

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO**

PAR

CAROLE TREMBLAY

**ESSAI DE MODÉLISATION DE LA GESTION TOTALE DE LA QUALITÉ
APPLICABLE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES
PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS**

Décembre 1993



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Tera e aqua e tera
da putini che da grandi
siora tera ai so' comandi
siora aqua bonasera

Tera e aqua se lavora
soto un sole che cusina
tera e aqua a la matina
se scominsia de buonora...

Tera e aqua e po' a la note
se se buta sora al leto
e se sogna par dispeto
aqua e tera a piene rote

(Terre et eau eau et terre
de tout petit à plus grand
madame terre à vos ordres
madame l'eau bonsoir

Terre et eau on travaille
sous un soleil brûlant
terre et eau on commence
de très bonne heure le matin...

Terre et eau et la nuit tombe
on se jette sur le lit
et on rêve quel comble
que de terre et d'eau)

(traduction libre)

Silvia Malagugini

RÉSUMÉ

Les grandes entreprises ont mis du temps avant de se tourner vers la qualité. Elles avaient toujours cru leurs clientèles captives. Les consommateurs en délaissant leurs produits les ont obligé à réviser leurs stratégies. C'est ainsi que, bien après les japonais, les grandes entreprises se sont intéressées à la gestion totale de la qualité.

Avec la mondialisation des marchés, les seules entreprises qui vont survivre sont celles qui vont produire des biens et des services de qualité à prix compétitif (Sérieyx, 1987; Périgord, 1987). Chose certaine; les petites et moyennes organisations (PMO) ne peuvent plus ignorer les ravages de la non-qualité dans leurs organisations. L'urgence du changement est d'autant plus grand pour ces dernières qu'elles sont beaucoup plus fragiles que les grandes entreprises face à l'instabilité des marchés.

Devant ces observations nous avons pensé que les principes de la qualité totale devaient s'adapter aux PMO. Mais les seuls modèles disponibles étaient conçus pour la grande entreprise. La problématique de la petite organisation est très différente et demande une approche en conséquence. À partir d'une revue de la documentation nous avons extrait les grands principes de la gestion totale de la qualité pour élaborer un modèle spécifique aux organisations de moindre envergure.

Cependant, en cours de recherche, nous avons dû faire le constat que si on voulait la réussite de la qualité totale dans une perspective de long terme, on devait en tout premier lieu gérer les valeurs organisationnelles. La gestion des valeurs part des forces de l'organisation pour pousser plus loin les concepts mis de l'avant par la qualité totale (Petitdemange, 1990; Gagné et Lefèvre, 1993). La qualité est maintenant définie par le consommateur externe. En connaissant les besoins conscients et inconscients de ce dernier (Band, 1991), l'entreprise peut ajouter de la valeur à la qualité que le client privilégie. Parallèlement à cette recherche continue de la satisfaction elle doit travailler à diminuer ses coûts pour augmenter la valeur de son produit. La concurrence est un autre facteur qui entre en ligne de compte: l'entreprise doit être en mesure d'évaluer régulièrement sa position par rapport à celle de ses compétiteurs. C'est en tenant compte de ces paramètres que nous avons conceptualisé un modèle de gestion des valeurs qui convient aux petites et moyennes organisations.

Par la suite nous sommes allée dans dix entreprises de production et de service de la région pour faire évaluer notre modèle et son processus d'application; nous avons procédé par l'envoi d'un questionnaire suivi d'une entrevue semi-directive. Malgré la taille restreinte de notre échantillon tout indique que notre modèle pourrait effectivement être applicable dans les PMO.

Notre travail nous permet de tirer les conclusions suivantes: la qualité est d'abord et avant tout la responsabilité de la direction puisque c'est elle qui fixe et qui contrôle les normes de

qualité. Par ailleurs elle ne doit jamais perdre de vue que la satisfaction du client est la véritable raison d'être de l'entreprise. Pour que les travailleurs puisse participer activement à cette recherche de qualité et de satisfaction il faut les former régulièrement. Enfin notre économie turbulente requiert des organisations une flexibilité sans cesse croissante.*

* Le lecteur notera que la forme masculine est utilisée à titre épicène pour alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont spontanément à mon directeur de recherche, monsieur Gilles G. Bergeron. Quand il a fallu choisir un directeur à la fin de la scolarité —déformation professionnelle oblige— mon premier critère de sélection était la disponibilité. De nos premières rencontres et jusqu'à la toute fin, il a toujours été présent quand j'ai eu besoin de son expertise. Ce fut un grand privilège d'être encadrée par un homme qui a autant d'expérience. Toujours à la fine pointe de son domaine, c'est le professionnalisme de ce professeur qui m'a le plus impressionnée. Merci pour m'avoir fait travailler un sujet aussi passionnant que la gestion des valeurs.

La validation de mon modèle a été possible grâce à la collaboration des personnes suivantes: Yves Blackburn, Pierre Bonneau, Olivier Côté, Rémi Fournier, Renée Gagnon, Bertrand Lavoie, Carroll Malenfant, Lucien Martel, Jean-Guy Plourde, Guy Tremblay, Raymond Tremblay et Irène Tremblay, tous et toutes dirigeants de PMO manufacturières et de services. J'ai grandement apprécié le temps que ces personnes ont eu la générosité de m'accorder. L'approche de ces gestionnaires, leur philosophie, leur expertise m'ont été d'un précieux secours. Leurs commentaires, leurs observations m'ont permis de raffiner ce modèle et de voir les contraintes que la pratique impose

Je voudrais souligner le travail exceptionnel de Normande Lapointe. Elle ne saura jamais à quel point son aide et ses conseils m'ont été précieux. Si je dépose ce mémoire c'est un peu grâce à elle.

TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ.....	iii
REMERCIEMENTS.....	v
TABLE DES MATIÈRES.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: LE CONTEXTE	4
1.1 Cheminement de la grande entreprise vers la GTQ.....	4
1.2 Définition de la PMO.....	11
1.3 Définition du propriétaire-dirigeant.....	13
1.4 Petites et moyennes organisations et GTQ	13
CHAPITRE II: LA GESTION TOTALE DE LA QUALITÉ.....	25
2.1 Définition du concept	27
2.2 Acteurs.....	28
2.2.1 Propriétaire-dirigeant	29
2.2.2 Travailleur.....	32
2.2.3 Client	36
2.3 Paramètres de la qualité.....	37
CHAPITRE III: CHANGEMENT ET CULTURE ORGANISATIONNELLE	43
3.1 Changement et PMO	44
3.2 Mécanisme du changement	46

	page
3.3 Gagnants et perdants	52
3.4 Gestion stratégique et PMO	53
CHAPITRE IV: GESTION DES VALEURS.....	57
4.1 Échec de la qualité	57
4.2 Différence entre gestion totale de la qualité et gestion des valeurs	62
4.3 Évolution vers la gestion des valeurs	63
4.3.1 Recherche de la qualité	64
4.3.2 Compétition.....	66
4.4 Philosophie du modèle.....	69
4.5 Application de la gestion des valeurs.....	74
CHAPITRE V: MODÈLE D'APPLICATION EN PMO.....	85
5.1 Identification des valeurs	87
5.2 Communication de ces valeurs aux clients cibles.....	88
5.3 Conformité aux valeurs établies	88
5.4 Gestion des besoins potentiels	89
5.5 Environnement externe	90
5.6 Système des valeurs.....	90
5.7 Clientèle cible	90
5.8 Compétition.....	91
5.9 Cheminement de la production	91
5.9.1 Existant.....	92
5.9.2 Processus de transformation.....	92
5.9.3 Intrants	93
5.9.4 Mesure de la performance.....	93

	page
CHAPITRE VI: VALIDATION	95
6.1 Échantillon	95
6.2 Méthodologie	97
6.3 Questionnaire de recherche.....	97
6.4 Résultats.....	98
6.4.1 Identification des valeurs.....	99
6.4.2 Communication les valeurs aux clients.....	102
6.4.3 Conformité aux normes établies.....	103
6.4.4 Gestion les besoins potentiels	104
6.4.5 Environnement externe.....	105
6.5 Correctifs proposés	106
CHAPITRE VII: CONCLUSION.....	110
BIBLIOGRAPHIE	115
Annexe 1 Modèle de gestion des valeurs.....	122
Annexe 2 Questionnaire de recherche	124
Annexe 3 Distribution des moyennes des énoncés analysés du questionnaire de recherche.....	131
Annexe 4 Distribution de fréquence des énoncés analysés du questionnaire de recherche.....	137

LISTE DES FIGURES

	page
Figure 1: Modèle de gestion des valeurs.....	86

INTRODUCTION

Cette recherche s'est amorcée en 1985 pour satisfaire aux exigences du programme de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (PMO)¹. Au sein d'un séminaire de spécialisation s'inscrivant dans le cadre de notre scolarité, nous avions travaillé sur le contrôle de la gestion des pertes. L'expression, le concept même de gestion des pertes, évoquait, à l'époque, une intervention *a posteriori*. Notre formation en relations industrielles et notre expérience de gestionnaire dans des organisations publiques nous amenaient à la conclusion que le contrôle des pertes, une fois celles-ci survenues, bien qu'intéressant, n'était certes pas suffisant. Il fallait trouver un moyen d'agir, de précéder les événements. C'est ainsi qu'en poursuivant notre réflexion, et par le fait même nos recherches, nous nous sommes intéressée à la gestion totale de la qualité (GTQ)².

L'idée de départ de notre mémoire était de partir de la théorie de la GTQ qui s'intéressait quasi exclusivement à la problématique propre aux grandes entreprises, d'en dégager les éléments essentiels et d'appliquer ces principes aux PMO. Nous voulions que notre recherche comble un manque d'écrits, mais surtout un manque de modèles. Notre hypothèse de base était la suivante: au-delà des différences culturelles, au-delà des différences de tailles et de moyens, existent des notions fondamentales qu'il faut appliquer si on veut demeurer compétitif et ce, que l'on gère à une petite ou à une grande échelle. À

¹ Nous utiliserons dorénavant l'abréviation PMO pour désigner les petites et moyennes organisations.

² Pour alléger le texte nous remplacerons, à l'occasion, l'expression "gestion totale de la qualité" par l'abréviation reconnue «GTQ».

partir des modèles et des expériences de GTQ dans les grandes entreprises, nous voulions concevoir un modèle de gestion totale de la qualité adapté aux PMO. Notre hypothèse était qu'avec cet outil adapté à leur réalité, les PMO allaient être en mesure d'appliquer la GTQ avec succès.

Progressivement, nous avons été forcée de constater que plus nous lisions sur le sujet, plus nous discutions avec des gens qui avaient introduit la GTQ dans leur organisation, plus des bémols étaient mis à l'enthousiasme initial que les gens avaient quand ils parlaient de GTQ. Discrètement, les gens ont commencé à citer des cas d'échecs d'implantation de la GTQ. Récemment, certains spécialistes avançaient que le taux d'échec se situerait autour de 80% en 1993. Si la grande entreprise, avec tous ses moyens, était incapable d'appliquer les principes de la GTQ, comment pouvait-on espérer un taux de réussite raisonnable dans les PMO?

Ce questionnement nous a amenée, grâce à l'expertise de notre directeur de recherche, monsieur Gilles G. Bergeron, à nous intéresser à la gestion des valeurs. Nous sommes convaincue que la GTQ sera un échec à plus ou moins long terme, si au préalable les valeurs organisationnelles n'ont pas été modifiées. Ce faisant, nous sommes consciente de dépasser notre mandat initial. Pour nous, c'est une question d'éthique intellectuelle.

Il nous est apparu essentiel, toutefois, de revoir la philosophie et les principes de la gestion totale de la qualité pour en dégager les notions adaptables aux petites et moyennes organisations et, ainsi, orienter la confection de notre modèle théorique. C'est par une revue de la documentation que nous avons abordée notre recherche. Par la suite, nous avons

vérifié auprès de dix dirigeants d'entreprises manufacturières et de services la validité de notre modèle.

De notre recherche se dégagent certains aspects originaux. La satisfaction des ressources humaines passe après la satisfaction des besoins de la clientèle. C'est à l'entreprise à s'adapter aux exigences de la clientèle et non pas l'inverse, comme ça se produit encore trop fréquemment de nos jours. De plus, la qualité est d'abord et avant tout une responsabilité de la direction. C'est elle qui décide ce qui est tolérable ou intolérable en terme de normes de qualité. Enfin, si on veut modifier la qualité d'une organisation à long terme, on doit impérativement apprendre à gérer la culture de l'organisation.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE

C'est dans un contexte très particulier que les dirigeants de grandes et de petites organisations en sont venus à s'intéresser à la qualité totale. On peut affirmer sans crainte de se tromper que ce n'est pas par choix que les entreprises nord-américaines ont développé un intérêt certain pour cette nouvelle forme de gestion. Nouveauté toute relative puisque les grandes entreprises nippones travaillent avec ce concept depuis plus de trente ans.

Ce chapitre situera les principaux éléments qui sous-tendent notre démarche. Nous verrons pourquoi la grande entreprise a dû prendre le virage de la GTQ. Ce tournant a nécessairement entraîné des conséquences pour les PMO. À partir des forces et des faiblesses des PMO qui sont forcément différentes de celles des grandes entreprises, l'application de la GTQ devra s'adapter à ces contraintes particulières.

1.1 Cheminement de la grande entreprise vers la GTQ

De toute évidence la grande entreprise n'a pas opté volontairement pour la gestion totale de la qualité. Son cheminement fût lent et influencé par un environnement externe aux multiples facettes. Le principal élément déclencheur a été le désintéressement du consommateur pour le produit nord-américain. Quand il s'est mis à préférer les produits japonais parce que ces derniers étaient de plus grande qualité et offerts à un prix tout aussi

concurrentiel que leurs contreparties américaines, les multinationales ont été obligées de réagir devant ce vote de non-confiance. Il faut bien le dire, le réveil a été brutal. Quand une grande entreprise qui se croyait à l'abri des revers de fortune, comme Chrysler frôle la faillite, c'est toute une économie qui est en péril. Pourtant la qualité n'est pas en soi une prérogative nippone. Règle générale, le consommateur moyen ne choisit pas ce qu'il achète en fonction de l'origine du produit: c'est bien plus le rapport qualité/prix qui l'intéresse.

Une entreprise qui veut donner la qualité que recherche le consommateur tout en demeurant compétitive réussit généralement en ayant une saine gestion. Il est inconcevable de penser que cette saine gestion puisse être l'apanage exclusif d'une culture particulière. Sur le thème de la saine gestion, Karatsu souligne que: "les industries qui sont les leaders mondiaux soit au Japon ou aux États-Unis, sont celles qui placent la qualité en suprême importance. Se consacrer à la qualité n'est pas un attribut culturel mais de la simple bonne gestion." (traduction libre)³.

Nous constatons une réalité universelle quand nous regardons les entreprises, grandes et petites, qui réussissent et qui perdurent. Leurs succès sont liés de très près au type de gestion qu'elles appliquent. L'autre idée en filigrane de cette affirmation: la qualité est, en tout premier lieu, la responsabilité de la gestion.

Aujourd'hui les règles du jeu sont changées et grandes entreprises comme PMO font face à une situation de plus en plus problématique. Il y a d'une part, comme l'écrit Hervé Sérieyx, la mondialisation des marchés:

(Une) première raison qui, à elle seule transforme la Qualité Totale de choix possibles en impératif véritable: c'est l'avènement d'une économie mondialisée. L'irruption de nouveaux compétiteurs dans le jeu économique du monde périme les entreprises du « not

³ KARATSU, Hajime, "What makes Japanese products better?", SAM Advanced Management Journal, vol. 47, no 2, p. 4.

invented here», les entreprises centrées sur leur nombril, et oblige toutes celles qui veulent survivre à bâtir dorénavant leur activité sur une veille soigneuse, attentive et permanente du marché pour ajuster toujours mieux la qualité de la réponse qu'on lui propose⁴.

Le problème des distances étant devenu d'importance secondaire, n'importe qui des quatre coins de la terre peut venir nous faire compétition dans notre propre cour. Les clientèles n'étant plus captives, les entreprises décidées à survivre n'ont d'autre choix que de produire des biens et des services de qualité, et ce à un prix concurrentiel. Stora et Montaigne cernent bien le problème quand ils écrivent :

Il y a toujours eu des courants mondiaux pour les produits manufacturés, mais les 30 dernières années ont accéléré ce processus d'échange et l'ont étendu à des produits précédemment fabriqués localement et que d'aucuns pensaient à l'abri de toute concurrence... [...] C'est le développement des moyens de transport et des techniques de communication qui sont à l'origine de cette situation.

La conséquence en est qu'une entreprise n'a plus de privilège géographique en matière de marché et qu'elle doit, par contre, conquérir des marchés autres que ceux géographiquement naturels pour elle. Or, la conquête de marché ne peut se faire que par l'établissement d'une bonne réputation. La qualité des produits et des services est une condition nécessaire à une bonne réputation⁵.

D'autre part, l'accord de libre-échange signé entre le Canada et les États-Unis a augmenté le nombre de compétiteurs susceptibles de s'intéresser à nos marchés régionaux. Monsieur Pierre Delisle, sous-ministre adjoint au ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, était on ne peut plus explicite dans son message lors d'une allocution précédant la conclusion de l'accord en question:

⁴ SÉRIEX, Hervé, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?", *Gestion*, novembre 1987, p.47.

⁵ STORA, Gilbert, MONTAIGNE, Jean, La qualité totale dans l'entreprise, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986, p. 17-18.

... l'accord de libre-échange créera une concurrence beaucoup plus présente sur les marchés intérieurs canadien et québécois. L'ajustement ne sera donc pas uniquement le lot des entreprises exportatrices, mais aussi celles qui n'opèrent que sur le marché intérieur. Il est bon de rappeler ce que certains appelleront, avec raison, une vérité de La Palice: l'accord de libre-échange ouvre aussi le marché canadien aux Américains. On a beaucoup mis l'accent sur les perspectives d'exportations vers les États-Unis, mais l'inverse est tout aussi réel et se révèle, dans certains cas, extrêmement important. Le marché canadien sera dorénavant plus ouvert aux Américains, ce qui nous obligera à être plus concurrentiels sur notre propre marché⁶.

On constate bien, à présent, comment ces prédictions se sont avérées exactes. Avec l'abolition des barrières tarifaires, les Américains, avec l'esprit d'entreprenariat qu'on leur connaît et surtout les moyens financiers qu'ils ont à leur disposition, ont vu dans nos marchés une expansion naturelle de leur propre territoire. Récemment, ils ont contesté les subventions accordées au marché du bois d'oeuvre. Résultat immédiat: les entreprises de bois d'oeuvre qui veulent continuer à exporter aux États-Unis doivent être plus compétitives que jamais. Pour en arriver à de tels résultats, elles doivent éviter toutes dépenses, tous coûts inutiles à l'intérieur de leur organisation si elles veulent demeurer dans la course. Nous n'aborderons même pas les accords de l'ALENA qui réunira sur le plan économique les États-Unis, le Mexique et le Canada puisque à ce stade-ci nous ne pouvons que spéculer sur la nouvelle dynamique qui s'établira et qui influencera notre main-d'oeuvre et notre compétitivité.

Les changements technologiques sont de plus en plus rapides. Autrefois, une entreprise pouvait utiliser la même technologie pendant des décennies. Maintenant, on n'a pas terminé d'implanter une nouvelle technologie dans une entreprise qu'elle peut être déjà

⁶ DÉLISLE, Pierre, "La gestion de la qualité totale: un pas en avant...", Actes du colloque Association des Professionnels en Ressources Humaines du Québec, 1989, p. 6.

dépassée. Les organisations qui veulent rester à la fine pointe de leur domaine doivent non seulement investir constamment dans les machines, mais leur personnel doit aussi être en formation continue pour assurer un rendement maximal des investissements.

Le cycle de vie du produit s'est également accéléré. Maintenant, un produit tombe rapidement en désuétude. Que ce soit du pain ou une automobile, son temps de "nouveauté" a été considérablement raccourci. Ainsi, dans les grandes surfaces des magasins d'alimentation et avec l'aide de l'informatique, les grandes chaînes sont en mesure d'exiger qu'un pain ne passe pas plus de vingt-quatre heures sur leurs tablettes. Il n'y a pas si longtemps, un délai acceptable était de cinq à sept jours. Il en est de même pour les autos et les vêtements. Bien avant que la saison officielle ne débute, ils sont disponibles au consommateur.

Même les entreprises qui investissent beaucoup dans la recherche et le développement ne profitent plus aussi longtemps qu'avant de leurs "découvertes". Les lois protègent les brevets de moins en moins longtemps. L'industrie pharmaceutique en sait quelque chose. Dans d'autres secteurs qui sont peu ou pas protégés, les copies se font de plus en plus rapidement, grâce à la technologie moderne.

Il ne fait aucun doute que l'attitude du consommateur a beaucoup changé. Il est mieux informé et est surtout plus exigeant. Il n'hésite pas à contester, à poursuivre, à faire de la mauvaise publicité quand il se sent lésé, floué.

La protection de l'environnement fait de plus en plus parti des préoccupations de ce dernier. De plus, contrairement à ce que croyaient nos contemporains il y a quelques

années, nous nous apercevons que nos ressources ne sont pas illimitées et renouvelables comme on l'a longtemps cru.

La voie du futur est donc tracée d'avance pour les organisations qui veulent survivre. Elles devront savoir s'adapter à ce changement radical de mentalité, sinon à plus ou moins long terme, elles vont péricliter. Curieusement, ce sont les grandes entreprises qui, les premières, ont effectué le virage vers la qualité. Pourtant, la perte d'un segment de marché ou la perte de quelques millions de dollars les affecte beaucoup moins que les PMO. Nonobstant le fait que la marge de sécurité des PMO est infime et qu'une diminution des marchés ou des profits signifie quasi irrémédiablement la faillite, il faut bien le constater, peu de PMO gèrent à l'heure actuelle selon les principes de la qualité totale

L'instabilité est un fait de la vie contemporaine auquel seront confrontés et devront s'occuper tous les membres de la communauté des affaires, qu'ils soient General Motors ou les propriétaires de la petite épicerie du coin. Nous approchons rapidement du temps où le manque de planification sera un luxe que personne ne pourra se permettre; le succès sera accordé aux seuls qui auront su "regarder en avant" et orienter la croissance de la compagnie dans la direction appropriée.⁷ (traduction libre)

Il y a quelques années, de grandes entreprises prestigieuses telles que Harley-Davidson, General Electric, Motorola, IBM, Hewlett-Packard, etc., ont commencé à appliquer les principes de GTQ, soucieuses de regagner la faveur du consommateur et surtout de reprendre le terrain perdu. Ces entreprises sont souvent citées en exemple pour les succès foudroyants qu'elles ont connus en implantant la GTQ.

⁷ NAOR, Jacob, "How to make strategic planning work for small business", SAM Advanced Management Journal, hiver 1980, p.35-36.

Chez Hewlett-Packard⁸, une de leurs divisions en est venue à obtenir le prestigieux prix Deming, et ce, malgré la désuétude de leurs équipements. Ils ont en effet réussi à diminuer leur inventaire de 60% et ont fait passer le taux de non-conformité de 4 000 ppm à 4 ppm. Cet exemple illustre bien nos propos. Ce succès fulgurant s'explique par une philosophie qui fait appel autant à l'implication de la haute direction qu'à l'intelligence et à l'ingéniosité de tous les travailleurs, sans exception.

De tels succès font rêver les propriétaires de PMO. Ces entreprises ont effectivement connu beaucoup de succès à court terme. Le véritable défi est dans le long terme. La compagnie IBM en est la preuve flagrante. Après avoir connu d'importants succès avec son programme de qualité totale et suite à de nombreux articles dans les journaux et les revues spécialisées où on la citait en exemple, cette même compagnie annonce, six ans plus tard, une restructuration organisationnelle qui l'amènera à couper 22 000 postes à travers le monde. On peut se demander si elle a été fidèle aux principes fondamentaux de la qualité totale pour en arriver à prendre des mesures si draconiennes.

Quant aux PMO, elles pouvaient regarder et admirer ce changement radical de philosophie dans les grandes entreprises sans trop se sentir concernées. Cela était particulièrement vrai pour les PMO des régions périphériques. Il y avait très peu de concurrence venant de l'extérieur dans les régions. Celles qui faisaient affaires avec les gouvernements et les grandes entreprises se sentaient bien protégées par les politiques d'achat dans les régions. Et pourtant "... le gouvernement provincial est en train de modifier sa politique d'achat de services de façon à tenir compte dorénavant de critères

⁸ MOZER, Clark, "Total quality control: a route to the Deming Prize", *Quality progress*, vol. 17, no 9, septembre 1984, p. 30.

portant sur la qualité des produits"⁹. Les grandes entreprises n'ont pas attendu l'exemple du gouvernement pour exiger une qualité plus grande de leurs fournisseurs. Des entreprises comme Alcan ou la Minière Québec Cartier ne se cachent pas pour dire qu'elles ont pour objectif de réduire leur nombre de fournisseurs. Ceux qui resteront sur leurs listes devront répondre à des critères sévères de qualité et de fiabilité. Pour des régions comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean ou la Côte-Nord, les enjeux sont importants: plusieurs PMO n'ont comme unique client que la grande entreprise. Si cette dernière ne fait plus appel à leurs services, c'est la faillite assurée, avec tout ce que ça entraîne de pertes d'emplois directes et indirectes.

Les organisations ont toutes comme but ultime de survivre. C'est donc tout à fait normal qu'elles se posent des questions: à quoi va ressembler l'avenir, quelles sont les ressources humaines et physiques dont elles auront besoin pour survivre dans les scénarios du futur, comment ces ressources devront-elles être organisées et distribuées? La culture humaine fait que les organisations qui survivront sont celles qui sauront appliquer des solutions créatives à leurs problèmes.

1.2 Définition de la PMO

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mentionné précédemment que nous nous intéressions aux petites et moyennes organisations qui ont des ressources humaines à gérer. Les auteurs n'ont pas encore fait consensus sur une définition universelle des PMO. Pour notre part, nous reprenons les critères de complexité administrative et de taille, tels

⁹ GIRARD, Michel, "La qualité totale c'est simple comme bonjour!", *La Presse*, 105^{ème} année, no 12, cahier A, lundi 31 octobre 1988, p.11.

que définis par Paul Prévost dans son article "Les P.M.O. et le développement du Québec: un essai d'interprétation."¹⁰ Toutefois, le lecteur notera que nous avons sélectionné que les paramètres qui conviennent plus particulièrement à notre recherche.

