

56 DANDOIS, G.. Ibidem, p. i.

57 LAMARE, Jacques. Les chemins de l'excellence, Afnor "Gestion", 1987, page 104.

certain plafond au titre de l'efficacité. Par ailleurs, l'entreprise enregistre toujours des profits, ce n'est pas encore la panique.

Mais pour devenir partenaire de classe mondiale, il faut adopter un style de gestion mobilisateur et axé sur l'amélioration de la qualité. Il faut une méthodologie d'implantation bien adaptée et propre à l'entreprise. Elle doit être fondée sur l'engagement de la direction. Chacun des grands maîtres à penser en G.Q.T. cherche à transmettre ses expériences et ses façons de voir. Être partisan des méthodes d'implantation préconisées par **Deming**, par **Crosby**, par **Juran**, par **Sérieyx**, par **Savard** ou par **Gagnon** importe moins que de bien saisir leur message: «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» (**Savard**, 1987). Or le comité de gestion des coûts regroupe les membres de la haute direction. En plus, sa préoccupation principale est l'amélioration de la productivité de l'entreprise par l'implication des employés.

Dans ce contexte, un nouvel employé (le chercheur) perçoit l'urgence d'agir. Il a l'aval du directeur général et celui de son patron immédiat. Il n'a pas de contrainte budgétaire majeure. Il détient alors un mandat plus ou moins flou allié d'un militantisme certain. Quelle stratégie doit-il adopter?

Il devient clair qu'il faut l'adhésion de la haute direction au concept de la qualité totale afin d'obtenir son engagement irréversible. Or, les méthodes recensées ne suggèrent pas de modèle ou de stratégie de sensibilisation.

Cette situation, d'un employé sensibilisé à l'importance d'implanter un

processus de G.Q.T. se vit par des milliers d'individus qui, revenant d'un colloque, d'un congrès ou d'un séminaire, ne savent pas par où commencer. À un autre niveau, les gouvernements de nombreux pays tentent par toutes sortes de moyens de sensibiliser leurs dirigeants d'entreprises à joindre les rangs des partenaires de classe mondiale.

On se retrouve donc face à une double problématique:

1° sensibiliser la direction à un type de système de gestion de la qualité qui convient à l'entreprise;

2° définir une stratégie qui pourra être utilisée dans d'autres organisations tout en comblant une carence des méthodes actuelles de gestion de la qualité.

II.3. OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif de Minéraux Noranda Inc. – division Horne est de devenir une entreprise de classe mondiale en se distinguant par son excellence. Cela fait parti de la mission de Minéraux Noranda inc. tel que cité au chapitre I. Pour ce faire, elle doit se doter d'outils modernes en terme de contrôle de la qualité et de gestion des ressources humaines. L'entreprise doit s'adapter. Elle doit se choisir une stratégie de changement. Mais dans toutes organisations, pour que les grands changements perdurent, il faut que tous les membres de la direction y adhèrent.

Dans ce contexte, la présente recherche aura deux objectifs:

1° le premier sera de trouver et d'articuler une démarche qui suscitera, chez les dirigeants, le questionnement préalable au changement ou à l'engagement (la réalisation de cet objectif constituera l'action inhérente à cette recherche) et,

2° le second consistera en une réflexion sur cette démarche afin d'élaborer une stratégie ou un modèle de sensibilisation (la réalisation de cet objectif représentera la partie théorique).

Le présent document se veut un outil afin que l'entreprise s'adapte plus rapidement à la mondialisation de l'économie avec ses forces et ses faiblesses.

Les objectifs cités plus haut ne seront pas les seuls sujets d'investigation de la présente étude. L'analyse portera sur tous les aspects de l'organisation jugés utiles à l'appui et à la réalisation de cette recherche.

CONCLUSION

Les efforts déjà entrepris afin de favoriser la participation de tout le personnel dans le contrôle des coûts, s'avèrent moins probants. Ce processus a besoin d'éléments nouveaux constituant un défi mobilisateur.

Au niveau mondial, les entreprises performantes ont pris le virage de la gestion participative afin de motiver leurs ressources humaines. Elles ont adapté leur culture organisationnelle de telle sorte qu'elle soit cohérente à leur style de gestion. Certaines d'entre elles se sont engagées dans des processus

d'implantation de la gestion de la qualité totale.

Malheureusement, dans bien des cas, on a agi (réagi) après avoir constaté que la viabilité à court terme de l'entreprise était incertaine. Des pertes financières ont sonné le glas. Trop souvent, on a eu à se lancer en catastrophe dans l'implantation de programme de G. Q. T..

À la division Horne, le changement d'orientation (au niveau de la mission) est presque fait, du point de vue technique et marketing à tout le moins. Heureusement, elle n'a pas encore senti directement les contrecoups des grands changements économiques.

Par ailleurs, le chercheur milite en faveur du nouveau style de gestion qu'est la G. Q. T. et voudrait bien que le virage vers cette philosophie de gestion soit fait à un moment où l'entreprise est en possession de tous ses moyens. Or, dans les écrits, il n'existe pas de modèle de sensibilisation à ce nouveau mode de gestion. Ces constatations l'ont convié à relever un défi stimulant auquel il s'attaquera.

Il relèvera le défi en portant son action sur une démarche de sensibilisation. La réflexion sur cette dernière conduira à une modélisation du processus vécu que l'auteur aura enrichi en y incorporant certains éléments de la théorie du changement organisationnel.

On pourra lire au prochain chapitre quelles ont été les démarches méthodologiques suivies pour arriver à cette fin.