Nous avons retenu deux critères pour délimiter ce que nous entendons par petite et moyenne organisation. Le premier critère fait référence à la complexité de la structure organisationnelle; le second considère le nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise.

Paul Prévost parle plutôt de complexité administrative quand il fait référence à la structure organisationnelle. Il définit ainsi la petite organisation: "C'est une organisation dirigée par une seule personne qui prend toutes les décisions importantes dans chacun des secteurs qui la compose. Cette personne sera parfois assistée d'un contremaître, d'un vendeur, d'un commis et d'une secrétaire". La moyenne organisation se différencie de sa consœur par un niveau hiérarchique supplémentaire: "C'est une organisation dont l'équipe de direction comprend au moins deux niveaux hiérarchiques: directeur général et chefs de service."¹¹

Quant à la taille, une petite entreprise de fabrication possède de 5 à 49 employés, tandis que la moyenne peut compter jusqu'à 199 travailleurs. Pour le secteur tertiaire qui comprend les entreprises de commerces et de services, le nombre d'employés est moins grand. Ainsi, on considère que c'est une petite entreprise quand le nombre d'employés se

¹⁰ PRÉVOST, Paul, "Les P.M.O. et le développement du Québec: un essai d'interprétation", Revue de gestion des petites et moyennes organisations P.M.O., vol. 1, no 1, 1982, p.6.

¹¹ PRÉVOST, Paul, op. cit., p. 6.

situe entre 4 et 10, alors que la moyenne organisation peut compter sur des effectifs de 30 personnes.

1.3 Définition du propriétaire dirigeant

Contrairement à la grande entreprise où propriétaires et preneurs de décision sont deux entités distinctes, dans les PMO, règle générale, propriétaire et preneur de décision ne sont qu'une seule et même personne. C'est lui qui donne les coups de barre et qui assure le leadership de son organisation. C'est également lui qui prend et sanctionne les décisions. Malgré la délégation qui s'exerce dans une organisation de taille moyenne, la philosophie, les décisions capitales sont encore l'oeuvre du propriétaire dirigeant. Le directeur ou directeur général occupe des fonctions similaires à la différence qu'il a des comptes à rendre à un conseil d'administration. C'est autour de ce dirigeant, qu'il soit propriétaire ou haut gestionnaire, que nous avons construit notre démarche. Dans l'hypothèse qu'il veuille implanter la GTQ à partir de ses ressources humaines, par où va-t-il commencer et quel cheminement doit-il suivre pour avoir une chance raisonnable de réussite?

1.4 Petites et moyennes organisations et GTQ

Voulant combiner nos intérêts pour la PMO et la GTQ, notre sujet initial de mémoire était de trouver les explications plausibles pour expliquer le fait que si peu de PMO gèrent avec la qualité totale. À notre très grande surprise, si on tient compte de l'importance des PMO pour notre économie, le Québec en comptant 175, 000, très peu d'auteurs se sont attardés à étudier la gestion totale dans ce type d'organisation. En fait, il y a énormément d'articles et de livres consacrés à la gestion totale de la qualité, mais ces derniers sont quasi

exclusivement reliés à la grande entreprise. Nous n'avons pu trouver aucune monographie entièrement consacrée au sujet.

Il est facile de comprendre pourquoi le propriétaire d'une entreprise de moindre taille qui lit sur la GTQ peut très bien ne pas se sentir concerné par ce type de gestion. Les moyens et les ressources étant sans commune mesure avec celles des grandes entreprises, l'adaptation de la GTQ à ces dernières n'est pas évidente. Pourtant, si des géants ont su changer la mentalité de toutes leurs ressources humaines pour obtenir une meilleure qualité, le transfert de philosophie devrait, en théorie, être beaucoup plus facile pour les PMO. Toutefois, les modèles utilisés sont trop gros et demandent trop de ressources pour que les PMO puissent se retrouver dans ceux-ci. Pour en faire une adaptation convenable, il faut dégager les principes essentiels en ayant pour principale contrainte qu'un propriétaire soit capable d'appliquer les principes de la GTQ avec les ressources dont il dispose. La GTQ doit profiter des forces spécifiques des PMO tout en essayant de minimiser les éléments qui rendent ces dernières plus vulnérables à leur environnement.

C'est de la redondance que de parler des faiblesses, des carences des PMO. Combien de fois a-t-on mis en relief l'expertise, les moyens financiers et la marge de manœuvre quasi illimitée de la grande entreprise comparée à sa collègue de moindre envergure? Qui n'est pas conscient que le droit à l'erreur est beaucoup plus restreint pour une PMO et que, par conséquent, la frontière entre le succès et la faillite est ténue? Cette liste des faiblesses des PMO n'a d'aucune façon la prétention d'être exhaustive. Elle veut seulement faire un bref rappel d'une partie de la réalité qui est nôtre quand nous travaillons avec les PMO. Par contre, cette réalité recèle des forces qui sont, en somme, trop souvent ignorées et des handicaps qui peuvent devenir des forces. C'est ce que démontre Harold W.

Fox¹² dans un article excellent qui montre bien la supériorité stratégique des entreprises de petites tailles.

Il y a des créneaux qui peuvent être avantageusement occupés par les PMO et qui font que l'entreprise est unique dans son genre. De ce fait, elle devient beaucoup moins vulnérable face à ses compétiteurs. Mais beaucoup plus que le créneau occupé, c'est la relation personnalisée que le propriétaire a su développer au cours des années avec ses fournisseurs, ses clients et les gens qui travaillent pour lui qui fait toute la différence et qui rend son territoire beaucoup plus difficile à conquérir pour la concurrence.

Il ne faut pas négliger les politiques "d'achat chez nous". Elles sont mises de l'avant dans les régions, dans les villes et même dans les grandes entreprises en favorisant définitivement les PMO. Ce faisant, ces dernières sont un peu à l'abri de la compétition nationale et mondiale si elles sont prêtes à modifier leur qualité en fonction des exigences des grandes entreprises.

Les études de marché coûteuses et les rapports administratifs complexes peuvent être évités puisque le propriétaire est en contact direct avec les clients et les fournisseurs. Il est constamment sur le terrain. Ne pouvant faire appel régulièrement à des spécialistes, qui en marketing, qui en finance ou en administration, il est forcé de trouver des solutions créatives qui s'adaptent parfaitement à ses besoins.

Au même titre que la société qui constitue son environnement, la PMO est appelée à évoluer. Une des mutations les plus intéressantes que l'on observe à l'heure actuelle est

¹² FOX, Harold W., "Strategic Superiorities of Small Size", SAM Advanced Management Journal, vol. 51, hiver 1986, p.21.

celle du propriétaire-dirigeant. Traditionnellement, le propriétaire a toujours privilégié la gestion de type "spectacle solo". Maintenant, en s'apercevant des risques et du caractère irréaliste reliés à ce type de gestion, le propriétaire devra apprendre non pas à diriger, mais à animer, à responsabiliser sa main-d'oeuvre.

On peut en particulier penser que leur spécificité la plus fréquente devra non pas disparaître, mais évoluer. Les fonctions négligées ou imparfaitement remplies par un dirigeant surchargé parce qu'il les assume toutes, devront être déléguées. Les chefs de la PMO devra devenir l'animateur d'une équipe, être aux aguets de l'information, qui sera la clé de la survie. Il devra veiller à orienter la curiosité de ses collaborateurs et à faire de la formation une réalité permanente. Sans quoi, aucune position, si assurée, si ancienne ou si glorieuse soit-elle ou paraisse-t-elle, ne peut être désormais tenue pour acquise.¹³

Le propriétaire, le gestionnaire, compte tenu de la taille de son organisation, a donc une connaissance approfondie de toute l'organisation, tant des hommes et des femmes qui y travaillent, que de toute la chaîne des opérations qui s'y déroulent. De plus, il est souvent un membre actif de sa communauté. Étant en constante relation avec son environnement externe, il connaît et entretient des relations étroites avec les acteurs de son milieu.

On constate de plus en plus une uniformisation des produits. Entre un produit A et un produit B de même niveau de gamme, les différences sont parfois infinitésimales. La différence réelle se situe maintenant uniquement au niveau du service. Le consommateur est même prêt à payer un peu plus pour avoir une qualité de service plus grande. Le service, c'est l'affaire des gens qui travaillent dans l'organisation. À cet égard, les PMO sont privilégiées car chaque client, chaque commande est importante. Les demandes spéciales

¹³ MURAT, Jean, "Les P.M.I. face aux technologies nouvelles", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1985, p. 106.

peuvent plus facilement être exécutées, compte tenu de la flexibilité de la structure organisationnelle.

Une des grandes forces d'une PMO est sans contredit d'ordre administratif. Les règles et les procédures écrites sont réduites au minimum, tout le monde se connaît et les gens ont l'impression de faire partie d'une grande famille. Souvent le propriétaire va demander à son personnel d'être polyvalent, d'effectuer une certaine rotation des tâches puisqu'il ne peut se payer des spécialistes à chaque poste de travail et qu'il peut être long et dispendieux de trouver des gens qui peuvent faire des remplacements à pied levé. Le travailleur a conscience que son gagne-pain est directement lié à la prospérité de l'entreprise où il travaille, et, de ce fait, il en fera souvent un peu plus que son collègue des grandes entreprises.

Les interactions à tous les niveaux étant extrêmement denses et fréquentes, les gens ne peuvent être traités comme des numéros. Il est beaucoup plus facile de développer un sentiment d'appartenance dans ces circonstances.

Ce que les consommateurs reprochent le plus à la grande entreprise c'est sa bureaucratie, le fait qu'ils se sentent comme des numéros, bref, une dépersonnalisation dans les relations. Il est plus aisés de développer un esprit de corps dans les entreprises de moindres tailles. En définitive, à cause de sa taille et de la flexibilité accrue de ses travailleurs, ces entreprises peuvent réagir beaucoup plus rapidement aux contraintes externes.

À l'heure actuelle, il ne faut pas se faire trop d'illusions. Même si les politiciens et la grande entreprise proclament bien haut que la voie de l'avenir passe obligatoirement par la

qualité totale, on rencontre toute la gamme possible d'opinions parmi les gens d'affaires. Il y a ceux qui n'en n'ont pas ou très peu entendu parler. Il y aussi ceux qui savent grossièrement en quoi consiste la GTQ. Certains pensent que c'est un autre dada des grandes entreprises et que, comme toutes les modes en administration, celle-ci va finir par passer comme l'ont fait toutes les précédentes. D'autres, au contraire, sont vivement intéressés à implanter la GTQ mais ne savent pas comment s'y prendre ou ne veulent pas l'implanter à n'importe quel prix. Enfin il y a des propriétaires-dirigeants, ils sont rares il est vrai, qui appliquent instinctivement les principes de la qualité totale sans savoir qu'ils en font. Quoi qu'il en soit, il y a des faits qu'on ne peut nier en toute objectivité. L'écart ne cesse de s'agrandir entre les entreprises qui ont implanté la GTQ et celles qui hésitent encore à se lancer dans l'aventure.

Dès lors qu'il existe une démarche de la Qualité Totale et que certaines économies l'ont adoptée, toutes celles qui ne le font pas voient se creuser à toute allure l'écart de compétitivité; et ce qui est vrai pour les économies, l'est aussi pour chaque entreprise. On se souvient des chiffres annoncés par Philip CROSBY comparant le coût de la non-qualité dans les économies occidentales (20% du chiffre d'affaires) et dans les économies japonaises (12% du chiffre d'affaires). Un tel «gap» [sic], s'il n'est pas rapidement réduit, préfigure d'inéluctables défaites.¹⁴

L'influence de l'image organisationnelle est un autre aspect qu'on ne peut négliger quand on parle de GTQ. Indéniablement, une organisation qui fait de la qualité sa "religion" ne peut qu'améliorer son image face au public en général, et surtout face à ses clientèles présentes et futures. C'est un puissant élément de différenciation pour se distinguer de ses concurrents. Pour la très grande majorité des PMO qui font de la sous-traitance, c'est un atout supplémentaire dans l'attribution des contrats.

¹⁴ SÉRIEX, Hervé, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?", Gestion, novembre 1987, p. 47.

Même si notre mémoire porte sur la gestion totale de la qualité, nous ne voudrions prétendre d'aucune façon qu'elle soit le remède à tous les maux qui affligen les entreprises de petites et de moyennes tailles. Si une entreprise vit des problèmes de financement, qu'elle les règle avant de penser à la GTQ; si une entreprise sort d'un long conflit de travail, elle doit s'appliquer à assainir son climat et à rétablir de bons canaux de communication avec ses employés avant de vouloir changer de philosophie de gestion. Cela dit, nous croyons fermement que les clés de la qualité sont entre les mains des hommes et des femmes qui travaillent dans l'organisation. On peut se procurer les machines les plus perfectionnées du monde, on peut mettre au point des systèmes de contrôle extrêmement précis, mais si les gens derrière ces machines, derrière ces contrôles, ne sont pas intéressés à la qualité, les résultats seront invariablement décevants.

Les standards et les réglementations seront toujours inadéquats. Même s'ils sont strictement suivis, il y aura toujours des défauts et des erreurs. C'est l'expérience et les habiletés qui vont compenser pour les imperfections des standards et des réglementations.¹⁵ (traduction libre)

Quand les gens n'ont pas une vue d'ensemble de l'importance de la qualité à tous les niveaux, ils en viennent à s'ingénier à dévier des standards, des règles énoncées.

Il y a un danger non négligeable à vouloir passer trop vite de la qualité considérée comme "acceptable" à la GTQ. En voulant détruire quasi instantanément une culture qui a toujours été la norme depuis la naissance de l'entreprise et en la remplaçant par une autre, nouvelle, totalement différente de la précédente, les gens perdent leurs points d'ancrage. Trop en faire, partout, tout en même temps, fait que les gens n'ont pas le temps d'assimiler

¹⁵ ISHIKAWA, Kaoru, What Is Total Quality Control? The Japanese Way, translated by Davis J. Lu, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, p. 66.

et d'intégrer les principes fondamentaux de la qualité. En définitive, ils se mettent sur la défensive et s'ingénient à prouver aux dirigeants que cette nouvelle manière de faire est beaucoup plus lourde et dispendieuse que les anciennes méthodes. Voilà probablement la cause d'échecs importants dans la GTQ. Même s'il appartient au dirigeant et à son équipe de choisir et d'implanter la qualité totale, il doit laisser le temps aux gens d'assimiler à leur rythme les principes de base de la qualité. Ce qui a pris quinze, vingt ans à construire ne peut s'annihiler en l'espace de quelques mois.

Il y quelques années, la multinationale Générale Électrique a entrepris une étude intéressante sur ce qui distinguait les entreprises reconnues pour la qualité de leurs services ou de leurs produits.

Elle a trouvé que dans ces organisations le contrôle de la qualité n'était plus de la seule responsabilité des spécialistes: maintenant ceux qui font le travail sont responsables de la qualité du travail qu'ils produisent[...] Le coût direct de la non-qualité est environ sept fois le coût du travail repris et des garanties. C'est l'effet iceberg[...] Les compagnies qui sont des leaders dans leur domaine voient les plaintes des consommateurs non pas comme des irritants mais comme de précieuses informations[...] Les leaders cherchent constamment à améliorer la qualité... plutôt que l'augmentation des objectifs annuels.¹⁶ (traduction libre)

Ce sont effectivement les grands principes que l'on doit retrouver dans toute entreprise qui se targue de faire de la qualité totale. Mais redonner la responsabilité de son travail au travailleur est un gros changement de cap. On lui a toujours dit qu'il n'était pas payé pour penser mais pour exécuter. Ces vieux relents de taylorisme ont encore cours aujourd'hui chez plusieurs cadres. C'est peut-être là le plus gros changement culturel auquel ont à faire face tant les gestionnaires que les travailleurs.

¹⁶ REHDER, Robert, RALTSON, Faith, "Total quality management: a revolutionary management philosophy", SAM Advanced Management Journal, vol. 49, no 3, été 1984, p.25.

Pendant des décennies, l'industrie a fait ses choux gras de l'organisation tayloriste du travail, axée sur un découpage de la production en tâches individuelles et répétitives. Cette époque est révolue: longtemps vénéré, Frederick Taylor est aujourd'hui voué aux gémonies.

... Aujourd'hui avec l'introduction d'équipements de production très sophistiqués, c'est justement sur la connaissance du travail et des mécanismes de production que doit s'appuyer la réorganisation du travail. Nous sommes passés à l'ère du « travail intelligent » où la connaissance devient un facteur indispensable de valeur ajoutée dans le processus de fabrication.¹⁷

Une méprise qui revient souvent consiste en ce que les gens confondent souvent qualité totale et qualité absolue. Stora et Montaigne, un peu comme tous les auteurs, définissent la qualité en ces termes: "La qualité est la conformité des produits ou services aux besoins exprimés par les clients internes ou externes, et sur lesquels les fournisseurs internes ou externes se sont engagés."¹⁸ Mais Feigenbaum va plus loin et précise exactement ce que l'on doit comprendre quand on parle de qualité.

La qualité est déterminée par le consommateur, elle n'est pas déterminée par l'ingénieur, ni par le marketing ou par les hauts dirigeants. Elle se définit à partir de l'expérience qu'a le consommateur actuellement du produit ou du service, mesuré par rapport à ce dont il a besoin — exprimé ou non exprimé, consciemment ou inconsciemment, techniquement réalisable ou entièrement subjectif — et représentant un objectif qui se déplace dans un marché compétitif. La qualité du produit et du service peut se définir comme: l'ensemble des caractéristiques de marketing, d'ingénierie de manufature et d'entretien qui devront rencontrer les attentes du consommateur par rapport au bien ou au service que ce dernier désire.¹⁹ (traduction libre)

¹⁷ GAGNÉ, Pierrette, LEFÈVRE, Michel, L'entreprise à valeur ajouté le modèle québécois, Publi-Relais, Montréal, 1993, p.50.

¹⁸ STORA, Gilbert, MONTAIGNE, Jean, La qualité totale dans l'entreprise, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986, p. 45.

¹⁹ FEIGENBAUM, Armand V., Total Quality Control, troisième édition, New York, McGraw-Hill Book Company, 1983, p. 7.

Ce qui exige de l'entreprise qu'elle révise ses positions, qu'elle s'interroge sur ses consommateurs, sur ce qu'ils veulent réellement ou sur ce qu'ils pourraient vouloir. On ne gère plus seulement d'instinct, mais on prend la peine de se positionner par rapport aux consommateurs que l'on veut atteindre. L'entreprise qui n'offre qu'un bien ou un service n'a qu'un type de consommateur à cibler, mais pour toutes celles, et c'est la majorité, qui offrent plusieurs biens et services, le tableau se complexifie rapidement. Cette seule étape d'étude et d'analyse de données est laborieuse, mais essentielle pour déterminer les critères qui guideront l'entreprise dans la détermination de ses standards de production et par conséquent de qualité. Les efforts seront concentrés sur la qualité telle que désirée par le consommateur. Ceci aura un effet de ricochet. En effet, en partant du principe que chaque département est à la fois client et fournisseur pour les départements en amont et en aval du cycle de production, il faudra en arriver à déterminer les exigences et les besoins de chaque consommateur interne, de façon à remodeler l'entreprise en fonction des différents besoins tant des consommateurs externes que des consommateurs internes.

La qualité établit un lien direct entre la compagnie et le client. C'est le client qui fixe la qualité qu'il désire, par le créneau que l'entreprise a choisi d'exploiter. Il faut donner au client ce qu'il demande tout en étant attentif à des besoins qu'il manifeste présentement ou qu'il pourrait développer dans le futur. Si le client veut un produit de bas de gamme et que l'entreprise lui livre un produit de haut de gamme, elle ne répond pas aux besoins du client et elle n'est plus en mesure d'être compétitive. Il faut se conformer scrupuleusement aux exigences du client. Si le client est satisfait de la qualité qui lui est donnée, il ne faut rien y changer dans le cas des clientèles externes. Par contre, à l'interne, la chasse à la qualité doit

faire partie du quotidien. D'un autre côté, il faut toujours être à l'affût des désirs latents de la clientèle, des occasions d'innover dans le champ d'activité choisi.

Autrement dit, même quand l'entreprise produit selon de hauts critères de qualité, elle ne peut s'asseoir sur ses lauriers car elle est vite dépassée. Les horlogers suisses en savent quelque chose, eux qui ont failli assister à leur disparition avec l'arrivée des montres au quartz produites par les japonais. Il faut donc former son personnel à être créatif, à rechercher les innovations, à assurer la qualité au présent, tout en planifiant l'innovation à moyen et à long terme. Le but ultime du contrôle de la qualité est d'éliminer le contrôle en question.

Avec la mondialisation des marchés, la compétition prend une importance beaucoup plus grande d'autant plus, qu'à toute fin pratique, le problème de distance ne se pose plus. Comme les PMO ne peuvent plus compter sur les barrières tarifaires qui, historiquement, les protégeaient, le nombre de compétiteurs directs s'est considérablement accru avec l'accord de libre-échange.

Les PMO ne peuvent plus ignorer ce que font leurs compétiteurs, ce qu'ils font de plus qu'elles et où elles se situent dans la compétition. Elles doivent analyser non seulement leur classement général, mais également comment elles se situent par rapport à leurs compétiteurs à chaque étape critique de la production ou du service.

Par ailleurs, les PMO sont, à cause de leur taille, beaucoup plus près de leur clients. Il y a une interaction quasi immédiate entre ce que l'entreprise fait et la réaction du client. Il est donc plus facile pour les PMO de connaître ce que veut vraiment le client. Comme elles se doivent d'entretenir une relation amicale avec les consommateurs pour que ces derniers

continuent à les encourager, elles sont plus en mesure de percevoir les besoins qui ne sont pas comblés. Cela peut se faire parce qu'elles ont un nombre restreint de clients et que ces derniers parlent librement.

Ici apparaissent deux éléments importants de notre modèle. Pratiquement, la marge de manoeuvre d'une PMO se situe entre ce que désirent ses clients et ce que la compétition peut offrir.

Les produits et services ont tendance à s'uniformiser; si l'entreprise ne donne pas une plus-value au produit, c'est vers la concurrence que le consommateur ira. Le nombre de compétiteurs allant en augmentant, chaque compétiteur essaiera de se démarquer pour attirer le consommateur chez lui: d'où la nécessité de bien connaître les besoins actuels et futurs des consommateurs et de ne pas perdre de vue les innovations de la compétition pour pouvoir s'ajuster en conséquence.

L'entreprise est ici devant une double nécessité. Celle de ne pas perdre de vue la performance, les innovations, les points forts et les points faibles de la compétition pour pouvoir s'ajuster en conséquence. Sa survie dépendant essentiellement du vote de confiance du consommateur, elle doit impérativement bien connaître les besoins actuels et futurs de ses clientèles pour pouvoir s'adapter rapidement aux changements désirés par ce dernier.

CHAPITRE II

LA GESTION TOTALE DE LA QUALITÉ

Il y a un seul élément commun à toutes les organisations grandes et petites, hautement technologiques ou entièrement artisanales: l'humain qui les fait fonctionner. Machine et homme sont intimement liés dans toutes les entreprises. Et pourtant une machine ne peut accélérer sa cadence au-delà de ses paramètres techniques, ne peut faire autre chose que ce pour quoi elle a été conçue. Aucune entreprise ne peut renouveler constamment son matériel, être à la fine pointe de la technologie et avoir en permanence des machines neuves. C'est particulièrement vrai pour les PMO qui n'ont pas les moyens d'investissements des grandes organisations. D'ailleurs, même les grandes entreprises nord-américaines ne sont pas toujours à la fine pointe de leur domaine; elles préfèrent souvent utiliser la même machinerie, les mêmes équipements et, lorsque ces derniers sont désuets, fermer l'usine et en construire une nouvelle ailleurs.

Si on ne peut injecter de nouveaux capitaux, si l'acquisition d'une technologie de pointe s'avère impossible, le seul élément qui peut se développer et nous donner une longueur d'avance sur la compétition, demeure le travailleur.

En comparant deux entreprises identiques, disposant de la même technologie, des mêmes capitaux, on constate que la seule chose qui peut les différencier vraiment, c'est la qualité du personnel. La direction qui aura su insuffler aux travailleurs la fierté du travail

bien fait, qui aura su développer un sentiment d'appartenance à l'organisation, aura non seulement une longueur d'avance sur sa concurrente: elle lui sera supérieure.

C'est un peu ce que les frères Lemaire ont réussi à faire en achetant des usines en difficulté. Tout ce qu'ils ont vraiment implanté, c'est la "philosophie Lemaire". En modifiant la perception des travailleurs sur leur usine, sur le rôle qu'ils avaient à jouer à l'intérieur de l'organisation, ils ont réussi à transformer les mentalités et à afficher des profits dans des usines qui étaient déficitaires depuis des années et qui, plus souvent qu'autrement, étaient vétustes.

Ce chapitre va s'attarder à définir les grands principes de la GTQ. Nous savons pertinemment que des centaines de livres et de milliers d'articles ont été écrits sur le sujet. Nous dégagerons la philosophie qui est commune aux grandes et aux petites organisations pour ensuite étudier les principes et les stratégies qui sont applicables aux PMO. La quasi-totalité de ces organisations n'ayant pas les ressources financières pour faire appel à une armée de spécialistes et de consultants afin de faciliter leur passage dans la GTQ, nous nous concentrerons sur des stratégies simplifiées d'implantation de la GTQ.

La gestion totale de la qualité, de par sa formulation, peut induire en erreur. Ce vocable évoque la qualité partout, à tous les niveaux où le but ultime serait de produire un bien ou un service sans qu'aucune erreur ne se produise du début jusqu'à la fin du processus de production. Sauf qu'il faut remettre cette formulation dans la perspective du client et de la rentabilité. C'est le client qui dicte ses exigences, ses attentes face à un produit ou un service. Il y par conséquent des consommateurs qui veulent des produits de bas de gamme alors qu'un certain nombre auront besoin du haut de la gamme. Toute entreprise peut faire de la qualité totale tout en respectant les critères de qualité que désire sa clientèle.

Chaque processus, chaque fonction de l'organisation peuvent être perfectionnés à l'infini, mais il faut que ces améliorations se fassent en fonction des critères de qualité pré-déterminée, tout en se gardant de mettre en péril la rentabilité et surtout la compétitivité de l'organisation.

2.1 Définition du concept

Nous ne nous sentons pas dans l'obligation de mettre au point notre propre définition de la gestion totale de la qualité puisque ces dernières foisonnent dans la documentation que nous avons consultée. La majorité de ces définitions réunissent, chacune à leur manière, les éléments incontournables de la GTQ en mettant l'accent sur l'engagement sans réserve de la haute direction, l'implication des travailleurs, la place privilégiée du client qui régit toutes les actions de l'entreprise, tout en s'assurant que l'organisation conserve sa compétitivité dans le marché. Cependant nous retenons celle de Michel Périgord parce qu'elle nous apparaît la plus complète et qu'elle poursuit plus loin la réflexion en établissant clairement que la GTQ doit mobiliser l'organisation dans son entier, mais en rattachant la satisfaction du client à la notion du moindre coût. Il faut satisfaire le client, soit, mais il est du devoir de l'organisation de rester compétitive; la responsabilité de la qualité commence avec la conception du produit et prend fin non pas à la livraison à ce dernier, mais bien au moment du recyclage des matières premières du produit après sa durée de vie utile. Il y a ici un aspect environnementaliste auquel les autres définitions ne font pas allusion. Enfin, l'auteur mentionne explicitement que le but ultime de tous les acteurs du système est l'élimination totale des défauts du bien ou du produit.

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 à moindre coût.

Elle concerne:

- toutes les fonctions de l'Entreprise,
- toutes les activités de l'Entreprise,
- tous les collaborateurs, quel que soit leur rang hiérarchique,
- toutes les relations: client-fournisseur, dans l'Entreprise,
- toutes les améliorations de la qualité:
résolution des problèmes existants puis prévention,
- tout le cycle de la vie du produit: de sa conception à sa destruction,
- toutes les relations fournisseurs, sous-traitants, partenariat, maillage,
- tous les marchés: actuel et potentiel: vigie.

UNE MÊME PHILOSOPHIE POUR TOUS: "ZÉRO DÉFAUT".²⁰

Nous sommes ici en présence de l'essentiel de la philosophie de la qualité totale, soit de bien faire du premier coup, sans gaspillage de ressources humaines et physiques tout en s'accordant aux exigences de la clientèle. Mais toute philosophie, si excellente soit-elle, se doit, pour passer du stade de la théorie à l'application concrète, d'être endossée par les membres de l'organisation. Pour en arriver à son objectif d'ultime qualité, nous avons besoin de la collaboration constante de trois acteurs que sont la haute direction, les travailleurs et le client.

2.2 Acteurs

Au-delà des techniques et des méthodes de travail qui sont propres à la GTQ, le succès ou l'échec est attribuable aux hommes et aux femmes qui sont les moteurs de

²⁰ PÉRIGORD, Michel, Réussir la qualité totale, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, p. 72.

l'organisation. Nous utilisons le terme acteur parce que chacun a un rôle important à jouer et que, comme au théâtre, c'est la performance de tous les acteurs qui sera déterminante pour le succès de la pièce ou, pour le sujet qui nous intéresse, le succès de l'entreprise. Qu'un seul des acteurs arrête de respecter les règles du jeu en délaissant les devoirs, les responsabilités qui lui sont propres et on parle de la GTQ comme d'une belle expérience passée. Nous regarderons dans un premier temps quels sont justement les rôles que doivent tenir les acteurs dans la GTQ.

2.2.1 Propriétaire-dirigeant

Il est très rare que les gens changent pour le pur plaisir de changer. Tant et aussi longtemps qu'une entreprise voit ses profits augmenter d'année en année, elle n'a pas tendance à changer spontanément la recette de son succès. Il y aura toujours quelques entreprises visionnaires qui voudront garder leur leadership dans leur domaine, mais ce sont des cas relativement rares, surtout dans les PMO. Ce qui amène la plupart des PMO à considérer la nécessité de changement, ce sont souvent des événements graves comme une concurrence plus féroce, la perte de clients importants ou des exigences accrues de la grande entreprise.

Cet état de crise va amener le dirigeant à repenser sa philosophie de gestion, à essayer de trouver des façons différentes de faire les choses pour rester en affaires. C'est ainsi qu'à la suite de lectures, de rencontres ou de participations à des colloques, le dirigeant de PMO sera amené à s'intéresser plus spécifiquement à la qualité totale. Peu à peu germera l'idée que la qualité totale est exactement ce qu'il faut à son entreprise pour

demeurer compétitive. C'est donc lui qui sera l'élément déclencheur de ce changement d'orientation d'importance capitale pour son entreprise.

Plusieurs entreprises de consultation offrent leurs services pour implanter la qualité totale dans les entreprises: c'est une option. Cependant, nous croyons qu'un dirigeant de PMO peut implanter et gérer la qualité totale dans son entreprise sans nécessairement faire appel à cette aide extérieure. D'une part, il y a les honoraires professionnels que très peu de PMO peuvent payer, et d'autre part, il faut qu'en tout temps le propriétaire demeure la figure de proue de la GTQ. Avec une entreprise de consultation, la tentation est grande de laisser ces professionnels assumer une partie des responsabilités du dirigeant de l'entreprise. Edward Deming, une des plus grandes sommités en GTQ, était d'avis que la qualité ne pouvait s'acheter.

Ces responsabilités sont vitales dans un processus de GTQ. On ne soulignera jamais assez l'importance de l'implication et de l'engagement de la haute-direction quand une entreprise veut s'engager dans la qualité totale. Elle est celle qui déterminera les nouveaux standards de qualité qui feront désormais office de normes officielles dans l'organisation. Par conséquent, elle aura aussi à juger si le produit fini est bien en conformité avec les nouveaux critères de qualité. Comme dans tout changement substantiel d'orientation, c'est elle qui donne l'impulsion de départ. C'est pour cela qu'il est si important que le gestionnaire propriétaire, accompagné de son équipe, soit le maître d'œuvre de tout le processus.

Le dirigeant doit se demander si lui et son organisation ont les ressources financières et psychologiques pour s'aventurer dans un tel processus. Il est plus nuisible pour le moral

de l'organisation de s'engager dans ce genre de démarche si on sait qu'on n'a pas les capacités pour la conduire à terme, car des attentes ont été créées, des espoirs qui, ne pouvant être comblés, auront un effet démotivateur sur l'ensemble du personnel. De plus, la crédibilité personnelle du dirigeant sera entachée pendant un certain temps.

Entre le moment où le dirigeant considère l'éventualité de changement et le moment où il en fait l'annonce officielle à tous les membres de l'organisation, un sérieux travail de réflexion doit être fait. Il faut revoir les notions de profit et de qualité. Le but premier de toute organisation à but lucratif est de faire de profits. Pourtant, la GTQ exige que la qualité passe avant les profits. Elle ne dit pas aux gens de ne plus faire de profits, elle affirme qu'avant de vouloir faire des profits l'entreprise doit être en mesure de produire de la qualité. C'est une approche qui change toute la conception de faire des affaires. Dorénavant, toute action devra être exécutée à l'enseigne de la qualité. Idéalement, c'est dans la planification stratégique de l'entreprise qu'on devrait retrouver cet engagement à long terme dans la qualité.

Avec la gestion des valeurs, le dirigeant et ses gestionnaires se détachent de la fonction traditionnelle qui est d'éteindre les feux, de gérer le quotidien, pour revenir à ce qu'ils auraient dû toujours faire, c'est-à-dire planifier le moyen et le long terme, être des visionnaires pour l'entreprise. C'est également avoir une image globale de ce qu'est l'entreprise dans le moment présent et où elle doit se diriger dans le futur.

En lieu et place de la gestion de crise à laquelle tout gestionnaire est habitué, où prosaïquement les problèmes sont résolus uniquement quand survient un bris ou une crise, le gestionnaire et son équipe proagissent en apportant constamment de petites améliorations

au produit en fonction des désirs exprimés par le consommateur. On est très loin de la gestion traditionnelle où l'on attend qu'un problème survienne pour le résoudre, pour ensuite retomber dans la routine quotidienne en attendant le prochain problème à régler.

2.2.2 Travailleur

Même si le propriétaire est converti aux bienfaits de la GTQ et qu'il met tout en place pour réussir, c'est quand même par le travailleur que la qualité arrive. C'est lui qui fait le produit ou qui rend le service. C'est lui qui aura à appliquer les principes de GTQ dans son travail de tous les jours. C'est le deuxième acteur de cette aventure. Le succès de la GTQ dépend également de sa collaboration et de son implication.

Une des pierres angulaires du succès de la GTQ reste l'implication des travailleurs dans le processus. Il faut faire en sorte que le personnel se sente partenaire du changement et ce, dès le début. Le changement introduit par le propriétaire doit devenir une aventure à laquelle toutes les personnes travaillant dans l'organisation puissent participer.

C'est le parti-pris de la mobilisation du personnel par le management participatif. C'est un choix délibéré qui consiste à responsabiliser, donc à faire prendre en charge les problèmes de la Qualité aux niveaux où ils se posent, en donnant à ces niveaux les informations nécessaires, le droit de faire, la capacité de faire (savoir-faire), les moyens de faire et surtout la volonté de faire toutes les actions de progrès. C'est aussi le choix du travail en équipe afin de mobiliser la richesse d'intelligence de chacun en la multipliant par les synergies du groupe.²¹

²¹ SÉRIEYX, Hervé, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?", *Gestion*, novembre 1987, p. 48.

Les mots-clés de cette démarche: implication et responsabilisation. Cette responsabilisation doit s'accompagner de pouvoirs réels si on veut voir les gens s'impliquer au-delà de la boîte aux suggestions. Il faudra que le travailleur sur la chaîne de production ait l'autorité nécessaire pour prendre la décision d'arrêter cette dernière si un problème sérieux de qualité est détecté.

Un travailleur à qui on ne demande pas de penser, qui n'est qu'un exécutant, qui est le prolongement de sa machine tel que le veulent les vieux concepts classiques, finit par vouloir contourner le système, particulièrement aujourd'hui où le travailleur est de plus en plus instruit. C'est ainsi qu'on se retrouve avec des comportements déviants. Quand on redonne à ce dernier la responsabilité de son travail avec les devoirs et les priviléges qui y sont rattachés, qu'on fait appel à son intelligence, son ingéniosité, il ne songe plus à dévier du système puisqu'il fait partie du système et qu'il l'alimente.

Une fois que la haute direction a pris la décision consciente d'améliorer la situation et a fourni les ressources pour s'attaquer aux problèmes, la participation à tous les niveaux en est la clé. Chaque personne dans l'organisation doit comprendre que l'amélioration de la qualité est son travail et que les problèmes doivent être mis à jour avant qu'ils ne puissent être résolus... Tous les employés doivent réaliser que découvrir, comprendre et résoudre les problèmes est une part de l'environnement de travail: chacun doit participer.²² (traduction libre)

Une fois les intentions de la haute direction clairement établies en paroles et actions, il convient d'aller chercher la participation des travailleurs à tous les niveaux et dans tous les départements. La participation des travailleurs est la clé de voûte incontournable du succès de GTQ. On part du principe de base que la personne est une spécialiste de sa tâche. C'est

22 MOZER, Clark, "Total quality control: a route to the Deming Prize", Quality Progress, vol. 17, no 9, septembre 1984, p.31.

souvent elle qui va générer les améliorations les moins coûteuses et les plus pratiques pour l'organisation. Elle est aussi en mesure d'apprécier la faisabilité de certaines réalisations. Il faut faire comprendre à tous les membres de l'organisation, du concierge aux membres de la haute direction, que la recherche continue de la qualité est l'affaire de tous et qu'il n'y a pas de chasse gardée. Dans ses propres tâches, tout travailleur doit être à l'affût des problèmes afin de trouver des solutions pour les résoudre de façon novatrice.

Il y a aussi qu'à force d'être trop collé à des problèmes, on arrive à ne plus les percevoir. De plus, ce qui ne cause pas de problèmes dans un département peut être cause des difficultés dans un autre. Un travailleur peut parfaitement apporter des éléments de solutions ou soulever des problèmes qui existent dans d'autres départements.

Il faut développer le potentiel humain qui est infini via la formation, l'éducation, la délégation et le renforcement positif. Pour que la GTQ perdure et pénètre l'organisation dans son entier, la participation de tous les employés est essentielle. Afin d'améliorer la qualité, des stratégies de qualité de vie au travail doivent être développées. Une formation massive est requise pour accroître les connaissances de chaque employé. Les gestionnaires ont besoin de développer des aptitudes en communication, leur capacité d'écoute pour être bien compris, de déléguer des tâches et de faire en sorte que chaque employé trouve la source du problème plutôt que d'éteindre continuellement les feux. Comprendre les théories sur la motivation, l'art de la délégation et du renforcement positif est nécessaire pour le gestionnaire intéressé à impliquer les gens dans l'identification et la résolution permanente des problèmes liés à la qualité et à la productivité.²³ (traduction libre)

23 REHDER, Robert, RALSTON, Faith, "Total quality management: a revolutionary management philosophy" SAM Advanced Management Journal, vol.49, no 3, été 1984, pp.28-29.

Avec la participation et la formation, graduellement va se créer l'habitude de l'amélioration. Ne pas s'asseoir sur ses lauriers, évoluer, regarder la réalité différemment sont des conséquences du réflexe de l'amélioration.

Il faut rendre le travailleur le plus autonome possible, peu importe la fonction qu'il occupe. Cette autonomie et la responsabilité qui l'accompagne se développeront graduellement au fur et à mesure que ce dernier se sentira plus impliqué dans son travail. Se sentant plus responsable de son travail, le contrôle direct deviendra beaucoup moins nécessaire, puisque c'est lui ou plutôt l'équipe de travail, qui exercera un auto-contrôle sur la qualité du travail produit.

Si la direction insiste pour que les standards de qualité soient respectés, les travailleurs doivent avoir l'autorité d'arrêter la ligne de production pour pouvoir se conformer à ces standards. Dans les entreprises occidentales, l'autorité d'arrêter la ligne de production peut être donnée aux travailleurs de certaines usines d'alimentation ou pharmaceutiques, mais on retrouve rarement ce pouvoir ailleurs. Sans cette autorité, les travailleurs pressés par les besoins de la production ne feront que des erreurs (boulons manquants, peinture mal appliquée, etc.).²⁴ (traduction libre)

Il faut cependant une très grande honnêteté dans l'utilisation de cette démarche. Les gens verront clairs rapidement dans le jeu d'une personne qui concevrait la participation comme une façon polie de faire passer ses seules idées. Le travailleur risque d'être très désabusé s'il s'aperçoit qu'on ne voulait de lui qu'une participation fictive.

²⁴ SCHONBERGER, Richard J., "Production workers bear major quality responsibility in Japanese industry", Industrial Engineering, vol 14, no 12, déc. 1982, p. 37.

2.2.3 Client

La GTQ a été la première en mettre en relief le rôle essentiel que joue le client dans l'entreprise. À ce titre, il devient un acteur au même titre que les deux précédents. Sa satisfaction présente et future est le pivot de toutes les actions entreprises dans l'organisation. Il devient l'acteur le plus important du processus car sans son appui, sans son vote de confiance, l'entreprise devra fermer ses portes. Au départ, seules les exigences du client externe étaient considérées.

La qualité signifie satisfaire les besoins du client, non seulement les spécifications internes qui peuvent ou ne peuvent pas être reliées aux besoins des consommateurs. Plus encore, plusieurs besoins du consommateur ne peuvent être exprimés en terme de spécifications quantifiables. Par exemple, les acheteurs d'automobiles sont intéressés à la sensation derrière le volant et l'aspect général de l'auto. Ils ne sont pas préoccupés par les spécifications particulières du pare-brise. "La sensation" est difficile à quantifier.²⁵ (traduction libre)

Par la suite, la notion de client s'est élargie pour comprendre tous les départements qui forment la structure de l'entreprise. Chacun devient à la fois client et fournisseur pour un autre département. Et pour arriver en définitive à satisfaire le client externe il faut que les clients à l'interne soient satisfaits.

Comme toutes les fonctions sont reliées, ce qui est particulièrement vrai dans les PMO, chaque département doit développer des normes de qualité non seulement à partir

²⁵ HUGE, Ernest C., ANDERSON, Alan D., The spirit of manufacturing excellence an executive's guide to new mind set, Dow Jones-Irwin, 1988, p.14.

des critères qu'il juge acceptables selon ses normes départementales, mais en fonction des normes établies tant par le client interne et qu'externe.

2.3 Paramètres de la qualité

Nous allons maintenant examiner les grands paramètres qui président à la gestion de la qualité totale applicable aux PMO. C'est un processus qui touche toutes les parties de l'entreprise. Nous en dresserons un portrait global avant de voir plus spécifiquement la relation qui existe entre la fonction ressources humaines et la GTQ.

La GTQ comporte un certain nombre d'éléments fondamentaux auxquels les grandes et petites organisations ne peuvent se soustraire si elles veulent gérer leur qualité. Ces principes ne sont pas nouveaux puisque les artisans, de tout temps, les ont appliqués. Ce qui diffère c'est que l'artisan n'avait sous sa férule que quelques apprentis et il lui était facile de vérifier constamment la qualité de son produit. Aujourd'hui, il n'y a pas de limite au nombre d'employés qu'une entreprise peut avoir à son service. L'assurance de la qualité devient un problème plus complexe.

Dans cette philosophie de gestion, tout est essentiellement centré sur la qualité du processus. Tous les départements de l'organisation, en commençant par la conception du produit, en passant par la production et en incluant le service après-vente, doivent modifier leur façon de faire pour développer le réflexe de qualité.

Il faut donc que chaque département négocie ses contraintes, ses spécifications et sa marge de manœuvre avec ceux qui sont en amont et en aval. Une constante

communication est essentielle avec les autres départements, de façon à développer la qualité dans une perspective de congruence pour l'ensemble de l'organisation.

Communications, rencontres, réunions, comités ad hoc sont les véritables carburants de la qualité. Il faut que les gens se rencontrent, s'expliquent leurs problèmes respectifs, leurs contraintes, pour en arriver à trouver des solutions communes satisfaisantes pour toutes les parties. En effet, il ne faut pas oublier que la gestion de la qualité est un processus de résolution de problème continu centré sur la proaction. On veut plus que prévenir les erreurs; on veut agir avant même que les erreurs ne se produisent. C'est pour cela qu'il faut aller au fond des choses, à la recherche des causes fondamentales du problème. Comment ce problème est-il survenu?, quelles en sont les causes? et surtout, comment faire pour l'éliminer à la source, pour qu'il ne se reproduise plus? sont des questions qui deviennent de véritables leitmotsivs à toutes les étapes du processus de fabrication. C'est ainsi qu'une chasse à l'erreur se développe dans tous les recoins de l'organisation. Toute la notion qui veut qu'un certain nombre d'erreurs et de rejets soit acceptable est abolie. L'erreur est une occasion d'apprendre certes, mais comme l'expérience est la somme de nos erreurs, il ne faut plus que celles-ci se reproduisent. C'est la mentalité qui préside à l'organisation du travail. Et on étudiera le processus et les causes jusqu'à ce qu'on ait trouvé une solution satisfaisante. Une fois ce problème réglé, on passera à l'étude du problème subséquent dans la liste des priorités et on appliquera la même méthode d'analyse. Il faut viser l'amélioration constamment, viser toujours plus haut, tout en respectant le créneau dans lequel nous sommes établis. Nous sommes dans un cercle où il n'y a pas de temps d'arrêt, où tout se fait en continu. En fait, on essaie de prévoir l'imprévisible, de trouver les meilleures solutions de rechange pour empêcher que les problèmes ne surviennent.

Il faut que l'information circule beaucoup et vite dans toute l'organisation. L'information est la clé de la survie et il faut qu'elle soit partagée avec le plus grand nombre de personnes. C'est un pléonasme de dire que l'information, c'est le pouvoir au sein d'une organisation. Mais c'est un pouvoir qui peut donner de l'énergie créatrice comme c'est un pouvoir qui peut scléroser une organisation entière s'il n'est pas partagé.

Gregory Honner résume très bien ce qu'un programme de qualité totale peut faire pour une organisation:

Un programme de GTQ peut:

- Faire passer l'emphase de la détection à la prévention.
- Aider à identifier les causes spéciales de variations.
- Amener à des coûts plus bas, une plus grande productivité et moins de travail à reprendre.
- Créer un bon esprit d'équipe parmi les employés parce que ces derniers font tous partie de l'équipe de conception.
- Aider à mesurer les effets des changements sur le processus.²⁶ (traduction libre)

Dans la GTQ, il y a en filigrane cette notion de moindre effort. Bien faire du premier coup demande moins d'efforts que d'avoir à reprendre le travail. Mais s'il y a du travail à reprendre, quoi de plus naturel que de le faire reprendre par l'individu ou l'équipe qui est à la source de l'erreur commise. Effectivement, c'est un bon moyen de responsabiliser les gens au travail bien fait. C'est d'autant plus facile dans une PMO, compte tenu du nombre d'employés en cause.

²⁶ HONNER, Gregory, "JIT/TCQ: Integrating product design with shop floor effectiveness" Industrial Engineering, vol. 20, no 9, septembre 1988, p.48.

Dans les usines japonaises, le travail à reprendre est la responsabilité de ceux qui ont fait le mauvais travail. Souvent, on ne peut reprendre le travail mal fait pendant le quart de travail régulier. Dès lors, le travailleur ou le groupe responsable peut être appelé à reprendre le travail après ses heures régulières. Généralement, on s'assure que cela ne se reproduira plus.²⁷ (traduction libre)

Cette chasse à l'erreur et aux problèmes doit être soutenue par des données objectives pertinentes qui vont servir de base de discussion pour pouvoir résoudre les problèmes. Ces faits permettront non seulement d'identifier les causes d'un problème, mais ils serviront à mesurer la progression dans l'amélioration de la qualité.

Différents outils peuvent servir dans cette recherche des faits: ils vont de la simple observation du nombre de rejets ou du nombre de plaintes, au questionnaire d'enquête, aux méthodes statistiques descriptives, à l'analyse des valeurs, à l'étude de temps et de mouvements, etc. pour n'énumérer que quelques méthodes auxquelles on peut avoir recours. Au fur et à mesure des besoins ressentis par les travailleurs, le propriétaire verra à la formation de son personnel pour qu'il en vienne à se sentir à l'aise dans l'utilisation de ces techniques.

Une expression qui revient fréquemment quand on parle de GTQ, c'est la responsabilisation du travailleur, c'est-à-dire que les gens doivent assumer les responsabilités qui vont avec leurs fonctions. Le problème est plus aigu dans la grande entreprise où il est plus difficile de trouver qui est responsable de quoi. Le nombre d'employés, la complexité de la structure organisationnelle peuvent en partie expliquer cette

²⁷ SCHONBERGER, Richard J., "Production workers bear major quality responsibility in Japanese industry", Industrial Engineering, vol 14, no 12, dec. 1982, p. 37.

difficulté de trouver les véritables responsables des actions commises. Cependant, les PMO ne sont pas exemptes de ce problème. Tout le monde mettant la main à la pâte, faisant un peu de tout, il devient difficile après un certain temps de déterminer à qui attribuer l'imputabilité de la gestion, du travail.

D'un autre côté, il faut changer cette mentalité qui veut que pour le travailleur c'est le contremaître qui est responsable de tout, qu'il ne fait qu'exécuter les ordres. Les gestionnaires tiennent le raisonnement inverse. Ce qui fait qu'en définitive, personne n'est responsable de rien dans l'entreprise. Si on veut que les travailleurs deviennent responsables des actes qu'ils posent, de la qualité du travail qu'ils exécutent, la haute direction doit procéder à une clarification des tâches et conférer à chacun des responsabilités spécifiques.

Mais en même temps, il faut faire comprendre aux travailleurs que si leurs premières responsabilités sont attachées à leurs fonctions, ils sont également tout aussi responsables collectivement de la bonne marche de l'entreprise. Concrètement, cela veut dire que lorsqu'ils détectent un problème, même si ce dernier n'est pas de leur ressort, il est de leur devoir de le soulever et de le porter à l'attention des personnes concernées. S'ils ont des pistes de solutions ou s'ils connaissent les causes, ils se doivent de participer à la résolution du problème en question. Ici, la PMO profite d'un avantage marqué: à cause de sa structure peu complexe, du nombre restreint d'employés, une fois que ces derniers sont entrés dans le momentum de la participation, ils accepteront comme allant de soi ce concept d'imputabilité collective.

La GTQ prône la qualité partout, à tous les niveaux. Mais la qualité, c'est d'abord et avant tout une question de valeur. Ce qui est considéré comme acceptable sur le plan qualité dans une entreprise, sera jugé non conforme dans telle autre.

C'est la même chose pour la participation; dans plusieurs entreprises, on agit encore en pensant qu'il y a des gens payés pour penser et d'autres qui le sont pour exécuter. Ce phénomène se produit aussi avec la communication. Certaines entreprises utilisent essentiellement la communication traditionnelle du haut vers le bas.

Considérant tous ces obstacles qui peuvent ruiner une démarche de qualité, il devient indispensable d'identifier les valeurs qui font l'organisation. Cette identification des valeurs doit se faire à tous les niveaux de l'organisation; on doit se pencher sur celles des dirigeants, des cadres et des travailleurs. Dans ce cheminement une attention spéciale est portée au client et aux valeurs qu'il recherche dans les produits et services offerts par l'organisation. En dernier lieu le propriétaire devra se pencher sur les valeurs de la compétition.

Tout cet exercice d'inventaire permettra au dirigeant d'avoir une idée exacte des forces et des faiblesses de son organisation. Dans les faits il vient de décortiquer les fondements de la culture de son organisation. À partir de ces éléments il pourra travailler sur le changement de direction qu'il veut donner à son entreprise.

CHAPITRE III

CHANGEMENT ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Il ne faut pas être dupe: introduire la qualité totale dans une organisation, c'est faire face à des changements majeurs. La documentation consultée parle d'abondance des vertus de la qualité totale et s'attarde longuement sur la spécificité des aspects techniques de cette dernière. D'ailleurs, en pratique, on amorce la qualité totale en effectuant tout d'abord les changements techniques. Il n'est fait que très peu mention de l'envergure des changements sociaux qui attendent l'entreprise optant pour la qualité. Pourtant, l'entreprise a le choix: elle peut, certes, se concentrer dans un premier temps sur les changements techniques, mais elle peut aussi commencer sa transformation en s'attaquant en priorité aux changements sociaux.

On ne doit pas s'attendre à ce que les nouvelles technologies arrivent dans toutes les industries au même moment ou reçoivent la même emphase dans toutes les entreprises. Certaines vont adopter ces nouvelles technologies aussi rapidement que possible, puisqu'elles conviennent tant aux besoins organisationnels qu'au style des gestionnaires. D'autres organisations seront plus réticentes à ces technologies. Conséquemment, la survie et la croissance de plusieurs entreprises dépendront non pas de la technologie qui changera mais plutôt des structures et des processus managériaux qui faciliteront l'acceptation et la mise en place de telle technologie.²⁸ (traduction libre)

²⁸ CLINTON, James W., "Management is more important than the management of technology", SAM Advanced Management Journal, vol. 49, été 1984, p. 39.

3.1 Changement et PMO

Dans l'article "Changing Everything All at Once: Work Life and Technological Change", on fait référence à la recherche de Damanpour et Evan dans les bibliothèques publiques. Ces deux chercheurs ont découvert que si les changements sociaux interviennent avant les changements technologiques, le niveau de performance organisationnelle augmente.

Le concept ici est de "faire le ménage" avant d'entreprendre des changements technologiques d'importance. Damanpour et Evan ont étudié l'implantation de changements technologiques et organisationnels dans quatre-vingt-cinq bibliothèques publiques. Ils ont constaté que la performance des bibliothèques augmentait le plus quand il y avait un équilibre dans les changements technologiques et sociaux, plutôt que lorsqu'on donnait préférence soit à l'un soit à l'autre. La séquence de ces innovations influence également la performance. [...] Celles, moins nombreuses, qui ont adopté les innovations organisationnelles avant les innovations technologiques ont mieux performé que celles qui adoptaient la séquence inverse.²⁹ (traduction libre)

Comme le remarquent ces auteurs, et les expériences pratiques abondent dans ce sens, on constate que toute l'attention, en GTQ, est focalisée sur les changements techniques et que les entreprises font effectivement très peu de cas des changements sociaux.

²⁹ LIKER, Jeffrey K., ROITMAN, David B., ROSKIES, Ethel, "Changing Everything All at Once: Work Life and Technological Change", Sloan Management Review, été 1987, p.45.

Celui qui s'engage dans la qualité totale en pensant que c'est une simple formule à suivre, aura une drôle de surprise quand il réalisera les changements profonds qui bouleversent son entreprise! Ceci peut être dû au fait que les grandes entreprises ont une marge de manœuvre beaucoup plus grande que la petite ou moyenne entreprise. En effet, la grande entreprise peut introduire graduellement les changements, les planifier par étape. Souvent elle va procéder par projets pilotes multiples. Elle introduira la qualité totale dans quelques départements et pourra, au fur et à mesure, faire les ajustements nécessaires. Si la qualité totale échoue dans un département particulier, l'organisation risque d'en souffrir moins, puisque c'est un département parmi tant d'autres et que son rôle, bien qu'important, n'a pas d'incidence critique sur l'organisation dans son entier. De plus, les autres projets qui ont connu des succès convaincront les sceptiques par effet d'entraînement, tant dans la haute direction que chez les travailleurs, du bien-fondé d'une telle philosophie de gestion.

Les PMO n'ont pas cette marge de manœuvre si intéressante. Toutes leurs opérations sont critiques et, règle générale, elles ne peuvent planter de projets pilotes pour tester la faisabilité du projet dans leur organisation. Donc, il faut que la première fois soit la bonne, sinon l'entreprise risque de se retrouver dans une situation pire qu'avant l'introduction de la qualité totale. Ceux qui auront cru au projet seront démotivés, désabusés pour longtemps. Par conséquent, il faut non seulement que le propriétaire d'entreprise soit conscient de l'ampleur des changements qui vont déferler sur son entreprise, mais il ne faut surtout pas que la qualité totale devienne un épisode éphémère comme l'ont été la direction par objectifs ou l'approche humaniste, par exemple. L'enjeu véritable est plutôt résumé dans cette question: comment faire pour que le changement devienne permanent, qu'il soit intégré aux réflexes de l'organisation?

3.2 Mécanisme du changement

Nous pensons que la théorie de Kurt Lewin est encore d'actualité et qu'elle apporte une réponse à cette question. Dans les faits, conformément à cette théorie du changement, l'entreprise devra passer par les trois phases du changement que sont la décristallisation, le mouvement et, en dernier lieu, la recristallisation.

La période de décristallisation est une période de remise en question. Les entreprises, tout comme les individus, changent rarement à moins qu'une insatisfaction, qu'un inconfort ne les poussent à se questionner sur leur façon d'agir actuelle et à envisager des pistes de changements possibles. Dans l'entreprise, le premier à amorcer cette remise en question est habituellement le propriétaire. Présidant aux destinées de son entreprise, c'est lui qui est le plus sensible aux changements environnementaux qui se produisent et qui est en mesure de donner les coups de barres nécessaires à la survie de l'organisation.

Ses employés n'ayant pas suivi son cheminement de pensée, sa toute première tâche consistera à faire prendre conscience à son personnel de l'importance des enjeux et le fait que le statu quo met en péril la survie même de l'entreprise.

La quasi-totalité des changements organisationnels peut être obtenue en employant deux approches fort différentes. On peut les imposer, et c'est une liberté légitime du propriétaire d'entreprise que de pouvoir imposer les changements qu'il juge nécessaires à son organisation. C'est ce qu'on appelle l'approche par le haut. Certains types de changements ne demandant pas la collaboration implicite des employés peuvent très bien s'effectuer de cette façon.

Par contre, si on a besoin de la coopération intensive des employés, avec ce type d'approche, ces derniers risquent de réagir passivement, ou à la limite, de saboter le projet pour prouver au patron que sa nouvelle idée n'était somme toute pas si géniale qu'elle y paraissait en tout premier lieu. On ne compte plus les exemples qui démontrent clairement jusqu'où peuvent aller des travailleurs qui ne désirent pas qu'un projet fonctionne.

On peut aussi privilégier l'approche par le bas. On choisit alors d'impliquer le personnel dans le changement dès le début, de faire en sorte que le changement, qui était à l'origine l'idée exclusive du propriétaire, devienne une aventure dans laquelle toutes les personnes qui travaillent dans l'organisation deviennent des collaborateurs. Le but visé est qu'ils en viennent à s'approprier le changement. Contrairement à la croyance populaire, le changement par le bas est le plus rapide, le plus efficace. Certes, il y a plus de consultations, plus de réunions, mais une fois l'objectif de la démarche bien compris, que tous ont participé activement, l'application se fait avec beaucoup moins de résistance, donc prend moins de temps à réaliser. Bien entendu, cette approche ne soustrait pas les dirigeants de leurs responsabilités et de leur implication pleine et entière dans le projet. Certes, un changement de cette envergure se planifie minutieusement.

La démarche par le bas a indéniablement d'importants avantages sur la démarche par le haut:

- elle crée une dynamique d'innovation favorable à l'implication de tous dans la qualité des services rendus à la clientèle;
- elle s'attaque de front à un aspect laissé de côté par la démarche par le haut: les relations, les communications entre les personnes; par là, elle induit des changements plus complets, plus satisfaisants pour le personnel et pour la hiérarchie;

- elle est finalement plus rapide, ce qui peut paraître étonnant, car elle nécessite l'implication d'un plus grand nombre de personnes dans des réunions de toutes natures. C'est que la démarche par le haut, si on veut la préparer sérieusement, demande un temps très long de conception.³⁰

Mais entre la théorie et la pratique, il y a un univers. Dans les faits le dirigeant devra utiliser les deux approches. Dans les premières phases d'implantation l'approche par le haut permettra de définir les nouveaux paramètres qui baliseront les actions de l'organisation. Graduellement au fur et à mesure que l'organisation sera plus à l'aise dans la démarche, l'approche par le bas deviendra prépondérante. En fait il n'y a pas d'approche "idéale". La phase d'implantation par exemple demande une certaine directivité, un encadrement formel des dirigeants qui souhaitent un changement de cap dans l'organisation. Par la suite c'est la base qui prend le relais et l'approche par le bas est nettement plus appropriée. Mais ici encore rien n'est statique, un situation imprévue peut arriver et l'approche par le haut peut dans les circonstance être la seule souhaitable.

La phase du mouvement est caractérisée par la recherche de solutions. Étant donné que la situation actuelle n'est plus satisfaisante pour les acteurs concernés, ils se mettront à la recherche de solutions plus adéquates compte tenu de l'analyse de la situation.

Lorsque le processus de décrystallisation des comportements ou des attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste à trouver sa direction et à se consolider. En effet, le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportements ou d'attitudes mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements ou d'attitudes.

...Nous n'en sommes donc plus à la simple remise en question et pas encore tout à fait au choix. La nécessité du changement étant désormais ressentie, le système oriente son regard vers les éléments

³⁰ ORTMAN, Oscar, "La mutation du travail administratif", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1985, p.43.

de son environnement qui sont susceptibles de lui apporter des solutions ou des alternatives à sa situation actuelle.³¹

Une fois les dirigeants et les travailleurs conscientisés au besoin d'envisager l'entreprise, le travail, à la lumière de la qualité totale, le concept théorique doit être développé concrètement. Deux options se présentent alors: on peut copier intégralement ce qui se fait ailleurs, dans une organisation similaire, ou on peut chercher à créer une solution originale. La qualité totale a ceci de particulier: elle n'est pas une méthode qu'on peut suivre intégralement. Ce qui a réussi chez les uns ne réussira pas nécessairement chez les autres. Ceci s'avère particulièrement vrai pour les PMO. Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, les livres et les articles sur la qualité totale se penchent quasi exclusivement sur les problèmes d'implantation dans la grande entreprise. Même si les principes de base sont universels, l'application dans une grande et une petite entreprise est en soi dissemblable. Ce qui obligera la PMO à trouver des façons de faire et d'agir qui correspondent à ses besoins particuliers.

Une chose est certaine, l'entreprise devra partir de ce qu'elle est actuellement, pour introduire la qualité totale. Son histoire est particulière et elle aura à vivre avec. Il n'y a pas véritablement d'avant et d'après. Il est inutile de dénigrer tout ce qui s'est fait par le passé, de renier tout ce que les gens ont vécu. Ceux-ci ont agi en fonction des circonstances et de ce qu'ils connaissaient. Pour les travailleurs qui sont avec l'entreprise depuis un certain nombre d'années, se faire dire que tout ce qu'ils ont fait auparavant ne valait rien est pour le moins démoralisant et, à la limite, suspicieux. Une philosophie de gestion et d'actions qui occulte soudainement tout ce qui a été fait jusqu'à maintenant, manquera certainement de crédibilité. En outre, pendant cette période d'essais et d'erreurs, il est tentant pour les

³¹ COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, Le changement planifié, Les Éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1982, p.34-35.

gestionnaires de concentrer ses priorités uniquement sur l'implantation de la qualité totale tout en négligeant les besoins du quotidien. C'est plutôt dans un contexte de continuité que l'entreprise devra établir son plan d'action.

Comment s'assurer que la phase de recristallisation, la plus difficile entre toutes, soit bien complétée? Que le changement ne soit plus une nouveauté mais qu'il soit intégré au quotidien, qu'il devienne un réflexe organisationnel. Il faut se poser la question à savoir s'il faut privilégier l'intégration de ces changements dans une perspective de court terme ou de long terme. Un changement organisationnel à court terme est généralement facile à réaliser. Il a l'avantage, pour les décideurs du changement, de concentrer les chambardements et la résistance dans un temps relativement court. La haute direction donne la ligne de conduite qu'il faut dorénavant adopter et les employés s'y plient tout en sachant qu'à moyen terme les choses ont de bonnes chances de redevenir comme avant. Rien ne vaut la patience et la persévérance pour que les modes administratives passent et qu'on revienne à la case départ, estiment souvent les employés. À strictement parler, il est illusoire de penser que toute la qualité totale peut être implantée à court terme. Cependant, certaines actions, certaines démarches devront être réalisées à court terme. Compte tenu des changements majeurs sur le plan technique, social et structurel qui seront introduits dans l'entreprise, la qualité totale est un projet de long terme. En séparant les étapes, en alliant théorie et pratique, on a plus de chance d'avoir de petits succès qui encourageront les intéressés à passer avec confiance à l'étape suivante. L'art et le défi sont de savoir échelonner les objectifs tant à court, moyen et long terme tout en sachant doser les temps d'arrêts pour donner le temps aux personnes d'assimiler les changements, de faire des essais et d'apprendre de leurs erreurs.

Il ne faut pas se leurrer, chaque entreprise grande ou petite, produit des biens et des services d'une certaine qualité... si médiocre soit-elle. En voulant améliorer la qualité à l'intérieur d'une organisation, il faut d'abord examiner attentivement la qualité produite. Pas seulement la qualité du produit offert aux clients externes, mais également la qualité produite à l'intérieur entre les clients internes. Les travailleurs habitués à produire un certain niveau de qualité en sont arrivés à le considérer comme "acceptable". De bonne foi, selon le principe de l'équité, les travailleurs ont l'impression de donner le maximum et qu'il est utopique de leur demander d'en faire plus. Il faut bien le constater, ce ne sont pas les travailleurs qui déterminent, à l'origine, les normes de qualité. C'est la haute direction qui effectue ce travail. Une fois établies, ces normes seront difficiles à changer.

Le gestionnaire qui décide de modifier ces normes s'attaque directement à la culture de l'organisation. Et c'est précisément ce qu'il aura à travailler, la culture organisationnelle. Il aura à lutter contre le fait que les choses se font d'une manière "X" alors que dorénavant les gens devront agir d'une manière "Y". Et qui plus est, ils ne pourront plus se fier aux valeurs, aux croyances qui étaient vraies hier. L'enjeu véritable se situe à ce niveau: changer les valeurs véhiculées parfois depuis la naissance de l'organisation, pour les substituer à d'autres. C'est le défi auquel aura à faire face le gestionnaire.

Que les dirigeants d'entreprises ne se méprennent pas. S'engager dans la maîtrise de la Qualité Totale est un choix majeur de management. Il s'agit d'un changement culturel important qui va nécessiter une attention de tous les instants, un engagement sans réserve du dirigeant et de son État-Major et un effort considérable de la part de l'encadrement (cadres et maîtrise), des structures opérationnelles comme celui des structures fonctionnelles.³²

32 SÉRIEX, Hervé, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?", Gestion, novembre 1987, p. 48.

3.3 Gagnants et perdants

La participation est une chose importante en soi, mais on ne peut s'attendre au même niveau d'enthousiasme de tous les membres de l'organisation. Infailliblement, le concept de qualité totale emballé beaucoup les intervenants quand on le leur explique. La qualité partout, à toutes les étapes, et tout cela en éliminant le gaspillage à tous les niveaux avec, en plus, l'autonomie dans le travail accompli; qui pourrait être contre un tel état de chose? Pourtant, la gestion de la qualité amènera son lot de gagnants et de perdants dans l'organisation.

Ne promettez pas aux employés de la compagnie qu'ils seront tous des gagnants. Selon Peters et Austin, l'intégrité managériale est essentielle dans la gestion de tout changement important. Comme le remarque Kanter, "Parfois les gens perdront du statut, du prestige, ou du confort... De fait, gérer le changement signifie également reconnaître les réalités politiques." [...] Effectivement, la plupart des critiques exprimées face à ces programmes sont des indications du manque d'intégrité de la haute direction.³³ (traduction libre)

En rationalisant les opérations, en regroupant certaines activités, on peut s'attendre effectivement à ce que les gens accomplissent des tâches différentes. Éventuellement, la rationalisation des opérations peut se traduire par des pertes d'emploi. De plus, en changeant l'équilibre social de l'organisation, le réseau social des gens et la distribution du pouvoir seront modifiés. Le pouvoir étant en quantité limitée dans une organisation, un changement de cette envergure amènera indéniablement un remaniement dans l'équilibre du pouvoir. Nous nous retrouverons donc forcément avec des gagnants et des perdants.

³³ LIKER, Jeffrey K., ROITMAN, David B., ROSKIES, Ethel, "Changing Everything All at Once: Work Life and Technological Change", Sloan Management Review, été 1987, p.43.

Certains se retrouveront avec moins de pouvoir qu'ils en avaient auparavant, d'autres seront peut-être remerciés de leurs services à plus ou moins brève échéance.

On ne peut s'attendre à la même attitude de la part des gagnants et des perdants. Toutefois, tous résisteront aux changements. Il est faux de prétendre que seuls les travailleurs vont résister aux changements. Ces derniers ont en effet tout à gagner de la qualité totale puisqu'ils reprendront la propriété de leur travail, qu'ils redécouvriront la fierté du travail bien fait. Les cadres risquent de résister encore plus fortement aux changements prévus que les travailleurs, puisque l'enjeu est la redistribution du pouvoir. Ils ne laisseront pas aller facilement ce qu'ils avaient conquis de haute lutte. Même ceux qui auront autant, sinon plus de pouvoir qu'avant, découvriront qu'ils sont devant un pouvoir très différent du pouvoir traditionnel auquel ils étaient habitués. Il serait fallacieux de prétendre que seuls les perdants vont offrir une résistance au changement. Les gagnants auront aussi cette attitude, puisqu'ils n'auront pas nécessairement les mêmes compagnons de travail, qu'ils n'auront plus les automatismes qu'ils avaient développés avant le changement. Peu importe les raisons de la résistance, celle-ci est légitime. Le gestionnaire qui la décode adéquatement a accès à une source d'information extrêmement riche qui peut même, à certaines occasions, éviter que certains changements néfastes ne soient introduits dans l'organisation, quand la résistance au changement est trop forte.

3.4 Gestion stratégique et PMO

Prévoir l'avenir avec des plans d'actions réalistes est tout un défi dans un environnement de plus en plus instable. Pourtant ceux qui ne sauront développer cette capacité ne pourront rester dans la course concurrentielle bien longtemps.

C'est pourquoi la plupart des auteurs parlent longuement de l'importance de la planification stratégique pour changer quoi que ce soit dans une organisation.

Le dirigeant doit se rendre compte que la stratégie occupe une place vitale dans la hiérarchie des plans d'une entreprise et qu'elle constitue un maillon clé de la chaîne moyens-fins. En effet, la stratégie facilite la poursuite de la mission de l'entreprise ainsi que l'atteinte de ses objectifs et elle représente également un point d'ancrage aux plans, aux programmes d'action ainsi qu'aux politiques fonctionnelles. La stratégie est donc un moyen à la disposition du dirigeant pour l'atteinte de la mission et des objectifs et elle devient une fin pour l'établissement des politiques, des programmes, des budgets et autres plans d'action élaborés dans l'entreprise.³⁴

Certes, il ne nous viendrait pas à l'esprit de contester l'importance et le bien-fondé de la planification stratégique; cependant, et c'est là que réside la découverte la plus intéressante de notre recherche, une planification stratégique qui ne tiendrait pas compte de la culture organisationnelle et qui n'aurait pas comme objectif premier de modifier en profondeur les valeurs de cette culture, serait inéluctablement vouée à l'échec. Nous sommes d'avis que la seule façon d'influencer l'organisation de façon permanente est de modifier sa culture organisationnelle. C'est cette modification qui risque d'être la plus longue dans tout le processus d'implantation de la GTQ. Les valeurs personnelles de ceux qui prennent les décisions influencent grandement l'organisation dans son entier. C'est encore plus vrai dans les PMO. Le dirigeant étant plus près de la base, il influencera directement la culture organisationnelle. Par contre, quand on veut modifier la culture, il faut également s'ingénier à trouver les moyens de favoriser une forte implication des employés. Cette implication ne

³⁴ COTÉ, Marcel, et collaborateurs, La gestion stratégique d'entreprise: concepts et cas, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1991, p.28

veut pas nécessairement dire gestion participative. Mais pour que les gens se sentent impliqués, il faut qu'ils aient leur mot à dire, qu'il participent réellement depuis l'élaboration jusqu'à la mise en place du projet. Tout ce qu'on connaît en gestion des ressources humaines doit être utilisé pour former et surtout renforcer la culture par rapport aux nouvelles valeurs que le propriétaire veut implanter.

C'est facile de faire des changements quand ces derniers sont en accord avec la culture organisationnelle. S'il est si difficile à la GTQ de résister au test du long terme, c'est que peut-être nous allons à l'encontre des valeurs de l'entreprise et que nous n'avons pas pris la peine ou le temps de les changer afin d'y inclure la qualité. Compte tenu des difficultés et des lenteurs des changements, il faut s'interroger à savoir si la qualité est vraiment une des valeurs congruentes aux organisations.

On voit ici comment chaque étape du changement est importante. Nous avons démontré ici pourquoi il est essentiel que l'entreprise détermine quelles sont les valeurs auxquelles elle veut adhérer. Il faut certes que les dirigeants communiquent avec les principaux intéressés, les clientèles cibles et les travailleurs, ce que désormais l'organisation s'engage à faire. Se conformer aux valeurs établies, appliquer ces dernières au quotidien est la partie la plus difficile et la plus décisive quant au succès ou à l'échec de la mise en place du nouveau système. Faire des déclarations de principes, est à la portée de tout le monde. Agir en conformité avec les nouvelles normes établies est un défi qui doit être renouvelé chaque jour. Quand tout va bien, il est facile de s'en tenir aux nouveaux principes. Mais quand il y a rupture d'approvisionnement ou bris de machine, la qualité peut prendre une perspective différente.

C'est ici que les "nouvelles" valeurs de la direction vont subir l'épreuve véritable.
Va-t-on revenir aux anciennes façons de faire ou va-t-on se conformer aux normes établies?
Le choix décidé par la direction donnera l'heure juste aux travailleurs quant au changement d'orientation de la direction.

CHAPITRE IV

GESTION DES VALEURS

Depuis 1980, on parle de gestion de la qualité totale au Québec. Beaucoup de choses ont été écrites, beaucoup de méthodes décrites. Plusieurs entreprises furent séduites par les concepts de la qualité dans sa totalité, plusieurs syndicats ont plongé dans l'aventure en se disant qu'ils ne pouvaient pas être contre la vertu. Il faut dire que l'idée de zéro mépris de Sérieyx est une idée véhiculée depuis longtemps dans le monde syndical.

4.1 Échec de la qualité

En faisant une rétrospective des entreprises qui sont passées des déclarations d'intention pour réellement appliquer la GTQ dans leur organisation, on s'aperçoit que dans les faits, très peu d'entre elles gèrent à partir des principes de la qualité totale. Qui plus est, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont fait le pas, et parfois, elles ne l'ont appliqué qu'à certaines divisions et non pas à l'ensemble de leur organisation. Quant aux PMO, malgré les exemples cités, la documentation et les conférences qui abondent sur le sujet, très peu ont opté pour ce virage. On peut facilement s'étonner d'un tel état de chose puisque la qualité est une valeur qui fait l'unanimité dans le monde des affaires. L'explication que donne Claude Petitdemange pour expliquer pourquoi la qualité totale n'a pas su s'imposer en France s'applique tout aussi bien au Québec:

Si la qualité n'a pas su s'imposer en France comme la manière de résoudre les problèmes de l'entreprise, la cause majeure en est due au peu d'engagement et de compréhension des chefs d'entreprise pour cette discipline. Ils l'ont considérée comme une forme de contrôle des fabrications (l'auteur précise dans une note en bas de page que cela [le terme contrôle des fabrications] vient aussi de la mauvaise traduction du terme américain quality control par «contrôle de la qualité» où maîtrise a été confondue avec vérification) intérieures et extérieures, alors que son action est générale et passe de l'innovation à la participation en se matérialisant par le management.³⁵

Les chefs d'entreprises ont vu dans la qualité totale une philosophie où tout est concentré sur la qualité du processus. C'est donc dire que dans les faits la responsabilité véritable de bien gérer la qualité revenait en premier lieu au travailleur, puisque que c'est lui qui, à la base, fabrique le produit ou donne le service.

Mais chaque entreprise a ses raisons qui expliquent son succès ou son échec. Dans les cas où l'approche de la qualité totale ne donne pas les résultats escomptés, on observe qu'on ne peut attribuer la faute à un élément unique, lequel serait la raison fondamentale de l'échec. Règle générale, les causes sont multidimensionnelles, puisque c'est un ensemble de facteurs qui, en interagissant, feront que l'aventure de la GTQ sera abandonnée à plus ou moins long terme.

Avant d'aller plus loin dans notre démarche, il est utile d'analyser les raisons de ces insuccès pour pouvoir éviter ces erreurs. Il faut toujours garder en mémoire que tout changement majeur dans une entreprise comme la PMO peut avoir des effets plus désastreux que dans la grande entreprise et que le premier essai doit être le bon.

³⁵ PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. xv.

Effectivement, la GTQ est un processus qui demande des efforts constants, réguliers, de tous les instants, tant de la haute direction que des employés. Si les gens n'avaient qu'à se préoccuper de la qualité, les choses seraient grandement facilitées. Mais la haute direction est sollicitée par d'autres problèmes qui sont aussi aigus et qui exigent autant d'attention que la qualité. Graduellement, la haute direction relâche sa vigilance, ce qui a pour résultante que les employés reviennent à leurs anciennes habitudes.

Cette vigilance constante est trop exigeante particulièrement pour les PMO qui n'ont pas la panoplie de spécialistes pour servir de soutien à la haute direction. Le propriétaire-dirigeant est souvent seul, avec une équipe restreinte, pour voir à tous les aspects de la vie de l'entreprise.

La GTQ est un processus qui veut donner beaucoup de responsabilités aux travailleurs. Malheureusement, il y a des carences à plusieurs niveaux; conséquemment, ceux-ci ne peuvent assumer les responsabilités qu'on attend d'eux. Un aspect non négligeable du portrait est le contexte économique. En récession, très peu d'emplois sont disponibles. Les travailleurs n'ont donc pas le choix et, même s'ils sont insatisfaits de leur emploi, sachant très bien qu'il n'y a pas de travail ailleurs, ils s'accrochent à ce qu'ils ont, faute de mieux. Il y a aussi toute une catégorie de personnes qui ne veulent tout simplement pas s'impliquer dans leur travail puisqu'ils trouvent satisfaction et épanouissement à l'extérieur du travail. Dans ces conditions, la motivation et l'intérêt au travail sont loin d'être constamment présents chez les travailleurs.

Beaucoup de préjugés sont encore véhiculés de part et d'autre dans les milieux de travail.

Quelle que soit la situation de travail que l'on envisage, on peut caricaturer les intérêts de ceux qui exécutent le travail et de ceux qui le dirigent de la façon suivante: ceux qui exécutent le travail ont intérêt à faire le moins d'efforts possibles et obtenir en contrepartie le plus d'avantages possibles, ceux qui le dirigent à obtenir le plus de travail possible en remettant le moins de compensations possibles.³⁶

On constate que le taylorisme influence encore beaucoup nos organisations. Les travailleurs n'ont jamais été habitués à prendre des responsabilités. Culturellement, la participation des travailleurs n'a jamais été de mise dans nos entreprises. Traditionnellement, le travailleur travaille, et le contremaître contrôle. Ceci est particulièrement vrai pour les travailleurs plus âgés. On ne leur a jamais demandé leur opinion, et les fois où on la sollicitait, ce n'était que pure formalité. On pourrait dire la même chose pour les jeunes travailleurs. Même si, au début, ils se risquent à donner leur opinion, on les fait rapidement rentrer dans le moule ou on les écarte du système s'ils refusent de se conformer à ces règles non écrites. Ainsi avant de parler d'implication et de responsabilisation du travailleur, il faut les former, les outiller pour qu'il puissent pleinement participer.

Le travailleur à qui on demande de faire de la qualité, n'a pas, dans les faits, l'autorité et le pouvoir nécessaires pour éliminer les obstacles structuraux qui nuisent à la qualité. Un bon exemple de cette assertion est l'utilisation des groupes de résolution de problèmes. On demande à un groupe de travailleurs de trouver les problèmes qui font obstacle à la qualité dans leur département. Une fois qu'ils ont trouvé les causes et les solutions possibles pour résoudre le problème en question, ils n'ont pas l'autorité d'engager

³⁶ SIRARD, Ronald, GAZAILLE, Alain, Comprendre et appliquer une convention collective, Wilson et Lafleur Ltée, Montréal, 1989, p.4.

d'office les sommes d'argent nécessaires. C'est la direction générale qui a le dernier mot quant à la pertinence de régler le problème et d'y accorder les ressources qu'elle estime suffisantes, s'il y a lieu. Si le problème touche deux départements, les complications deviennent alors exponentielles puisque les travailleurs n'ont pas l'autorité d'altérer la structure organisationnelle. En fait, il faut qu'ils résolvent les problèmes mais en restant dans les limites classiques des structures.

C'est facile de prétendre que la non-qualité dans les organisations s'explique essentiellement par le laisser-aller des travailleurs. En rejetant la responsabilité de la qualité sur le travailleur, les gestionnaires perdent de vue que le pouvoir de modifier les variables internes sont uniquement de leur compétence. La très grande majorité des blocages, des lourdeurs du système originent de la direction, laquelle détermine effectivement les normes qui sont acceptables dans l'organisation, décide des méthodes de travail et fixe l'allocation des ressources.

Traditionnellement, on a blâmé beaucoup le travailleur à la production pour la mauvaise qualité; des études indépendantes ont cependant démontré comment cette présomption était fausse. Seulement 15 à 20% des problèmes de qualité peuvent être reliés au travailleur ou à la machine sur la ligne de production. L'autre 80 à 85% est dans la pratique managériale.³⁷ (traduction libre)

Il en va de même dans les entreprises qui appliquent la qualité totale où l'on confie la responsabilité du contrôle de qualité à des spécialistes de la question. La prérogative de

³⁷ HARRIGAN, Kenneth W., "Making quality job one: a cultural revolution", *Business Quarterly*, vol. 49, hiver 1984, p. 70.

déterminer les normes de qualité qui seront en vigueur dans l'organisation est indéniablement la tâche du propriétaire-dirigeant.

Ainsi, la qualité ne dépend plus du responsable de fabrication ou de la motivation du personnel, pas plus que du seul responsable de la qualité.

Le seul responsable de cette qualité totale est le chef d'entreprise qui possède le pouvoir de corriger le niveau de qualité attendu en fonction des résultats obtenus et des aléas économiques.

La qualité reste toujours un poste d'observation. Elle permet d'observer, d'informer, de vérifier et de réfléchir sur les actions à entreprendre pour corriger les déviations. Mais leur application reste l'apanage du responsable. La qualité n'est pas en ligne hiérarchique directe sur tous les services, mais en liaison fonctionnelle dans l'organigramme.³⁸

Pour résumer, on peut affirmer que les principales causes d'échecs de la GTQ sont dues au fait que les entreprises qui implantent ce type de gestion se concentrent sur les changements techniques sans se préoccuper de faire concorder les valeurs organisationnelles. En outre, ceux qui détiennent le pouvoir véritable sont d'accord pour que leurs subordonnés changent, mais ils ne sont pas prêts à changer leur propre façons d'agir, de penser.

4.2 Différence entre gestion totale de la qualité et gestion des valeurs

La GTQ est intéressante à bien des points de vue. Mais comme toute philosophie de gestion, elle était forcément appelée à évoluer au même rythme que les besoins de la société et que ceux des organisations. C'est à partir de la qualité totale que les théoriciens se sont

³⁸ PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. 45-46.

basés pour concevoir la gestion des valeurs. C'est ainsi qu'on a extrapolé le concept, de manière à y inclure d'autres variables qui répondent encore plus adéquatement aux exigences du contexte actuel. Examinons maintenant comment cette transformation s'est effectuée.

La qualité totale se caractérise par la recherche de la qualité dans l'ensemble de l'organisation. La gestion des valeurs se distingue de la gestion totale de la qualité par deux caractéristiques principales: on parle de valeur ajoutée pour augmenter la satisfaction du client et l'efficacité de l'entreprise et on évalue les performances de l'organisation par rapport à ce que fournit la compétition.

4.3 Évolution vers la gestion des valeurs

La société a beaucoup changé au fil des années. Nous sommes devant une population vieillissante; il y a de plus en plus de familles monoparentales; au sein des couples, les conjoints ont chacun leur carrière, etc. Bref, la société n'est plus monolithique et ses besoins sont à son image. La relation avec les produits consommés a changé; avec la prolifération des médias, les gens sont mieux informés et plus critiques en matière de consommation. L'approche du consommateur industriel s'est également modifiée. Ce dernier a aussi des normes de qualité à respecter et il devient de plus en plus exigeant avec ses fournisseurs. Les exigences en matière de qualité ont également changé. La recherche de la qualité se fait plus pressante, les gens sont moins prêts à faire des compromis: ils veulent plus que des objets de qualité, se tournent vers des biens durables et veulent du service, de la facilité d'entretien, de la courtoisie, toutes choses liées de façon indirecte au produit, mais qui ajoutent de la valeur à ce dernier.

... (les) consommateurs sont maintenant plus riches, plus scolarisés que jamais, de sorte qu'ils demandent un meilleur traitement que les

consommateurs d'antan. Les consommateurs industriels sont aussi plus exigeants à cause de la compétition mondiale et de la plus grande concurrence entre les fournisseurs. Les couples qui font double carrière et les baby boomers qui sont au maximum de leur pouvoir de gagner sont prêts à bien payer pour les biens et les services — mais ils veulent de la valeur en échange. Un analyste souligne que ce désir pour la valeur intrinsèque véritable, par opposition à l'apparence de qualité, va s'accroître dans les années '90, à mesure que les baby boomers vont se détacher des excès des yuppies des années '80 [...] les valeur fondamentales revenant à des styles de vie plus conservateurs.³⁹ (traduction libre)

Le consommateur d'aujourd'hui a des besoins de consommation accrus. Pour certains biens d'utilité courante, il ne veut pas payer trop cher, mais il désire quand même une certaine qualité, une certaine fiabilité. Pour les biens qu'il considère comme des achats importants, il est prêt à investir plus d'argent, mais ses exigences s'accroissent proportionnellement à la valeur qu'il accorde au produit. Somme toute, il en veut pour son argent.

4.3.1 Recherche de la qualité

La gestion des valeurs pousse encore plus loin la notion de qualité. L'entreprise doit toujours produire un bien de qualité, mais il y a une nouvelle notion qui doit être prise en compte: la valeur ajoutée. Ce concept travaille à la fois sur la satisfaction du consommateur et sur les besoins de l'entreprise de produire au meilleur coût possible.

La satisfaction du consommateur étant au centre des préoccupations de l'entreprise c'est donc lui qui dicte à l'entreprise les valeurs qu'elle doit privilégiée. Par exemple, ceux qui fabriquent les produits sont parfaitement justifiés de croire qu'ils produisent un bien de

³⁹ BAND, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, p. 3.

qualité parce qu'ils ont perfectionné les caractéristiques techniques de ce dernier. Ils ont une vision technique de ce que doit être un produit de qualité. Par contre, le consommateur n'accorde pas nécessairement une grande importance à ces perfectionnements: pour lui, quand vient le temps de prendre sa décision d'achat, la valeur d'un produit peut être beaucoup plus liée à la facilité d'utilisation.

Un sondage récent fait pour le compte de la Société Américaine pour le Contrôle de la Qualité a demandé à 1005 consommateurs adultes quels facteurs de la qualité ils considéraient comme importants quand ils achetaient un produit ou un service. Pour les objets manufacturés, les items les plus importants sont dans l'ordre: la performance, la durabilité, la facilité de réparation, la disponibilité du service, la garantie et la facilité d'utilisation. Étonnamment, le prix était au septième rang en importance sur neuf facteurs. L'apparence et le nom de la marque ont reçu les notations les plus basses.

Le même sondage définit la qualité du service comme la courtoisie, la promptitude, une façon de satisfaire les besoins du client et une bonne attitude de la part de la personne qui fournit le service. Les facteurs les moins mentionnés furent le prix, la précision, la commodité et le service sans écueil.⁴⁰ (traduction libre)

Quand on regarde cette étude, on comprend que des entreprises peuvent concentrer leurs efforts futilement sur des points qui ont très peu d'importance aux yeux du consommateur. La préoccupation de la satisfaction des besoins du client est toujours présente, mais on dépasse cette satisfaction pour tendre vers l'amélioration constante de la valeur du produit aux yeux du consommateur.

Cette amélioration du produit passe obligatoirement par la ligne de production de l'entreprise. Au quotidien cela signifie: la production dans des délais plus court, l'utilisation

40 BAND, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, p. 25.

maximale des ressources humaines et matérielles, le refus de considérer le gaspillage sous toutes ses formes comme quelque chose de "normal", une préoccupation constante pour la qualité et la flexibilité. Pour l'entreprise il veut dire produire au plus bas coûts possible pour augmenter de l'intérieur la valeur du produit.

Pour réaliser le passage du mode de production traditionnel à celui de production à valeur ajoutée, il faut pouvoir s'appuyer sur une vision à moyen et long terme de l'entreprise. Un plan stratégique d'un nouveau genre doit à cet égard être mis en oeuvre. Il visera simultanément à augmenter la valeur des produits fabriqués et à réduire les coûts de production.

À première vue, rien là de vraiment neuf. Pour accroître ou simplement maintenir leur marge bénéficiaire, les entreprises cherchent toutes à diminuer leurs coûts et à augmenter la valeur de leur production. C'est plutôt sur le « simultanément » qu'il faut ici mettre l'accent. En effet, la particularité de l'approche tient tout entière dans la concomitance des mesures prises pour améliorer la qualité, la souplesse et l'efficacité de l'appareil productif et de celles qui visent à réduire les coûts de production. C'est ainsi le caractère « intégré » de cette approche qui favorise l'interaction des mesures retenues et qui démultiplie leur effet bénéfique.⁴¹

4.3.2 Compétition

Comme on peut le constater, le consommateur externe a une présence encore plus grande, de la conception du produit à sa mise en marché. Par ailleurs, l'importance du client interne diminue. Sa satisfaction n'est plus une fin en elle-même, puisque la tâche de chaque personne n'existe uniquement que dans la mesure où elle contribue à la satisfaction du client externe.

⁴¹ GAGNÉ, Pierrette, LEFÈVRE, Michel, L'entreprise à valeur ajouté. le modèle québécois, Publi-Relais, Montréal, 1993, p.157.

Ces dernières décennies, en ressources humaines, nous avons mis beaucoup d'emphase sur la satisfaction des besoins des travailleurs. La gestion des valeurs préconise que le client externe passe avant le confort, la commodité de l'organisation et de ses employés. Sur papier, le concept paraît évident, mais dans la vie courante, ce précepte est rarement appliqué.

Plus que jamais, les besoins du consommateur sont pris en considération. Mais qu'arrive-t-il si l'entreprise perd de vue les améliorations que les compétiteurs apportent eux aussi à leurs produits et à leurs services?

Ce n'est pas tout de produire un bien ou un service de qualité, il faut également que le consommateur sache que ce produit existe et qu'il puisse lui être livré dans les délais fixés par l'utilisateur du produit. Ici entre en cause toute la question de la fiabilité. Il est inutile de produire un bien ou un service si le consommateur ne l'obtient pas quand il en a besoin et conformément aux spécifications qu'il a demandées. Il faut produire vite et bien, cela va de soi, mais si on veut conserver son avantage sur la compétition, il faut être le premier à livrer la marchandise.

La gestion des valeurs considère que l'entreprise doit se préoccuper constamment des compétiteurs si elle veut conserver sa propre compétitivité. Elle doit par ailleurs évaluer sa performance organisationnelle en fonction de ce que produisent les compétiteurs, de la place qu'elle occupe parmi ces derniers. Il faut dire que la mondialisation des marchés, couplée au nombre croissant de compétiteurs, a eu un effet d'uniformisation sur les biens et les services. Il faut que l'entreprise se démarque de la compétition, qu'elle trouve des incitatifs qui feront que le consommateur se tournera vers son entreprise pour satisfaire ses besoins de consommation.

Le bassin de consommateurs restant relativement limité, la compétition s'accentue, devient de plus en plus féroce. Les belles années de croissance illimitée des marchés étant désormais révolues, l'attraction des consommateurs vers une entreprise se fait forcément au détriment du compétiteur. Chacun luttant pour sa survie, nous assistons déjà à des batailles impitoyables pour la conservation des parts de marché.

La gestion des valeurs a ceci d'intéressant qu'elle replace l'organisation dans ses assises premières, soit sa mission d'origine. Les entreprises existent en tout premier lieu pour produire un bien ou rendre un service. C'est autour du produit et de son cycle de vie que toutes les énergies se concentrent. Par rapport au créneau occupé, qu'est-ce que le produit est sensé faire? Qu'est-ce qui pourrait être développé, amélioré par rapport à ce que désire le consommateur? Ces deux questions mettent en évidence les rapports du consommateur avec le produit. Il faut être à la fois rationnel et créatif, voir à ce que le bien produit réponde bien à l'usage auquel il est destiné tout en cherchant d'autres usages, d'autres applications à ce produit et à ses dérivés pour répondre le plus adéquatement possible aux besoins présents et futurs du consommateur. Mais parallèlement: "pour être parmi les meilleures, les entreprises auront à fonctionner à partir de stratégies basées sur la flexibilité organisationnelle, avec un désir acharné de créer et de livrer la vraie valeur, tout en portant une attention constante aux détails des demandes des consommateurs"⁴² pour conserver sa compétitivité.

42 BAND, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, p. 4.

Si l'entreprise veut faire des profits, et c'est la base même du système capitaliste, elle devra offrir au consommateur le rapport qualité-prix qu'il désire, sinon c'est vers un concurrent que se tournera ce dernier pour satisfaire ses besoins.

On se concentre sur le produit à fabriquer et sur la compétition. Tout est conçu en fonction de la valeur relative du produit, de la qualité que le consommateur y attribue et l'entreprise doit se comparer constamment à la compétition pour évaluer si elle demeure au-dessus ou en-deçà de la compétition.

4.4 Philosophie du modèle

Claude Petitdemange résume admirablement la philosophie du modèle de la gestion des valeurs.

La qualité qui a repris sa définition en la réorientant vers l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Comme le note avec perspicacité M. B.C. Blanche, le terme utilisateur a disparu, il s'agit maintenant des besoins auxquels le produit doit répondre pendant tout son cycle de vie, prenant en compte le fait qu'au-delà des besoins exprimés il existe des besoins implicites et intermédiaires (transport, distribution ...).

La fiabilité (qui est devenue «sûreté de fonctionnement») permet de caractériser la capacité d'un produit à être fiable, disponible, maintenable et sûr.

Parmi ces principes, deux retiennent spécialement mon attention:

- Obtenir la simplicité de la conception.
- Rechercher en permanence le juste besoin du produit.

Et pour y répondre, les «ténors» de ce nouveau concept intègrent sans hésiter l'analyse de la valeur et son analyse fonctionnelle comme outils de base pour leurs actions.

Enfin, les sociologues axés sur l'obtention de la qualité humaine recherchent les méthodes qui permettent, par leur pratique, la participation individuelle et la maîtrise collective du système de production.⁴³

C'est un modèle qui convient beaucoup mieux aux PMO et qui par conséquent augmente ses chances de réussite puisqu'il se base sur le système de valeurs organisationnelles. Une des grandes forces des PMO, c'est qu'en vertu de sa taille, elle peut réalistically dégager des valeurs qui sont en parfaite synchronisation avec les besoins des consommateurs.

Ce qui amène l'entreprise à revoir l'ensemble de ses valeurs et à choisir de manière délibérée les valeurs qu'elle veut dégager, le tout en concordance avec les valeurs priorisées par ses clients cibles. Si elle veut rester dans la course face à la concurrence, c'est sur ces valeurs intrinsèques qu'il lui faudra travailler, canaliser toutes ses énergies sur les valeurs qu'elle fait siennes.

La gestion des valeurs, c'est à la fois le passé, le présent et le futur de l'organisation. On ne peut faire table rase de ce que l'on a fait, de ce que l'on a été. Il faut donc partir du passé pour modeler le futur. Il n'y a rien d'immuable, mais si on veut obtenir un futur prometteur, il faut agir sur le présent. C'est d'ailleurs sur cette seule portion temporelle que le dirigeant a un certain contrôle. Il ne peut effacer le passé et malgré toute la planification stratégique du monde, il ne peut prédire son avenir avec exactitude. Tout ce qu'il peut faire c'est travailler avec les forces et les faiblesses qu'il a lui-même contribué à créer pour donner une impulsion nouvelle à son organisation.

⁴³ PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. xiii-xiv.

Indéniablement, les valeurs que véhicule la PMO sont dues d'abord et avant tout au leadership et à la volonté du propriétaire de l'organisation. C'est lui qui a l'idée de départ du type d'entreprise qu'il veut avoir et c'est lui qui donne le ton à tout ce qui va s'implanter dans son organisation. On pourrait dire que les valeurs qui sculptent l'organisation sont une question de tolérance, la tolérance du propriétaire face à des agissements donnés, des actions prises; à l'inverse, ses intolérances, ses interdits joueront une fonction identique sur l'organisation.

Il est certain que les gens apprendront les valeurs privilégiées par la compagnie en décodant ce qui est important aux yeux du patron, en constatant ce qu'il ne relève pas, ce qu'il laisse passer ou, plus simplement, ce qui n'est pas important à ses yeux. Les incidents critiques, les crises dans l'organisation sont aussi de bons indicateurs des valeurs qui sont véritablement essentielles. C'est à partir du comportement patronal que va s'établir la culture organisationnelle. Conséquemment, si on veut modifier la culture en question, c'est le comportement patronal qui devra changer et ce d'une manière congrue.

Cette congruence devra se retrouver dans la persévérance et la volonté ferme de la direction de modifier ou, le cas échéant, d'adapter les valeurs de l'organisation aux principes de la gestion des valeurs. Aussi longtemps qu'un propriétaire, qu'un directeur général désirera travailler selon les principes en question, il devra en être le principal motivateur, le principal défenseur. Il lui faudra donc une vigilance de tous les instants, tant au moment de la phase d'implantation que lorsque le rythme de croisière sera atteint.

Dans les faits, ce sont leurs valeurs culturelles qui font que les gens agiront et se comporteront dans leur travail d'une manière spécifique. Ce sont ces valeurs qui déterminent si telle norme est acceptable ou inacceptable. Donc, en ne modifiant que le

processus, on ne change pas les valeurs qui constituent les véritables assises organisationnelles. Ce qui explique qu'à la moindre adversité, les gens reviendront à leurs anciens réflexes. En revanche, en s'attachant à modifier les valeurs culturelles des gens, on s'assure d'un changement profond à long terme.

En choisissant la gestion des valeurs, l'entrepreneur doit décider de la vision qu'il veut communiquer à son organisation. Il doit déterminer les valeurs critiques sur lesquelles il veut que tous les membres adhèrent, que ce soit au niveau de la qualité du bien ou du service, du service après-vente, ou des standards que doit atteindre l'entreprise pour la satisfaction du client externe.

...Concevoir une philosophie, une culture organisationnelle... Que les valeurs critiques auxquelles l'organisation adhérera incluent la qualité du produit, la croissance de l'organisation, le service à la clientèle ou la satisfaction des employés, ils doivent être suffisamment explicites pour représenter un ensemble organisé des principes cultureaux de la compagnie. ... Concevoir un système de ressources humaines qui reflète la culture corporative. ...Une telle valeur doit se refléter dans tous les systèmes de ressources humaines; on doit y mettre l'emphase comme critère de recrutement, relié aux primes et construit comme un priori aux programmes de développement. Une autre raison importante pour avoir une culture clairement articulée est de s'assurer une cohérence dans toutes les fonctions des ressources humaines de telle manière que les activités de recrutement, de développement, d'évaluation et de récompenses soient mutuellement renforçantes.⁴⁴ (traduction libre)

Il incombe au propriétaire et à son équipe de gestion de prendre des décisions, de diriger l'entreprise vers les objectifs fixés. Pour pouvoir le faire de manière compétente, il faut que certaines conditions préalables soient remplies:

⁴⁴ TICHY, Noel M., "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, automne 1982, p. 75.

Plus les gestionnaires auront une perception et une compréhension exactes de ce qu'est une organisation et de ce qu'est leur propre organisation, plus ils pourront (1) communiquer cette vision aux autres membres de l'organisation, plus ils pourront (2) définir des volontés, des projets, des objectifs pertinents à cette organisation et plus ils pourront (3) trouver des moyens adéquats-appropriés pour rendre réels ces objectifs.⁴⁵

Les gestionnaires ayant une vision plus claire des objectifs de l'organisation, les travailleurs auront une meilleure idée de ce qu'on attend d'eux, car la valeur d'une organisation ne peut s'exprimer qu'en fonction de la qualité des hommes et des femmes qui la composent. C'est la qualité des ressources humaines qui est le véritable moteur faisant fonctionner l'organisation. Elle n'a plus besoin de simples exécutants. Elle a besoin de solliciter toutes les ressources de ses travailleurs, toute leur intelligence, toute leur créativité. Tout ce que la personne est à l'extérieur du travail en tant que bénévole, membre de diverses associations, bref en tant que citoyen, doit servir et contribuer au développement de l'organisation. C'est à titre individuel et c'est comme membre d'équipe de travail que doit se faire sa participation. L'orientation, les choix stratégiques sont toujours de la responsabilité de la direction, mais une fois ces choix faits, quand on arrive au stade de la concrétisation des objectifs, alors les travailleurs sont mis à contribution pour améliorer le produit et pour augmenter la satisfaction du consommateur, tout au long du cycle de vie du produit.

45 PAYETTE, Adrien, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1988, p.247.

4.5 Application de la gestion des valeurs

La fonction initiale d'une entreprise est de satisfaire le consommateur. Les spécialistes en marketing vont jusqu'à prétendre que ses pulsions d'achats sont déclenchées par la satisfaction d'un besoin, beaucoup plus que par l'achat du bien pour lui-même.

La définition du produit est très importante. Le rôle du marketing consiste donc à situer le produit en sachant que:

- La seule vérité sur un produit n'est connue que par le client. C'est en le questionnant, en l'observant, en analysant son comportement qu'on peut découvrir ce qu'il est, ce qu'il fait, comment il achète, comment il utilise ce qu'il achète, etc.
- Lorsqu'une entreprise vend un produit, le client, lui, achète la satisfaction d'un besoin.⁴⁶

Il ne faut surtout jamais perdre de vue qu'à longue échéance le véritable décideur n'est pas le propriétaire ou les actionnaires mais le consommateur qui règne en maître sur le destin de l'entreprise. Celle-ci peut toujours produire un bien, offrir un service, mais si personne n'est intéressé ou si le consommateur délaisse le produit offert, la survie ne sera pas longue. Par ailleurs, les spécialistes en marketing s'accordent pour dire qu'un produit sur douze va percer le marché et qu'un produit met deux ans à faire ses frais. Dans ces conditions, la prudence s'impose. Les entrepreneurs se lancent en affaires parce qu'ils ont décelé un besoin non satisfait chez le consommateur. À partir de là, ils vont créer le bien ou le service qui répond aux besoins identifiés. Tout commence par l'identification des besoins potentiels des consommateurs. Le cycle de vie du produit se termine quand le consommateur a acheté le produit et qu'il est suffisamment satisfait pour retourner se procurer d'autres biens ou services chez son fournisseur initial.

⁴⁶ PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. xiii-xiv.

On peut, par exemple, produire une prise électrique sophistiquée pour 30\$. Mais si pour le consommateur, la prise électrique est un bien d'utilisation courante et qu'il n'est prêt qu'à débourser 5\$, l'entreprise a un problème. Les besoins potentiels du consommateur sont un autre type de problème auquel l'entreprise est confrontée. Si on se réfère à notre description de la société moderne, on se rend compte que les gens du troisième âge constituent une couche de plus en plus importante de consommateurs, que les couples qui travaillent ou les familles monoparentales ont moins de temps ou d'intérêt pour s'occuper de l'entretien de leur maison. Donc, il leur faut des produits avec des instructions claires et faciles à installer. Reprenons l'exemple de la prise électrique au moment de la pose. Certaines prises exigent qu'on dénude les fils, qu'on les fixe sur les bons pôles et qu'on ne néglige surtout pas la pose de la mise à terre s'il y a lieu. Pour bon nombre de personnes, c'est une procédure trop complexe, qui, de plus, comporte un risque potentiel. Certaines compagnies ont compris ce besoin potentiel des consommateurs et ont développé une prise électrique qui répondait mieux aux contraintes de ces personnes. C'est ainsi qu'il est maintenant possible d'acheter une prise électrique qui ne demande aucun outil pour la pose et qui est très sécuritaire par la conception ingénieuse de la fiche.

C'est pour cela qu'il est impératif que le propriétaire acquière une connaissance approfondie du consommateur qui le fait vivre. Avant de songer à impliquer son organisation dans la gestion des valeurs, il devra dresser un portrait fidèle de sa clientèle. Ce sera une occasion privilégiée pour mesurer la qualité produite à l'heure actuelle à travers les yeux de cette clientèle. Le propriétaire étant celui qui a les meilleures connaissances de l'entreprise, il est le mieux placé pour faire l'exercice compte tenu de l'importance des enjeux.

Règle générale, le propriétaire de PMO connaît bien ses consommateurs, à cause de la taille de son entreprise et des contacts fréquents qu'il a avec ces derniers. Comme il est très près de ceux-ci, il lui est facile de rencontrer un nombre significatif de ses clients pour les interroger et connaître leurs perceptions. C'est une tâche qu'il devra s'astreindre à accomplir et qu'il ne peut pas déléguer à ses vendeurs ou à son responsable des ventes. Il faut vraiment qu'il voit l'état de la situation, sans qu'il y ait de filtrage ou de distorsion, ce qui arriverait invariablement si des intermédiaires effectuaient cette recherche pour lui.

Sans délaisser les connaissances intuitives qui viennent de son expérience avec sa clientèle, il doit faire l'effort de dresser, par écrit, le portrait type de sa clientèle. Pour débuter, il serait bon cependant qu'il dresse un portrait de l'évolution de sa clientèle depuis la naissance de son entreprise. Fait-il plus ou moins affaire avec la grande entreprise, est-ce qu'il en a perdu des tranches significatives ces dernières années, est-ce qu'il y a de nouveaux consommateurs qui se sont rajoutés et qui ont des besoins différents de sa clientèle traditionnelle? Souvent les années passent et, dans le feu de l'action, le propriétaire a plus ou moins conscience que sa clientèle a évolué de façon significative.

Une fois les clientèles ciblées, il faut qu'il aille les rencontrer afin de connaître leur idée au sujet des produits ou des services de sa compagnie: qu'est-ce qu'elles aiment dans le produit, pourquoi achètent-elles ce produit plutôt que ceux des concurrents, qu'est-ce qui ne les satisfait pas dans le produit, quelles sont les améliorations qu'elles aimeraient y voir apporter? Au-delà des réponses données par le consommateur, ce qui est le plus intéressant à décoder, c'est la perception qu'il a du produit, les critères qu'il utilise le consommateur pour juger le produit. On a vu, par exemple, de bons produits ne pas connaître le succès commercial qu'ils méritaient à cause d'emballages peu attrayants; par ailleurs, des

consommateurs ont toléré bien des inconvénients parce qu'ils appréciaient la qualité de l'accueil et du service.

De l'ensemble de ces réponses, il pourra juger de la qualité de ses produits à travers la perception que ses clients ont de celle-ci. À quoi cela sert-il d'améliorer le délai de livraison du produit, si ce que recherche le client est un produit plus facile d'utilisation? Comme le dit si bien Claude Petitdemange: "La logique du fabriquant n'est jamais celle du consommateur"⁴⁷. Ce n'est plus suffisant de bien connaître son client, il faut aller au devant de ce qu'il désire consciemment ou non, prévoir ses besoins potentiels dans un futur plus ou moins long.

De cette recherche, de ces entretiens, une multitude de besoins, d'insatisfactions vont être mis à jour. C'est pour cette raison qu'il est impératif que tous les faits recueillis soient consignés par écrit. La tâche sera facilitée quand viendra le temps de dégager les priorités auxquelles l'entreprise devra s'attaquer pour mieux répondre aux besoins de la clientèle. De plus, cette recherche systématique servira de réservoir de faits sur lesquels il pourra s'appuyer dans toutes les étapes de sa recherche de la qualité. Il pourra mieux concentrer ses efforts sur ce qui rapporte vraiment, par rapport aux désirs du consommateur et par rapport aux améliorations de ses compétiteurs. Pour ne pas éparpiller ses énergies et en accord avec le principe de la loi de Pareto il doit prendre un soin minutieux à déterminer les clients qui sont essentiels pour son entreprise.

... 80 pour cent des résultats de la compagnie proviennent de 20 pour cent de ses efforts. C'est pourquoi il est essentiel de déterminer les quelques clients vitaux à qui on doit plaire et donner moins d'attention aux autres qui sont utiles, chacun de ces derniers ayant seulement un impact modeste sur la rentabilité de la compagnie.⁴⁸ (traduction libre)

⁴⁷ PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. 27.

⁴⁸ BAND, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, p. 39.

Donc, dans un premier temps, il faut faire l'inventaire des besoins satisfais et non satisfais chez la clientèle. Parmi les besoins non comblés, il faut évaluer ceux auxquels il est rentable de s'attaquer. À partir des mêmes principes il faut concentrer les efforts sur ce qui est réellement rentable pour l'organisation. Celle-ci constatera rapidement qu'elle ne peut pas régler tous les problèmes ciblés; certains étant de son ressort, d'autres étant plutôt de la compétence d'intervenants externes tels les fournisseurs par exemple.

Choisir le bon problème est critique. En premier lieu, déterminez quels sont les problèmes que vous pouvez contrôler et ceux sur lesquels vous avez une "influence". Par exemple, si vous avez une entreprise spécialisée dans la conservation de documents, les problèmes associés à la conservation des documents sont de votre ressort. Mais si vous conservez ces documents dans un édifice que vous louez, vous pouvez influencer ce coté des opérations qui ne vous appartient pas en propre (en exigeant des services de qualité de celui qui loue et en déménageant ailleurs si vos attentes ne sont pas respectées), mais vous ne contrôlez pas le problème... Choisissez le problème le plus critique sur lequel vous avez du pouvoir, celui qui est lié aux autres buts de votre département (et organisation).⁴⁹ (traduction libre)

Par le fait même, le propriétaire esquissera un bilan des forces et des faiblesses de son organisation pour voir où vont porter ses actions. Une mise en garde s'impose: les entrepreneurs ont tendance à ne s'attarder que sur les aspects négatifs de leur organisation. On peut y voir un relent de l'éducation judéo-chrétienne généralement reçue. La modification des valeurs organisationnelles se fera beaucoup plus naturellement en partant des forces de l'entreprise

⁴⁹ PENNIX, Gail B., "Try A Little TQC", ARMA Records Management Quarterly, vol. 21, no 4, octobre 87, p. 25-26.

...le feedback [sic] négatif est plus facilement perçu et motive plus clairement à l'amélioration que le feedback positif. L'inconfort provoqué par l'échec est plus retentissant que le confort qui résulte du succès.

Une façon élégante de se sortir de ce dilemme est d'affirmer avec force: raison de plus pour faire des efforts pour se centrer sur les forces car, naturellement, nous sommes portés vers ce qui va mal. Nous sommes convaincus que l'attitude qui consiste à se centrer davantage sur ses propres forces, sur celles de ses collaborateurs et sur les forces de son organisation provoque des modifications comportementales significatives. Nous croyons aussi que cette attitude n'est possible qu'au-delà d'un seuil de bien-être, de santé ou d'efficacité organisationnelle: en-deçà de ce seuil, l'énergie est polarisée automatiquement par l'urgence des insatisfactions, des problèmes et de la maladie.⁵⁰

Une des grandes embûches de l'efficacité organisationnelle se trouve justement dans la structure des organisations qui fonctionnent par département et par spécialisation. Il n'y a rien de plus néfaste pour une organisation que la spécialisation des tâches; chacun vient à voir son poste et plus globalement son département comme un fief à défendre vaillamment comme au Moyen Âge. Les gens en arrivent à fonctionner comme si leur département était une fin en soi, une entité autonome qui n'a d'autres justifications que sa survie. C'est ainsi qu'ils en viennent à adopter des règlements, des façons d'opérer pour faciliter leur fonctionnement à l'intérieur du département qui ne tiennent presque plus compte du consommateur et de ses besoins, alors qu'en réalité c'est l'existence du consommateur qui justifie l'existence du département. Hélas, trop de gens agissent à l'inverse de ce truisme. À trop examiner un arbre on oublie qu'il fait partie d'une forêt. En décompartimentalisant, comme le suggère la gestion des valeurs, en intégrant les tâches en fonction de la satisfaction du consommateur et du cycle de vie du produit, on évite le piège de la spécialisation. En

50 PAYETTE, Adrien, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1988, p.243.

prime, on se donne une structure organisationnelle beaucoup plus souple, beaucoup plus apte à réagir aux contraintes environnementales.

Un autre avantage inhérent à cette décompartimentalisation, est qu'elle évite le piège de considérer chaque département comme un client interne. Chaque personne, chaque département n'ayant qu'à satisfaire le département en amont, cela empêche les employés d'avoir une vision globale de l'entreprise et des problèmes auxquels celle-ci est confrontée.

La tradition Taylorienne de l'organisation du travail veut que chacun de ces services travaille successivement et «passe» ainsi, étape par étape, le produit et la responsabilité de la réussite. Exactement comme dans une descente de rugby où le ballon circule de joueur en joueur, mais où la responsabilité de chacun s'arrête quand il a servi son voisin.

À l'inverse de cette image, le développement simultané demande que tous les spécialistes de ces services se regroupent à des moments donnés du cycle de vie du produit pour réfléchir ensemble aux problèmes posés. Pour reprendre la comparaison avec le rugby, il s'agit cette fois d'une mêlée où tous les joueurs oeuvrent ensemble pour saisir, canaliser le ballon à l'endroit voulu. C'est cette notion de travail en groupe qui permet de mettre en commun les connaissances de chacun. Elle représente l'une des grandes forces du développement simultané, en enrichissant la création du produit par l'apport spécialisé au même moment et en commun.⁵¹

Ce développement simultané est intéressant à plusieurs égards. Il s'adapte très bien au contexte de la PMO où il est plus facile de faire le décloisonnement nécessaire. Il générera un esprit d'équipe beaucoup plus rapidement, les gens ne travaillant plus département contre département, mais oeuvrant ensemble à la réalisation de la mission de l'organisation.

51 PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p.xvi.

Nous en sommes plutôt aux équipes de travail qui gèrent des projets et à qui on reconnaît une certaine autonomie. Ce sont des hommes et des femmes qui, en quelque sorte, se réapproprient la dignité de leur travail et à qui on redonne la planification, l'organisation, l'exécution et le contrôle de leur travail. Qu'on les appelle comité ad hoc ou équipe de gestion de projet, la base reste la même. Le travail en équipe a ceci de particulier que la faiblesse de l'un est compensée par la force de l'autre, que les plus doués entraînent dans leur sillage les moins performants. D'où l'importance primordiale, quand se fait la sélection de personnel, de choisir des individus qui démontrent une excellente capacité à travailler en équipe. En fait, le même principe de concentration sur les forces organisationnelles s'applique également au phénomène des gestions d'équipes.

Tous les spécialistes doivent se regrouper à des moments donnés du cycle de vie du produit pour réfléchir ensemble aux problèmes posés, ce qui permet de mettre en commun les connaissances de chacun.

C'est l'ingénierie simultanée qui réduit les coûts de développement, diminue les erreurs dès la conception et permet de gagner des parts de marché par la réduction du cycle de développement.

Ce travail en groupe représente un des aspects du décloisonnement de l'entreprise en cassant l'isolement respectif de chacun des spécialistes. Cette cassure amène le dialogue et contribue ainsi à l'obtention de la qualité humaine nécessaire à toute bonne réalisation du travail.⁵²

Le terme spécialiste ne doit pas induire en erreur. Chacun à son niveau est spécialiste de sa fonction au même titre que la personne à qui on reconnaît une expertise particulière dans un domaine donné, comme le sont l'ingénieur et le chimiste par exemple.

52 PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, p. 33-34.

Les gens dans l'organisation vont juger du sérieux du virage non pas par les déclarations d'intentions formelles de la direction, mais beaucoup plus sur les actions concrètes, journalières que la direction posera et, test absolu, dans les moments de crise où il faudra faire un choix entre qualité et quantité. Il faut donc qu'elle soit profondément convaincue de ce qu'elle prêche par l'exemple si elle veut que les autres niveaux de l'organisation la suivent dans son aventure. Et surtout, si elle désire que cette façon de faire ait une certaine pérennité.

La haute direction doit en premier lieu faire son propre examen de conscience. Comment pourrait-elle améliorer ses méthodes de travail, la gestion de son équipe, sa gestion du temps etc.? Comme nul n'est parfait, chacun peut et doit améliorer la façon dont il fait les choses, son efficacité. Ensuite, les autres gestionnaires sont appelés à faire le même exercice. Une fois que l'équipe de direction a fait le ménage dans ses propres méthodes de travail, le travail en équipe peut commencer. Comme équipe de gestionnaires, que peut-on faire, que peut-on changer, quelles améliorations doivent être apportées prioritairement?

Déjà là, en voyant la direction apporter des modifications aux façons de procéder, faire effectuer les réparations depuis longtemps demandées, les employés sentiront un vent de changement avant même que les premières annonces officielles ne soient faites. Dans la pratique, les travailleurs modèleront leur comportement sur celui de la direction. Si les grands principes de la gestion des valeurs sont appliqués par cette dernière, les employés adopteront graduellement, par effet d'entraînement, de nouveaux comportements en fonction des nouvelles directives de fonctionnement. C'est ainsi que le "zeitgeist", le momentum favorable au changement, sera enclenché.

C'est par l'allocation de ressources nécessaires à la résolution des problèmes que les travailleurs croiront vraiment au sérieux de la direction dans sa volonté de changement. Il faut que le propriétaire, ainsi que son comité directeur, multiplient par les faits et par les gestes leur engagement profond dans la nouvelle philosophie de gestion. Ils doivent saisir toutes les occasions pour en parler, pour montrer l'importance qu'ils y attachent. La sélection, l'évaluation du personnel en fonction des nouvelles valeurs véhiculées, seront des exemples concrets qui feront comprendre à tous les gens de l'organisation le sérieux du changement.

Dans la maîtrise de la valeur, on doit faire appel à la fois à l'approche par le haut et à l'approche par le bas. Si, a priori, l'utilisation de ces deux types d'approches semble contradictoire, elles sont plutôt complémentaires dans le cas qui nous préoccupe. On a vu précédemment que c'est le propriétaire qui décide des changements organisationnels. C'est donc lui qui aura à imposer de nouvelles normes, de nouvelles façons de faire, surtout dans la phase d'implantation. Ce n'est pas au travailleur de juger ce qui est bon pour l'entreprise, ceci reste entièrement une responsabilité managériale. C'est donc dire, qu'au début, il y a une imposition de normes, de comportements, que n'agréeront pas nécessairement aux travailleurs et aux gestionnaires. Mais le propriétaire ne peut gérer à lui seul toutes les valeurs de l'organisation; cette démarche exige l'implication des membres de l'organisation. L'imposition de facto voue à l'échec quiconque essaierait de gérer la gestion des valeurs uniquement de cette manière.

Peu de PMO, dans les faits, gèrent réellement les besoins potentiels de leurs clientèles. Plus souvent qu'autrement, une entreprise fabrique un produit ou offre un service pour ensuite le proposer au consommateur. Si ce dernier l'achète tant mieux, sinon

cette tentative ira rejoindre le cimetière des échecs commerciaux. Ce jeu d'essais et d'erreurs peut être très coûteux pour l'entreprise.

C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir les tendances du marché, de pouvoir anticiper les besoins futurs des clientèles cibles. Cette gestion des besoins potentiels fait partie d'une gestion intégrée des valeurs. L'entreprise travaille non seulement à améliorer le présent mais le futur fait partie des préoccupations dans l'amélioration des biens et des services.

Les PMO sont à la remorque de l'environnement externe; comme leur propre environnement est modifié par les lois et règlements, par les changements de politique des grandes entreprises ou plus prosaïquement par les changements technologiques, elles se doivent d'être au courant, d'avoir l'information pertinente qui les concerne. C'est par la participation aux associations professionnelles qu'elles peuvent en arriver à se tenir informées des développements de l'environnement.

CHAPITRE V

MODÈLE D'APPLICATION EN PMO

Chaque entreprise possède un passé, une histoire, une culture qui lui est propre. À cause justement de ces différences qui sont si marquées d'une entreprise à l'autre, il serait présomptueux de penser trouver une méthode universelle qui s'appliquerait avec succès partout.

Il demeure toutefois qu'on peut dégager un modèle applicable aux PMO. Comme tout modèle théorique l'adaptation et l'application reviennent au propriétaire-dirigeant qui saura les rendre conformes à la réalité et aux contraintes propres à son entreprise.

Tout au long de notre mémoire, nous avons cheminé vers la gestion des valeurs. Les lectures que nous avons faites sur le sujet nous ont permis de constater que, à l'instar de la documentation traitant de la GTQ, à notre connaissance, rien n'a été écrit en fonction des PMO. Pourtant, notre enquête nous a convaincu que la gestion des valeurs a autant de chance de réussite à long terme dans les PMO qu'elle peut en avoir dans la grande entreprise.

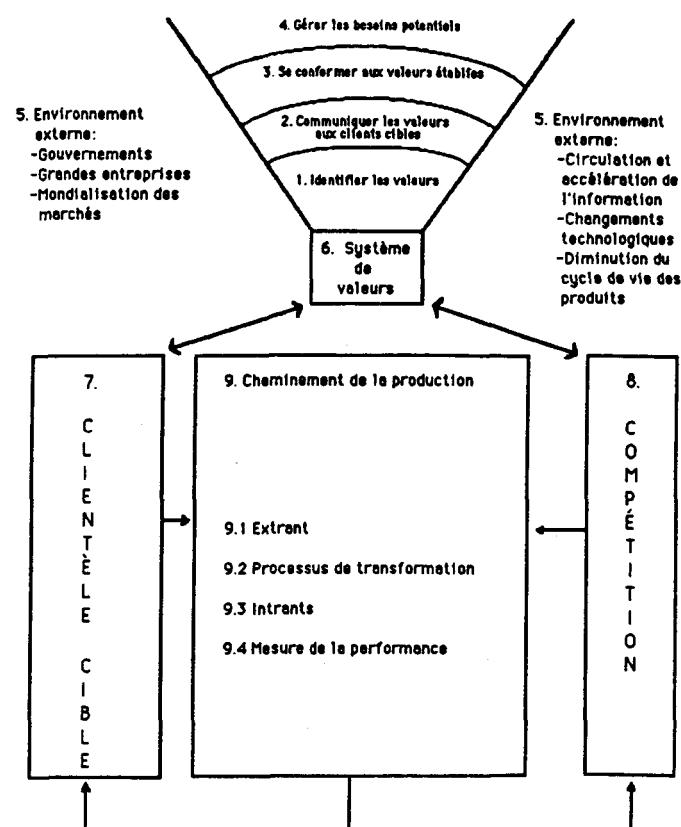
Il appert que la gestion des valeurs est plus près de la philosophie des PMO. Deux raisons nous permettent d'en arriver à une telle affirmation. Primo, à cause de leur taille,

les PMO sont naturellement plus près de leurs consommateurs; secundo, leur fragilité économique les rend plus sensibles aux effets de la compétition.

Tout au long de notre mémoire, nous avons dégagé les éléments essentiels de la gestion des valeurs. À partir de ces éléments, nous avons construit un modèle tout en tenant compte des contraintes propres aux PMO. Le résultat final est un essai de modélisation de la gestion des valeurs applicable aux petites et moyennes organisations.

Ce modèle laisse voir que le système de valeurs constitue le cœur de l'organisation. De par sa position privilégiée, c'est à l'entrepreneur d'identifier les valeurs fondamentales qui distinguent son organisation. Avant d'en arriver à cette étape d'identification formelle, le propriétaire s'est livré à une recherche exhaustive pour mieux connaître ses clientèles cibles et ses compétiteurs.

Figure 1: Modèle de gestion des valeurs



5.1 Identification des valeurs

La recherche des clients importants est relativement facile à faire dans les PMO. En effet, les gens sont capables d'identifier leur clientèle importante. Ce travail de fond amène le dirigeant à cibler exactement les attentes de ses consommateurs. Maintenant, il a une compréhension beaucoup plus juste de ses différentes clientèles. De plus, il sait précisément comment les gens perçoivent le produit ou le service qu'il offre.

Il doit reprendre l'exercice avec les gestionnaires et les travailleurs pour mieux cerner les valeurs qui guident les individus dans l'exercice de leur travail, leurs perceptions des forces et des faiblesses de l'organisation.

En outre, il a trouvé le meilleur compétiteur de son domaine et il a mesuré la performance de son entreprise par rapport à ce dernier. De cette façon, il est en mesure d'apprécier l'écart qui le sépare des meilleurs de sa catégorie. Cet exercice doit se faire à deux niveaux: certes, il doit évaluer la performance globale de son organisation, mais son analyse se doit d'être plus pointue parce qu'il doit évaluer toutes les fonctions critiques de son organisation et les évaluer item par item par rapport à la compétition. C'est ainsi qu'il est en mesure de dégager les valeurs qui le distinguent de ses compétiteurs.

Ayant toutes ces données en main, il est en mesure de dégager les valeurs essentielles qui constituent la base de son organisation. Pour avoir un impact réel, il ne faut pas que le propriétaire-dirigeant submerge l'entreprise d'un trop grand nombre de valeurs. Il faut qu'il s'en tienne aux valeurs charnières auxquelles il croit et auxquelles il est indispensable que son organisation adhère. Ces valeurs traduisent la vision de

l'organisation par rapport aux valeurs désirées par le consommateur et à celles projetées par la compétition. Elles s'inscrivent également dans une perspective à long terme. En résumé, il faut que cette vision reste simple et en accord avec les valeurs fondamentales de l'entreprise.

5.2 Communication de ces valeurs aux clients cibles

Ces valeurs sont ensuite traduites en engagements vis-à-vis la clientèle. Le propriétaire veillera à ce que ceux-ci soient les plus précis et les plus réalistes possibles face à ce que l'entreprise peut réellement livrer comme marchandise. Tout se fait dans une perspective évolutive. Il faut qu'il évalue ces engagements en fonction de ce que son entreprise offre dans l'immédiat pour progresser vers ce qu'elle désire atteindre dans un avenir plus lointain. Entre temps, l'organisation devra passer par des étapes intermédiaires avant d'atteindre les buts fixés.

Il est impératif que le propriétaire communique périodiquement avec ses clientèles pour leur faire savoir où en est rendue l'évolution de ses engagements et quelles sont les nouvelles attentes qu'ils peuvent avoir désormais envers l'organisation.

5.3 Conformité aux valeurs établies

L'application concrète de ces valeurs doit se faire via des standards mesurables. Tous dans l'entreprise devront participer à l'élaboration de ces standards.

Les employés doivent être impliqués dans le développement des mesures de satisfaction de la clientèle de manière à ce que ces

dernières soient les plus pertinentes possibles dans les opérations quotidiennes. [...] De plus, les standards développés par les travailleurs sont généralement de plus haut calibre que ceux que recommanderait la direction.⁵³ (traduction libre)

Chaque travailleur devient par le fait même un inspecteur de la qualité. Le travailleur de plancher est le véritable détenteur de la qualité. Au lieu d'avoir des inspecteurs de la qualité aux points stratégiques, tous, à tous les niveaux, sont promus inspecteurs et responsables de la qualité. Ici, on brise une barrière culturelle importante. À cause de la surspécialisation que nous devons à la division du travail, les gens étaient tenus responsables de leur travail, de ce qu'ils produisaient dans l'immédiat. En faisant de tous les membres du personnel des inspecteurs de qualité, chaque personne vérifie le travail provenant de l'amont et en faisant en sorte que chacun puisse faire des suggestions, apporte des améliorations à tous les aspects de la vie de l'organisation.

5.4 Gestion des besoins potentiels

Ici, les mots recherche et développement prennent tout leur sens. Aller toujours plus loin que ce que l'entreprise offre dans le présent devient un thème récurrent. Il faut développer en prévoyant les besoins potentiels des consommateurs. Les tendances générales du secteur d'activité de l'entreprise et les recherches des concurrents tant d'ici que d'ailleurs, ne sont pas à négliger pour trouver de nouvelles avenues, de nouveaux débouchés. Conséquence non négligeable, cette gestion des besoins futurs aidera l'entreprise à se démarquer de ses compétiteurs.

53 BAND, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, p. 77-78.

5.5 Environnement externe

Certains aspects de l'environnement externe (ententes et lois gouvernementales, normes plus sévères de la grande entreprise, mondialisation des marchés, circulation et accélération de l'information, changements technologiques et cycle de vie des produits qui s'accélèrent) auront à des degrés divers une prépondérance plus ou moins grande sur le système de valeurs de l'organisation. C'est un aspect non négligeable mais les PMO ont relativement peu de contrôle sur cet environnement.

5.6 Système des valeurs

Nous venons de voir comment se construit, se définit et prend forme le système de valeurs à travers les influences internes et externes qui l'alimentent. Ce système sera constamment en équilibre homéostatique entre les clientèles cibles et la compétition. Tour à tour, l'organisation agira et rétroagira en fonction de ces deux pôles. C'est le coeur de l'organisation.

5.7 Clientèle cible

Tout se joue sur la satisfaction des besoins, tant exprimés qu'implicites, de l'utilisateur. Considérant le concept de valeur ajouté il faut que le consommateur perçoive qu'il en a "un peu plus pour son argent". Il doit donc être en mesure d'apprécier les améliorations apportées au produit ou au service pour lui faciliter l'existence. Ces efforts supplémentaires auront comme objectif ultime de se démarquer de la compétition de manière à ce que le client ait suffisamment d'incitations pour acheter le produit.

5.8 Compétition

L'entreprise a deux choix de stratégies face à ses compétiteurs. Elle peut décider de se maintenir dans la moyenne ou elle peut choisir de se démarquer de ses compétiteurs. Chaque option comporte des avantages et inconvénients qui lui sont propres.

Si l'entreprise adopte la première stratégie, elle profitera des innovations des leaders. De plus, en étant dans la moyenne, elle offre les mêmes avantages que ses compétiteurs. Mais on peut se poser la question suivante: pourquoi le consommateur achèterait de cette organisation s'il retrouve le même rapport qualité/prix ailleurs? À rester dans la moyenne, il y a risque de se faire dépasser. C'est un péril économique qu'il faut considérer avec soin.

Si sa préférence va dans le sens de la démarcation, alors elle assumera le leadership de la concurrence. Ces efforts supplémentaires, s'ils sont perçus correctement par le consommateur, donneront à ce dernier une raison supplémentaire d'acheter le produit ou le service offert. Engagé dans cette démarche, il n'y a pas de point de non retour. Le consommateur aura des attentes toujours plus élevées ce qui aura comme conséquence que l'entrepreneur se devra de toujours être en avance sur ses concurrents et ne pourra se permettre de se laisser distancer. Si une telle éventualité se produisait, celui-ci pourrait perdre une partie de sa clientèle déçue dans ses attentes.

5.9 Cheminement de la production

Cette vision, ces valeurs, ces engagements finissent par s'exprimer dans le bien produit ou le service rendu. Le processus de transformation est le véritable test qui

détermine si l'entrepreneur désire en rester aux voeux pieux ou si le système de valeurs qu'il a mis en place fonctionne vraiment.

5.9.1 Extrant

Avant de repenser le processus technique ou les méthodes de travail, le propriétaire et son équipe doivent voir le produit fini tel qu'il sera élaboré en accord avec les standards déterminés conformément aux valeurs établies préalablement. Ce n'est pas suffisant d'avoir une vision précise des valeurs de l'entreprise, il faut savoir à quoi doit ressembler l'extrant.

5.9.2 Processus de transformation

Pour transformer cette vision en réalité bien concrète, il faut analyser le cheminement de la production dans son ensemble pour identifier ce qui empêche l'entreprise de produire selon la vision du produit fini. Plusieurs techniques sont disponibles pour identifier ces points d'achoppement. Durant notre scolarité de maîtrise, celle qui était enseignée était la méthodologie des systèmes souples ou systémiques de Peter Checkland.

Dérivée de cette méthode et plus simple d'application est la technique dite de reproduction de plan; le terme anglais est encore plus explicite puisqu'il parle de "blueprinting" Elle consiste à dessiner, à esquisser toutes les activités et les tâches nécessaires pour atteindre les valeurs désirées. En mettant sur papier le cheminement des tâches critiques, le propriétaire est plus en mesure de visualiser les obstacles qui nuisent à

l'efficacité organisationnelle. Les obstacles étant clairement identifiés, il s'agit d'apporter les améliorations qui s'imposent.

5.9.3 Intrants

Tous les dirigeants savent ce qui est nécessaire pour approvisionner le processus de travail: capital, ressources humaines, technologie. Mais si les matières premières, ressources matérielles ou humaines ne sont pas de qualité, il est illusoire de croire à un produit fini qui se conformera aux normes d'excellence que l'entreprise s'est fixées.

Règle générale, les propriétaires comprennent facilement l'importance des matières premières, de machines ou d'outils de qualité. C'est ainsi qu'ils exigent davantage de qualité et de fiabilité de leurs fournisseurs.

Mais ce sont des hommes et des femmes qui utiliseront ces machines et ces outils. La qualité des ressources humaines est encore plus importante que la qualité de la matière première.

5.9.4 Mesure de la performance

C'est ici que la rétroaction prend place. Le propriétaire et son équipe doivent mesurer la performance du produit fini par rapport aux besoins du consommateur et ce, pendant tout le cycle de vie du produit. Est-ce que les engagements pris devant ce client ont

été remplis fidèlement? Il ne faut pas seulement se fier aux plaintes reçues⁵⁴. Il faut faire ponctuellement une analyse systématique de la satisfaction des consommateurs. Cette analyse est tout autant la responsabilité des employés qui sont en contact direct avec les consommateurs, que celle du propriétaire et des gestionnaires.

Il faut également situer la performance du produit par rapport aux produits des compétiteurs. Ici aussi, une analyse méthodique est de rigueur. Cela permet de voir les innovations et les améliorations des compétiteurs intégrables à l'entreprise.

⁵⁴ Il est généralement reconnu que seulement 4% des consommateurs se plaignent directement à l'entreprise. Par contre, chaque consommateur insatisfait est susceptible de discuter de son problème avec dix autres personnes.

CHAPITRE VI

VALIDATION

L'objectif de notre recherche étant la conception d'un modèle théorique, nous avons voulu connaître les réactions des propriétaires d'entreprises manufacturières et de services par rapport au modèle conceptuel que nous avons élaboré. Nous voulions savoir si ce dernier était adapté à l'environnement particulier de la PMO, quelles en étaient les forces et les faiblesses et comment pouvions-nous le bonifier pour qu'il soit le plus conforme possible à la réalité distinctive de ce type d'organisation.

6.1 Échantillon

Pour vérifier notre modèle et pour nous conformer aux exigences de notre mémoire nous avions à interviewer dix (10) dirigeants d'entreprises de production et de service de la région. Nous avons contacté quatorze (14) dirigeants que nous connaissions ou qui nous avaient été recommandés. Cette démarche fait en sorte que nous sommes en présence d'un échantillon de convenance. De ces quatorze personnes, douze (12) ont accepté de participer à notre démarche. Nous avons pré-testé notre questionnaire et notre formulaire d'entrevue sur deux d'entre elles, tandis que les dix autres personnes ont constitué notre échantillon de référence.

Les personnes suivantes ont bien voulu participer à notre enquête: Yves Blackburn, directeur général La Marbrerie; Pierre Bonneau, directeur d'usine GELBO Inc.; Olivier Côté, directeur général Centre Hospitalier de Dolbeau; Rémi Fournier, vice-président finances Multi-Soda; Renée Gagnon, directrice régionale et vice-présidente adjointe Trust Général du Canada; Bertrand Lavoie, directeur régional Mutuelle des Fonctionnaires du Québec; Carroll Malenfant, directeur général CLSC Saguenay-Nord; Lucien Martel, président Martel Munger Société-Conseil en Communication; Jean-Guy Plourde, président et directeur-général Polyco; Guy Tremblay, directeur secteur courant et administratif Caisse populaire Desjardins de Normandin; Raymond Tremblay, assistant-directeur Caisse populaire Desjardins de Mistassini; Irène Tremblay conseillère en ressources humaines Centre Hospitalier de Dolbeau.

Notre enquête a touché le secteur de l'alimentation, de la construction et rénovation, de la consultation, des assurances, des services financiers et des services de santé. Nous sommes consciente que chaque secteur est représenté en nombre restreint, mais ils nous apparaissent tous représentatifs de l'ensemble de ces secteurs. Par ailleurs, le nombre réduit d'entreprises ne constitue pas, du point de vue statistique, un échantillon valable, mais il nous permet d'esquisser des tendances qui confirment ou infirment nos préférences.

Nous avons voulu nous adresser aux dirigeants des PMO, car ce sont eux qui détiennent le pouvoir dans l'organisation, c'est par eux que s'amorce tout changement d'importance dans l'organisation et c'est ce qui donne encore plus de poids à l'enquête, puisqu'ils sont en mesure d'évaluer l'impact de notre modèle dans leur organisation. Il est intéressant de connaître leur point de vue parce qu'ils ont une vue d'ensemble de l'organisation et se font rapidement une idée de ce qui est possible et applicable pour leur

organisation. D'ailleurs, nous avons écrit notre mémoire en fonction d'eux, de ce qu'ils pouvaient faire, de ce qu'ils devaient faire pour s'assurer que la démarche de qualité puisse réussir et gagner le défi du long terme dans leurs organisations.

6.2 Méthodologie

Nous avons d'abord envoyé une lettre aux gens que nous désirions rencontrer pour leur présenter notre projet et pour solliciter leur participation à notre enquête. Une semaine plus tard, nous avons établi un contact téléphonique pour leur demander s'ils acceptaient de répondre à notre questionnaire. Dans l'envoi du questionnaire, nous avions annexé notre modèle théorique et les étapes de la mise en application du modèle. Ce questionnaire avait deux objectifs: connaître l'opinion des répondants et servir d'amorce de réflexion en préparation de l'entrevue. Un dernier contact téléphonique nous a permis de fixer le rendez-vous de l'entrevue. Celles-ci, faites sous forme semi-directive, ont été d'une durée moyenne d'une heure trente minutes.

6.3 Questionnaire de recherche

Le lecteur retrouvera à l'annexe 1 le questionnaire utilisé pour notre recherche. C'est un questionnaire qui sollicite l'opinion des personnes au sujet de la gestion des valeurs dans les organisations.

Le questionnaire comprend deux sections. La première section est consacrée aux données personnelles, soit le nom de la personne, sa formation académique, la fonction

occupée dans l'organisation et le nombre d'employés qui y travaillent. Ces données n'ont fait l'objet d'aucun traitement statistique.

En page frontispice, nous avons défini l'emploi des mots "utilisateur d'un service" et client". Nous avons également, pour alléger nos énoncés, recoupé sous le vocable P.-D.G. les termes de propriétaire, de dirigeant et de directeur général.

La deuxième section comprend cinq parties qui correspondent aux cinq dimensions de notre modèle. À la section 1, Identification des valeurs, nous avons fourni une brève définition du concept de valeur. Chaque partie comporte une série d'énoncés. La personne qui remplissait le questionnaire devait indiquer son niveau d'adhésion par rapport aux énoncés. Le niveau d'adhésion était gradué sur une échelle de un (1) à cinq (5), un (1) représentant aucune adhésion à l'énoncé et cinq (5) un niveau d'adhésion totale.

6.4 Résultats

Les résultats ont été analysés avec le logiciel "Statview". Compte tenu que notre échantillon comprenait dix entreprises, nous avons travaillé avec la distribution des moyennes pour vérifier le niveau d'adhésion des répondants. À l'annexe 3 de ce mémoire, le lecteur pourra consulter les distributions de moyennes pour chacune des dimensions du modèle. Il retrouvera à l'annexe 4 la distribution des fréquences des énoncés analysés.

Compte tenu de notre échantillon nous n'avons pu extraire de résultats significatifs pour les questions 1.3, 1.5, 1.6, 2.4, 2.5, 2.6, 3.1, 3.5, 3.6, 4.1, 4.4, 5.1, 5.3 et 5.4. Pour faciliter l'analyse nous avons reproduit intégralement les questions telle que nous les

présentions dans le questionnaire. Les explications fournies proviennent à la fois du traitement statistique, des opinions des personnes interviewées et de notre analyse personnelle.

6.4.1 Identification des valeurs

Question 1.1: C'est au P.-D.G. que revient la responsabilité de rencontrer les principaux clients pour voir comment ils perçoivent la qualité des produits et des services.

Les gens n'adhèrent pas à cette façon d'agir pour plusieurs raisons. Il est ressorti, en entrevue, que les gens d'ici sont habitués à travailler en équipe, donc c'est à l'équipe de direction de rencontrer les clients pour connaître leur niveau de satisfaction. Une personne nous soulignait que si on s'en tenait à la tête dirigeante, on risquerait d'avoir des réponses biaisées. En général, tout est sans problème entre grands patrons. Il faut trouver des moyens d'aller voir plus bas dans la hiérarchie; c'est là le plus souvent que le bât blesse et où les insatisfactions se manifestent.

Question 1.2: Le P.-D.G. est capable de décrire l'évolution des différentes clientèles depuis le début de l'organisation.

Le niveau d'adhésion s'explique par le fait que sa fonction l'oblige à être l'historien de l'organisation. Il lui est donc très facile de décrire l'évolution des clientèles. En entrevue, un dirigeant nous a dit qu'il avait fait l'exercice pour s'amuser et qu'il a été étonné lui-même de voir comment sa clientèle avait changé ces dernières années. Cependant, il

ressort à la question 1.3 qu'il n'est pas nécessaire de faire cet exercice par écrit (distribution de fréquence: 60%, distribution des moyennes 3,7).

Question 1.4: Avec une équipe de travail composée de gestionnaires et de travailleurs, le P.-D.G. est capable d'analyser les forces et les faiblesses de son organisation.

Avec 4,9 de moyenne, nous avons l'adhésion la plus forte dans les énoncés de cette dimension. De plus, 100% des participants ont un niveau d'adhésion de quatre et plus. On voit ici l'importance de la participation des gestionnaires à l'exercice. Les cadres ont leur propre culture et leur propre perception de la réalité. D'où l'utilité d'obtenir leur collaboration pour faire l'analyse des forces et des faiblesses de l'organisation.

Question 1.7: Chaque fonction critique (achat de matières premières, production, vente par exemple) peut être évaluée en la comparant à celle des autres compétiteurs.

Ici, cela dépend essentiellement du secteur d'activité. Règle générale, les compétiteurs ne sont pas enclins à dévoiler leurs données. Dans le meilleur des cas, on peut en faire une évaluation approximative. Cependant, dans les secteurs où les produits et services sont plus uniformes, il est plus facile de comparer les fonctions critiques puisque chaque organisation procède d'une façon à peu près semblable.

Question 1.8: Suite à ces consultations (clients, gestionnaires, travailleurs, compétiteurs), c'est au P.-D.G. de déterminer les valeurs que l'organisation doit privilégier.

Nous retrouvons 60% des répondants qui sont d'accord avec cette affirmation. Une de nos hypothèses de départ était que le P.-D.G. à lui seul pouvait déterminer les valeurs de son organisation. À plusieurs reprises on nous a souligné l'impossibilité de la tâche. Les cadres étant près des travailleurs, s'ils ne participent pas à l'élaboration des valeurs, ils seront plus réticents à "vendre" ces valeurs aux travailleurs. Un directeur général ne peut rien faire si ces cadres résistent aux changements proposés.

De plus, en se référant à la question 1.4, on note que les gens interrogés privilégient le travail d'équipe dans un très fort pourcentage. Ils sont conséquents et logiques quand ils incluent leur équipe de direction pour les aider à déterminer les valeurs à favoriser dans l'organisation.

Les réponses aux questions 1.10 et 1.11 sont surprenantes. Nous voulions savoir si les organisations devaient s'en tenir à quatre ou cinq valeurs essentielles ou si le nombre de valeurs importait peu.

Les réponses sont à peu près les mêmes dans les deux cas tant au niveau de distribution de fréquence (1.10: 50%, 1.11: 60%) que dans les distributions des moyennes (1.10: 3,4, 1.11: 3,2). Il est possible que le nombre de personnes interrogées ait été trop petit ou que ces questions n'aient pas été suffisamment claires; nous ne pouvons que faire des suppositions quant à la nature des résultats. Pour notre part, nous restons convaincu

qu'il faut avoir un nombre restreint de valeurs, de manière à ce que tous les intervenants dans l'entreprise sachent ce qui est vraiment important pour la haute direction.

6.4.2 Communication des valeurs aux clients

Les questions 2.1 et 2.2 voulaient connaître la séquence dans l'implantation des nouvelles valeurs. Vaut-il mieux faire les changements et ensuite, une fois que des résultats probants sont obtenus, en faire part à la clientèle ou laisser l'entreprise prendre des engagements fermes devant les clients et les employés et être liée par une sorte de contrat moral qui l'oblige à livrer la marchandise?

Bien que la première approche soit favorisée dans 80% des cas, l'énoncé 2.2 remporte quand même 60% des suffrages. En fait, nous sommes devant deux écoles de pensée. Les préférences iront vers la 2.1 ou la 2.2 selon le style de gestion du P.-D.G. et la culture de l'organisation.

Question 2.3: Les problèmes de non-qualité sont causés à 80 pour cent par la direction.

Nous voulions vérifier si les P.-D.G. étaient d'accord avec la loi de Pareto leur attribuant la responsabilité de la non qualité. Nos répondants sont d'accord à 80% avec une distribution de moyennes de 3,9. Sont-ils des gens d'avant-garde ou assistons-nous à un changement de mentalité? Il n'y pas si longtemps, c'était le travailleur qui était pointé du doigt quand on cherchait les causes de la non-qualité.

6.4.3 Conformité aux normes établies

Question 3.2: Pour changer ses valeurs, la direction doit changer sa façon de faire fonctionner l'organisation.

Les valeurs se traduisent dans le quotidien par des actions, par des normes qui sont suivies. Pour qu'un changement véritable s'opère, il faut que le fonctionnement de l'organisation soit modifié. Les P.-D.G. rencontrés sont d'accord à 80%. Ils sont d'accord pour dire que c'est dans l'action qu'on juge des véritables intentions de la direction.

Question 3.3: Pour que les travailleurs se conforment aux nouvelles normes, on doit changer la façon de sélectionner, d'évaluer et de donner des primes.

Bien que la distribution des moyennes se situe à 4 et que le niveau d'adhésion soit de 70%, nous espérions des résultats plus forts. Personne parmi les individus interrogés ne possédait une formation en gestion des ressources humaines. Ce fait explique peut-être ce pourcentage.

La clé de la qualité réside dans la qualité des ressources humaines. Du début du processus en ressources humaines qui consiste à sélectionner la meilleure personne pour un poste donné, jusqu'à la fin du processus qui marque l'évaluation de la performance et les gratifications découlant de cette performance, il faut choisir avec grande minutie les

personnes qui feront partie de l'équipe de travail et suivre leurs performances de façon ponctuelle.

Question 3.4: On doit faire participer les travailleurs aux normes de satisfaction de la clientèle.

Encore une fois, on voit comment l'accent est mis sur la participation. C'est l'énoncé qui obtient la plus forte moyenne de cette section avec une moyenne de 4,9 et un niveau d'adhésion de 100%. Ce que les dirigeants mentionnent sur le sujet, c'est que les normes de satisfaction fixées par les employés sont beaucoup plus sévères que celles fixées par la direction, une fois qu'ils sont impliqués à fond dans l'organisation.

6.4.4 Gestion des besoins potentiels

Les énoncés "4.2: Les suggestions des consommateurs aident à prévoir et à développer de nouveaux produits" et "4.3: L'organisation, dans sa façon de vendre un produit ou de donner un service, doit s'adapter aux besoins des personnes qui l'utilisent" ont obtenu des pointages parfaits. Ce qui veut dire que 100% des personnes qui ont répondu adhèrent totalement à ces énoncés. On constate ici l'importance du consommateur pour ces organisations.

Aux points 4.5 et 4.6, nous cherchions à déterminer si les PMO pouvaient et devaient faire de la recherche et du développement. Personne ne nie que c'est essentiel (distribution de fréquence de 90%), mais de là à avoir les moyens financiers disponibles à

cet effet, les avis sont partagés. Le secteur d'activité doit avoir une influence certaine sur le choix de réponses. Certains secteurs n'ont tout simplement pas le choix d'en faire, alors que pour d'autres, l'enjeu est moins critique.

6.4.5 Environnement externe

Question 5.2: Le P.-D.G., via les associations patronales, peut avoir de l'influence sur l'environnement externe.

Il faut dire que les personnes que nous avons rencontrées sont très impliquées dans leur milieu et dans leurs associations patronales. C'est pourquoi nous avons un niveau d'adhésion de 90% sur le sujet. En entrevue, une personne nous disait que, de cette manière, elle avait l'impression d'exercer un certain contrôle sur le milieu, puisqu'en s'impliquant il est possible de faire changer des choses.

Question 5.4: L'organisation planifie ses opérations en considérant le long terme (5 ans).

Les dirigeants consultés nous ont indiqué qu'il faisait ce type de planification dans une proportion de 60%. Traditionnellement les PMO ont toujours eu la réputation de gérer au jour le jour. Sommes-nous en présence d'une nouvelle tendance? Les entreprises choisies se démarquent-elles de leurs consoeurs parce que les dirigeants rencontrés sont des leaders dans leur milieu? Le nombre limité de notre échantillon ne nous permet pas de nous prononcer sur ces questions.

Quant à la question 5.5 validant notre modèle théorique, nous sommes heureuse de constater que 90% le trouve applicable. Les personnes interrogées ont trouvé le modèle complet sans étapes superflues. La simplicité du modèle a séduit plusieurs dirigeants de PMO. Cependant, suite aux commentaires et aux observations recueillies, il convient d'apporter des correctifs à la mise en application du modèle.

6.5 Correctifs proposés

Contrairement à ce que nous avancions, ce n'est pas le P.-D.G. seul qui doit rencontrer les principaux clients pour vérifier leurs satisfactions et leurs insatisfactions. À court terme, c'est le directeur général et ses cadres qui doivent procéder aux rencontres. Ils ne doivent pas se contenter de rencontrer les gros clients mais ils doivent, quand le contexte s'y prête, rencontrer le personnel de ces clients. Ce faisant, l'inventaire de la dimension client devient plus riche, plus conforme à la réalité. Comme cet exercice doit être fait régulièrement, à moyen terme il serait intéressant que les travailleurs accompagnent la direction chez les clients. Ainsi, ces derniers pourraient voir directement les forces et les faiblesses des produits qu'ils contribuent à fabriquer ou des services qu'ils offrent. Certaines entreprises pratiquent cette approche depuis plusieurs années. Toutes parlent des nombreux avantages qu'elles en retirent: les travailleurs sont motivés quand les clients leurs expriment directement leur satisfaction; par contre quand des faiblesses ou des problèmes sont signalés, ils se font un point d'honneur de trouver des solutions qui satisferont le client. Enfin ces travailleurs sont d'excellents ambassadeurs du produit ou du service puisqu'ils manifestent la fierté du travail bien fait.

Nous préconisons que le directeur général consigne par écrit tant l'évolution de valeurs que les satisfactions et insatisfactions de ses clientèles cibles pour se constituer un réservoir de faits. Les gens rencontrés en entrevue ont été unanimes à dire qu'ils n'avaient pas le temps de coucher leurs observations par écrit. En prenant en considération cette remarque, nous estimons que prendre quelques notes par écrit en consignant les faits importants peut suffire. Ce temps d'écriture doit être considéré comme un moment de réflexion, comme un aide-mémoire.

Un de nos postulats de départ était que dans les PMO les dirigeants n'étaient pas habitués à faire travailler les gens dans des équipes où la contribution de chacun est sollicitée, tant au niveau de la résolution de problèmes que des idées nouvelles à explorer. Pourtant, tout au long de nos rencontres, les gens ont toujours mis l'accent sur l'importance du travail en équipe et de la participation des cadres et des travailleurs. Il est vrai que nous avions rarement entendu parler de PMO qui agissent de cette façon. Un dirigeant observait qu'il ne voulait pas attirer l'attention des compétiteurs sur la raison du succès de son entreprise.

L'entreprise doit se concentrer sur les quatre ou cinq valeurs qu'elle juge essentielles. La direction doit surtout montrer à tous les jours, dans toutes ses actions, comment elle tient à ces valeurs. Ces valeurs sont, d'une certaine façon, la doctrine de l'organisation. À l'instar de tout dogme, l'organisation ne doit pas rater une occasion de faire savoir et de montrer aux gens l'importance qu'elle accorde à ses valeurs.

Le principal problème que rencontrera la personne qui voudra appliquer ce modèle dans son organisation demeure la communication. Entre le propriétaire d'une entreprise, ses

cadres et ses travailleurs, il existe une relation de pouvoir. A cet égard, comment faire pour que ces personnes livrent véritablement le fond de leur pensée au propriétaire et à la haute direction, et ne disent pas ce que la haute direction veut s'entendre dire? Il faut que chaque entreprise trouve des mécanismes qui amènent les gens à échanger d'égal à égal. Avec les clients, c'est la même chose. Quand on sait qu'un seul client sur dix se plaint, comment susciter les commentaires des neuf autres?

Il faut dire que bien des dirigeants ne croient pas aux vertus des déclarations écrites. Ces dernières peuvent facilement rester lettre morte. Leur point fort c'est l'action: c'est en montrant l'exemple, c'est en faisant sentir l'importance des valeurs auxquelles ils croient, par du concret, que le message va passer. Les travailleurs accordent une plus grande crédibilité à l'informel et aux attitudes observées qu'aux belles déclarations de principe.

Nous avons remarqué que devant toutes les nouvelles modes, tous les nouveaux diktats qui touchent les entreprises ces dernières années, les gens sont plus méfiants, plus résistants devant un nouveau changement. Avec la gestion des valeurs, une fois l'étape de l'identification des valeurs terminée, la direction peut commencer à changer, sans tambour ni trompette, les "irritants" localisés dans sa zone d'influence. Elle peut s'interroger sur ce qu'elle peut changer, sur ce qu'elle peut modifier pour faciliter le travail dans l'organisation. Qu'elle envisage le décloisonnement des tâches et des départements ou des méthodes de travail simplifiées, les travailleurs vont décoder le sérieux de la direction. Cela aura pour effet secondaire d'atténuer la résistance au changement dans l'organisation.

Une fois la gestion des valeurs mise en place, nous conseillons un questionnement annuel sur les valeurs: faire un bilan du chemin parcouru, voir si les valeurs des clients et

de la compétition ont été conformes à l'analyse qui en avait été faite. C'est le moment de vérifier si les valeurs en cours dans l'organisation sont toujours en harmonie avec l'environnement interne et l'environnement externe. C'est un échange qui doit se faire avec les cadres et les travailleurs de l'entreprise.

CHAPITRE VII

CONCLUSION

La problématique des PMO est fascinante parce que ce sont des organisations à la fois fortes et fragiles. Ce qui nous a le plus étonnée tout au long de notre recherche, c'est qu'il y a très peu d'auteurs et encore moins de chercheurs qui s'intéressent aux PMO. En conséquence nous devons adapter chaque texte lu, chaque étude de cas qui fait référence aux expériences de la grande entreprise et les ajuster au contexte de la PMO. Cet exercice a été d'autant plus intéressant que nous avons rencontré des propriétaires et des directeurs de PMO, ce qui nous a permis de valider nos hypothèses sur le sujet.

Les revues de documentation

En évoluant de la gestion de la qualité totale à la gestion des valeurs, nous avons été confrontée à un problème aux conséquences diamétralement opposées. Quand nous avons débuté notre exploration de la littérature traitant de la GTQ, nous avons été très surprise par la surabondance des écrits sur le sujet. Il a fallu faire un choix parmi ce qui était disponible à l'UQAC et dans les autres constituantes du réseau. Pour perfectionner nos connaissances théoriques, nous avons assisté à de nombreux colloques sur le sujet et nous avons discuté avec des dirigeants d'entreprises en train d'implanter ou qui avaient essayé d'implanter la GTQ.

Quand nous avons voulu en savoir davantage sur la gestion des valeurs, le problème inverse s'est posé. Même en consultant des banques de données internationales, nous avons rapidement constaté la pénurie d'écrits sur le sujet. C'est donc à partir de la littérature disponible que nous avons élaboré notre vision de la gestion des valeurs.

Notre cheminement de la GTQ à la gestion des valeurs nous aura fait constater qu'il est facile, à court terme, d'implanter la qualité totale dans une organisation parce que la direction est enthousiaste face à ce nouveau type de gestion. Les difficultés surgissent quand des incidents critiques se produisent. Si la nouvelle façon de faire n'est pas suffisamment ancrée dans les us et coutumes de l'organisation, les dirigeants reviendront à leur approche d'avant la GTQ et ce que les employés décoderont alors, c'est que la qualité n'a plus d'importance pour la direction. Graduellement, les anciennes habitudes reprendront le dessus. Donc, si on veut implanter la GTQ pour qu'elle résiste à moyenne et à longue échéance, il faut qu'au préalable la gestion des valeurs soit introduite dans l'organisation de sorte que les valeurs prônées par cette dernière auront été rendues compatibles avec une philosophie de gestion axée sur la qualité.

Type de recherche

Compte tenu de la nouveauté du sujet — en l'occurrence la gestion des valeurs — nous nous en sommes tenue à une recherche exploratoire. Notre point de départ fut les grands principes de la GTQ. Ces principes conçus en fonction de la grande entreprise et des effectifs importants dont elle dispose, nous avons voulu les adapter aux PMO en tenant compte de leurs ressources réduites et de leurs structures plus souples. Entre temps, les histoires d'échecs de la GTQ se faisant plus nombreuses, un article récent de *La Presse*

signalait que: "... l'implantation harmonieuse de la qualité totale au Québec n'aurait réussi que dans 5 p. cent des cas"⁵⁵, nous avons bifurqué vers une voie qui nous semble plus prometteuse pour les PMO. Notre hypothèse de départ étant que les PMO n'ont pas de modèle conceptuel adapté qui pourrait leur servir d'outil, nous avons conçu un modèle de gestion des valeurs adapté à la problématique de ce type d'entreprise.

Les limites de la recherche

Notre échantillon de convenance nous a permis de discerner certaines tendances, mais ne nous permet pas de prétendre à une validation complète et scientifique. Pour confirmer ou infirmer notre modèle il aurait fallu choisir au hasard trente (30) entreprises de production et de service et leur passer notre questionnaire. L'échelle du questionnaire devrait être gradué de 1 à 4 pour que les gens ne se réfugient pas dans le milieu. La nôtre comportait cinq (5) niveaux ce qui explique que nous avons été dans l'impossibilité d'analyser plusieurs questions.

Champs de recherche

Il sera intéressant d'implanter concrètement ce modèle de gestion des valeurs dans plusieurs PMO afin d'en vérifier la faisabilité. Nous avons présenté notre modèle à des dirigeants pour en valider les paramètres et explorer l'éventualité de son application. À notre connaissance, aucune implantation de ce type de gestion n'a été faite dans la région.

⁵⁵ BERNATCHEZ, Raymond, "Quand les travailleurs craquent sous la pression de la qualité totale", La Presse, 110^{ème} année, no 54, cahier Santé, dimanche le 12 décembre 1993, p.C1.

Avec les contraintes du quotidien, beaucoup d'éléments prendront des dimensions différentes une fois mis en pratique. Est-ce que la gestion des valeurs va résister à l'usure du temps? Quels sont les éléments qu'il faut modifier, améliorer ou supprimer? Seul le passage de la théorie à la pratique pourra apporter des réponses à ces questions.

Notre expérience de formatrice et de consultante dans des petites et moyennes organisations nous permet d'affirmer que la clé de succès se trouve dans l'habileté de chaque entreprise à faire l'effort de trouver des solutions qui lui conviennent parfaitement. Cet effort d'adaptation est d'ailleurs une des grande tendance actuelle. En effet dans une économie mondialisée, la force des entreprises grandes et petites qui connaîtront le succès va résider dans leurs capacités d'adaptation aux marchés fluctuants, aux nouvelles technologies, aux nouvelles réglementations, mais surtout aux besoins et aux désirs des consommateurs. Pour avoir la souplesse qu'exigent ces constantes adaptations, il faudra simplifier le plus possible méthodes et équipements de travail. C'est en tenant compte de ces paramètres que nous avons gardé notre modèle et son processus d'application volontairement très simple.

Ce qui ressort de notre recherche est que la haute direction est la première responsable de la qualité. C'est elle qui accepte ou qui rejette le produit tel qu'il sera vendu au consommateur. Celui-ci n'est plus roi dans l'entreprise: il est despote. Tout doit donc être conçu dans l'entreprise pour le satisfaire pleinement et même pour devancer ses besoins. Dans ce type d'organisation, la participation des travailleurs est essentielle. Mais pour développer le potentiel des travailleurs il faut investir dans leur formation de façon continue.

Nous avons la ferme conviction que la gestion des valeurs connaîtra beaucoup de succès dans les cinq prochaines années. Sa simplicité, la facilité de son processus font qu'elle sera adoptée par un nombre sans cesse croissant de PMO. Souhaitons que d'autres études se penchent sur le sujet et puissent continuer de venir en aide à ces organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- AGOR, Weston H., "Manage brain skills to increase productivity", Personnel Journal, août 1986, pp. 42-46.
- ALAIN, Marcel, "Comment accroître la productivité: réflexion pratique sur la gestion des ressources humaines", Le Québec Industriel, pp. 49-51.
- ANDREWS, Kenneth R., "The concept of corporate strategy" Irwin, Homewood, Illinois, 1987, 132 p.
- ARCHIER, Georges, et Hervé Sérieyx, Pilote du troisième type, Paris, Édition du Seuil, 1986, 250 p.
- ASSELIN, Gerald A., ST-JOHN, Walter D., "Promote productivity:user—friendly management", Personnel Journal, décembre 1986, pp. 40-47.
- Band, William A., Creating value for customers, John Wiley & Sons, New York, 1991, 339 p.
- BEAUDOIN, Pierre, La gestion du changement, Libre Expression, Collection Stratégies d'Entreprise, Montréal, 1990, 220 p.
- BERNATCHEZ, Raymond, "Quand les travailleurs craquent sous la pression de la qualité totale", La Presse, 110ième année, no 54, cahier Santé, dimanche le 12 décembre 1993, p.C1.
- BERNILLON, Alain, et CÉRUTTI, Olivier, Implanter et gérer la qualité totale, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988, 213 p.
- BIANCO, Virginia, STADTER, MIKE, "The Change Seminar", Training and Development Journal, juillet 1987, p.46-50.
- BUCHANAN, W.T., "Managing to motivate", SAM Advanced Management Journal, printemps 1987, pp. 16-18.
- CANDAU, Pierre, "Gestion des ressources humaines et compétitivité", Revue Française de Gestion, janvier-février 1983, pp.43-51.
- CHOKRON, Michel, REIX, Robert, "Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-février 1987, pp.12-21.

- CHOVÉ, Jacques, "La mutation déclenchée par les cercles de qualité", Harvard-L'Expansion, été 1982, pp. 116-120.
- CHU, Chau-Hsien, "The pervasive elements of total quality control", Industrial Management, vol. 30, no 5 septembre-octobre 1988, pp.30-32.
- CIBERT, André. "La révolution technologique: un défi et une opportunité", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1985, pp. 106-119.
- CLAY, Maria C., Clay, Thomas H., "A Tactic for change", Training and Development Journal, février 1985, p.75-76.
- CLINTON, James W., "Management is more important than the management of technology", SAM Advanced Management Journal, vol. 49, été 1984, pp. 34-39
- COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, Le changement planifié, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, 213 p.
- COTÉ, Marcel, et collaborateurs, La gestion stratégique d'entreprise: concepts et cas, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1991, 1071 p.
- CROCKER, Olga Lilian, CHIU, Johnny Sik Leung, CHARNEY Cyril., Quality circles: a guide to participation and productivity, Methuen, Toronto, 1984, 294 p.
- DAVIDSON, Jeffrey P., "Breaking the unproductive habits", Canadian Manager Canadien, vol. 10, no.3, automne 1986, pp. 26-28.
- DÉLISLE, Pierre, " La gestion de la qualité totale: un pas en avant...", Actes du colloque Association des Professionnels en Ressources Humaines du Québec, 1989, 131p.
- DOLENGA, Harold E., "Productivity: problems, paradigms, and progress", SAM Advanced Management Journal, automne 1985, pp. 39-45.
- DOUCET, Christian, La maîtrise de la qualité, tome 1, Techniques et Méthodes, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1986, 424 p.
- FALLERY, Bernard. "Un système d'information pour les PME", Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1983, pp. 70-76.
- FEIGENBAUM, Armand V., Total Quality Control, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983, 851 p.
- FORD, Randolph J., "New approaches to improve white collar productivity", Industrial Engineering, vol. 17, août 1985, pp. 48-53.
- FOWLER, Alain, "Getting in on organization restructuring", Personnel Management, février, 1985, p. 24-27.
- FOX, Harold W. "Strategic Superiorities of Small Size", SAM Advanced Management Journal, vol. 51, hiver 1986, pp. 14-20.

- GAGNÉ, Pierrette, LEFEVRE, Michel, L'entreprise à valeur ajoutée, le modèle québécois, Publi-Relais, 1993, 310 p.
- GARVIN, David A., "Améliorez la qualité!", Harvard-L'Expansion, été 1985, pp. 30-42.
- GED, Alain, "Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1983, pp. 18-25.
- GIRARD, Michel. "La qualité totale, c'est simple comme bonjour", La Presse, lundi 31 octobre 1988, 105ième année, no 12, cahier A, p.11.
- GMELCH, Water H., "The lost art of high productivity", Personnel, vol. 63, april 1986, pp. 34-38.
- HAMANN, Joan, "Getting more output from your department", Management Solutions, vol. 31, août 1986, pp. 5-8.
- HARRIGAN, Kenneth W., "Making quality jobe one — a cultural revolution", Business Quarterly, vol. 49, hiver 1984, pp. 68-71.
- HAYES, Robert H., CLARK, Kim B., "Why somes factories are more productive than others", Harvard Business Review, septembre-octobre 1986, pp. 66-73.
- HECKEL, Nancy, "Trancending boundaries", Training and Development Journal, juillet 1987, pp. 72-74.
- HENCOSKI, Paul A., "Real productivity improvements are obtaining by planning, not reacting", Industrial Engineering, vol. 19, avril 1987, pp. 17-18.
- HENDRICK, Thomas E. "The pre-JIT/TQC audit: first step of the journey", Production and inventory management, vol. 28, Second Quarter, 1987, pp. 132-143.
- HOHNER, Gregory, " JIT/TQC: Integrating product design with shop floor effectiveness" Industrial Engineering, vol. 20, no 9, septembre 1988, pp.42-48.
- HOUGHTON, Mike, "A participative approach to quality control", Personnel Management, janvier 1985, pp. 30-32.
- HUGE, Ernest C. ANDERSON, Alan D., The spirit of manufacturing excellence an executive's guide to new mind set, Dow Jones-Irwin, 1988, 118 p.
- ISHIKAWA, Kaoru, What Is Total Quality Control? The Japanese Way, traduit par Davis J. Lu, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ, 215 p.
- JEMISON, David B., "Risk and the relationship among strategy, organizational processes, and performance", Management Science, vol. 33, no 9, septembre 1987, pp.1087-1101.

- KALIKA, Michel "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?", Revue Française de Gestion, janvier-février 1985, pp 93-104.
- KARATSU, Hajime, "What makes Japanese products better?", SAM Advanced Management Journal, vol. 47, no 2, pp. 4-7.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R., MILLER Danny, L'entreprise névrosée, McGraw-Hill, Paris, 1985, 173 p.
- KING JR., TAN KH., "Quality circles", Omega, vol. 14, no 4, 1986, pp. 307-315 .
- KOLCHIN, Michael G., "Borrowing back from the japanese", SAM Advanced Management Journal, printemps 1987, pp. 26-35.
- KRAUSE, William H., "Improving the productivity of your manufacturers' representatives", SAM Advanced Management Journal, printemps 1985, pp. 32-36.
- LAWLER III, Edward E., "High-involvement management", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986, 252 p.
- LAYTON, William G., JOHNSON, Eric J., "Break the mold: strategies for productivity", Personnel Journal, mai 1987, pp. 74-78.
- LEE, Sang M., EBRAHIMPOUR, Maling, "An analysis of japanese quality control systems: implications for american manufacturing firms", SAM Advanced Management Journal, printemps 1985, pp. 24-31.
- LEFTON, Robert E., "The eight barriers to teamwork", Personnel Journal, janvier 1988, pp. 18-21.
- LEHRER, Robert N., Participative productivity and quality of work life, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ, 384 p.
- LIKER, Jeffrey K., ROITMAN, David B., ROSKIES, Ethel, "Changing Everything All at Once: Work Life and Technological Change", Sloan Management Review, été 1987, pp. 29-47.
- McTAGUE, Michael, "Productivity is shaped by forces beneath corporate culture", Personnel Journal, mars 1986, pp. 20-23.
- MOHRMAN, Susan A., MITROFF, Ian I., "Business Not As Usual", Training and Development Journal, juin 1987, p.37-43.
- MONTEIL, Bernard, PÉRIGORD, Michel, RAVELEAU, Gilbert, Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985, 401 p.
- MOZER, Clark, "Total quality control: a route to the Deming Prize", Quality progress, vol 17., no 9, septembre 1984, pp. 30-33.

- MURAT, Jean. "Les P.M.I. face aux technologies nouvelles" Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1985, pp. 102-106.
- NAOR, Jacob. "How to make strategic planning work for small businesses", SAM Advanced Management Journal, hiver 1980, pp. 35-39.
- ORGOGOZO, Isabelle, Les paradoxes de la qualité, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987, 157 p.
- ORTMAN, Oscar, "La mutation du travail administratif", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1985, p.39-45.
- PADGETT, Thomas C., "Getting supervisory help in improving productivity", Training and development journal, janvier 1987, pp. 48-50.
- PATI, Gopal C., SALITORE, Robert, BRADY, Sandra, "What went wrong with quality circles?", Personnel Journal, décembre 1987 , pp. 83-87.
- PAYETTE, Adrien, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1988, 302 p.
- PENNIX, Gail B., "Try A Little TQC", ARMA Records Management Quarterly, vol. 21, no 4, octobre 87, pp. 24-30.
- PÉRIGORD, Michel, Réussir la qualité totale, Paris, Les Éditions d'Organisations, 1987, 371 p.
- PERKIN, Robert E., "The employer's role in benefits evolution", Personnel, vol. 64, février 1987, pp. 66-68.
- PETITDEMANGE, Claude, La maîtrise de la valeur, AFNOR, Paris-La Défense, 1990, 260 p.
- POZA, Ernesto J., "Comprehensive Change-Making", Training and Development Journal, février 1985, p.81-85.
- PRÉVOST, Paul. "Les P.M.O. et le développement du Québec: un essai d'interprétation", Revue de gestion des petites et moyennes organisations P.M.O., vol.1, no 1, 1982, pp. 3-6.
- PREZIOSI, Robert C., "Productivity improvement training takes preparation", Training and development journal, février 1985, pp. 101-102.
- PREZIOSI, Robert C., "Productivity management competencies: differences in managerial and organizational assessments", National Productivity Review, vol. 5, no 2, printemps 1986, pp. 174-179.
- RANDALL, Donna M., "Commitment and the organization: the organization man revisited", Academy of Management Review, vol. 12, no 3, 1987, pp. 460-471.

- REHDER, Robert, et Ralston, Faith, "Total quality management: a revolutionary management philosophy", SAM Advanced Management Journal, vol. 49, no 3, été 1984, pp.24-33.
- ROBIN, René J., La traque de la qualité De Platon à Ishikawa, Les Éditions d'Organisation, Paris,1988, 206 p.
- ROCK, Michael, "Creating excellence", Canadian Manager Canadien, vol. 11, no.4, hiver (décembre) 1986, pp. 24-28.
- ROWLAND, Daniel C., GREENE, Bob, "Incentive pay: productivity's own reward", Personnel Journal, mars 1987, pp. 48-57.
- RUFFNER, Esther R., et ETTKIN Lawrence P., "When a circle is not a circle", SAM Advanced Management Journal, printemps 1987, pp. 9-15.
- SCHEIN, Virginia E., "Organizational Realities: The politics of change", CLAY, Maria C., Clay,
- SCHONBERGER, Richard J., "Production Workers Bear Major Quality Responsibility in Japanese Industry" Industrial Engineering, vol. 14, no 12, décembre 1982, pp. 34-40.
- SEPEHRI, Mehran, WALLEIGH, Richard, "Quality and inventory control go hand in hand at Hewlet-Packard's computer systems division", Industrial Engineering, vol. 18, février 1986, pp. 44-51.
- SÉRIEYX, Hervé, Mobiliser l'intelligence de l'entreprise:cercles de qualité et cercles de pilotage, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1982, 138 p.
- SÉRIEYX, Hervé, "Qualité totale et innovation: une contradiction gérable?" Gestion, novembre 1987, pp. 46-52.
- SILVER, Mick, BENNETT, Alan, "Potential productivity: concepts and application", Omega, vol. 14, no 6, 1986, pp. 443-453.
- SINK, Scott D., "Strategic planning: a crucial step toward a successful productivity management program", Industrial Engineering, vol. 17, no.1, janvier 1985, pp. 52-60.
- SIRARD, Ronald, GAZAILLE, Alain, Comprendre et appliquer une convention collective, Wilson & Lafleur Ltée, Montréal, 1989, 166p.
- SKINNER, William, "The productivity paradox", Harvard Business Review, juillet-août 1986, 55-59.
- STORA, Gilbert, MONTAIGNE, Jean, La qualité totale dans l'entreprise, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986, 232 p.

TARONDEAU, Jean-Claude, "Organisation de la production: le miracle japonais à la portée de la France", Revue Française de Gestion, janvier-février 1987, pp. 6-11.

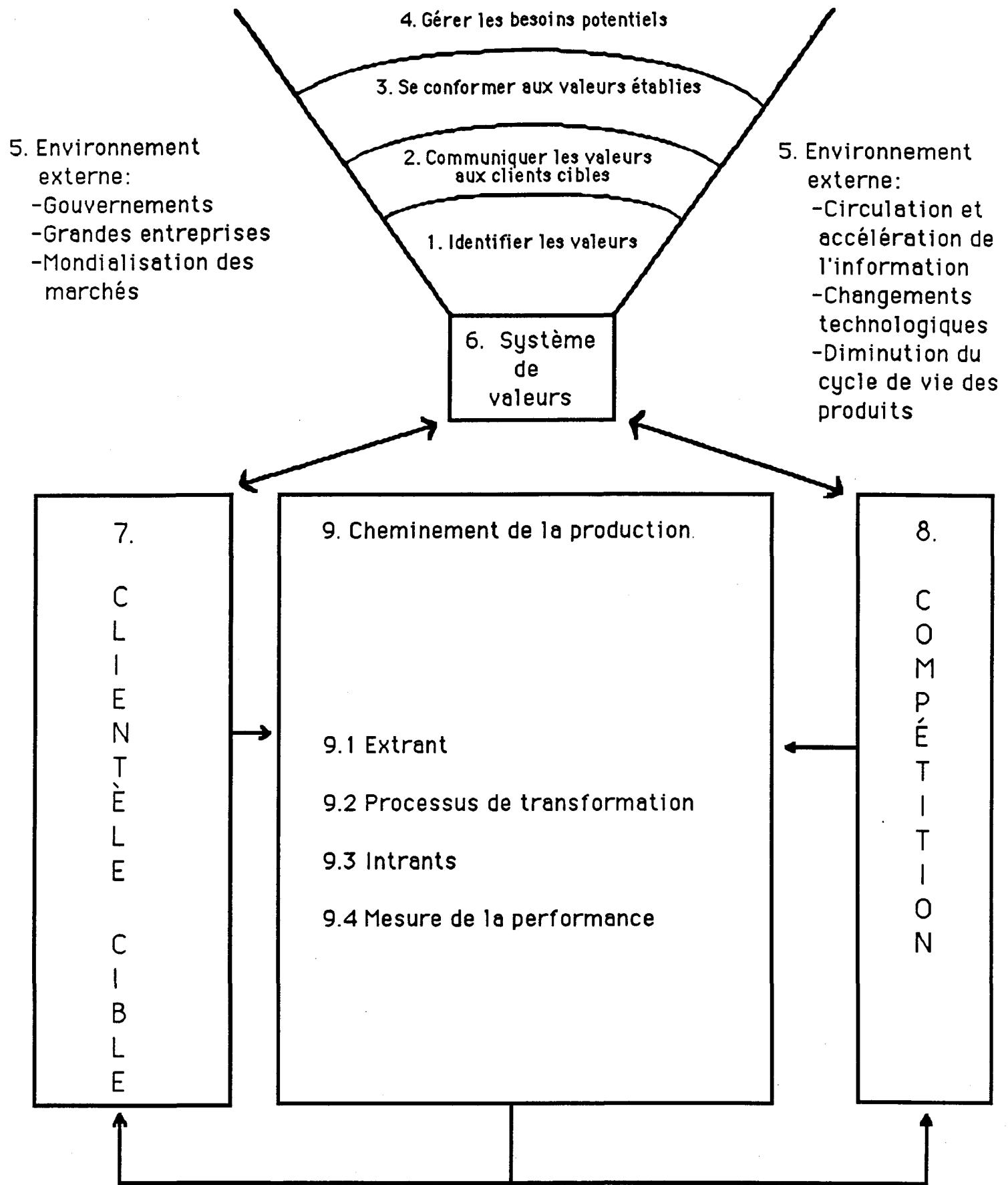
TICHY, Noel M., "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys", Organizational Dynamics, automne 1982, pp. 59-80.

WEISZ, Robert, "Efficacité au travail: fausses pistes et vrais enjeux", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1987, pp. 6-15.

ZIERDEN, W.E., "The real difference between Japanese and U.S. managers", SAM Advanced Management Journal, automne 1983, pp. 59-62.

ANNEXE 1

MODÈLE DE GESTION DES VALEURS



Modèle de gestion des valeurs

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Ce questionnaire est administré dans le cadre d'une recherche de maîtrise de Gestion des Petites et Moyenne Organisation à l'Université du Québec à Chicoutimi.

L'objectif poursuivi est: la validation d'un modèle conceptuel de gestion des valeurs applicable aux PMO.

C'est votre opinion personnelle qui nous intéresse. Nous vous demandons de répondre de façon spontanée. Votre réponse est la bonne réponse. Les résultats du questionnaire sont confidentiels.

Merci de prendre de votre temps pour nous faire connaître votre opinion.

QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION DES VALEURS

Le questionnaire comprend deux sections.

- 1) Données personnelles;
- 2) Adhésion aux énoncés;
- 3) Toutes réactions ou informations que vous avez le goût de communiquer seront recueillies lors de la rencontre que nous aurons.

DONNÉES PERSONNELLES**Nom** _____**Formation** _____**Fonction** _____**Nombre d'employé (e) s**

L'emploi des mots "utilisateurs d'un service" et "client" réfèrent aux personnes utilisant majoritairement vos services.

L'emploi du mot "pdg" réfère au propriétaire dirigeant ou au directeur général de l'organisation.

**NOUS VOULONS CONNAÎTRE VOTRE NIVEAU D'ADHÉSION EN RAPPORT
AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTES.**

**LA QUOTE EST DE 1 À 5
1 ÉTANT AUCUN NIVEAU D'ADHÉSION ET
5 CORRESPONDANT À UN NIVEAU D'ADHÉSION TOTAL**

1. IDENTIFICATION DES VALEURS

Valeurs: ce que l'organisation considère comme important.

Selon vous:

ÉNONCÉ	NIVEAUX				
	Aucune	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
1- C'est au pdg que revient la responsabilité de rencontrer les principaux clients pour voir comment ils perçoivent la qualité des produits ou des services.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2- Le pdg est capable de décrire l'évolution des différentes clientèles depuis le début de l'organisation.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3- La description de l'évolution des différentes clientèles doit se faire obligatoirement par écrit.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4- Avec une équipe de travail composée de gestionnaires et de travailleurs, le pdg est capable d'analyser les forces et les faiblesses de son organisation.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5- Cette analyse se fait via des entrevues individuelles et de groupe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6- Le pdg connaît toujours qui est le meilleur compétiteur par rapport à son organisation.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7- Chaque fonction critique (achat de matières premières, production, vente par exemple) peut être évalué en la comparant à celle des autres compétiteurs.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8- Suite à ces consultations (clients, gestionnaires, travailleurs, compétiteurs) c'est au pdg de déterminer les valeurs que l'organisation doit privilégier.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9- Les valeurs d'une organisation doivent se traduire en normes mesurables, quantifiables.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10- Une organisation doit s'en tenir à quatre ou cinq valeurs essentielles.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
11- Il n'y a pas de limite au nombre de valeurs qu'une organisation peut avoir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

2. COMMUNIQUER LES VALEURS AUX CLIENTS

- | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|------|
| 1- | On doit commencer à changer les valeurs de l'organisation avant d'en faire part à la clientèle. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 2- | On communique le changement de valeurs aux clients, aux employés et ensuite on entreprend la démarche de changement. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 3- | Les problèmes de non qualité sont causés à 80 pourcent par la direction. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 4- | Une organisation doit prévoir l'évolution de ses valeurs à court, moyen et long terme. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 5- | Il est essentiel que le pdg en personne communique régulièrement avec les clients pour vérifier si les engagements de l'organisation sont respectés. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |

3. SE CONFORMER AUX NORMES ÉTABLIES

- | | | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|------|
| 1- | 80 pourcent de l'efficacité d'une organisation provient de 20 pourcent de ses efforts. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 2- | Pour changer ses valeurs, la direction doit changer sa façon de faire fonctionner l'organisation. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 3- | Pour que les travailleurs se conforment aux nouvelles normes, on doit changer la façon de sélectionner, d'évaluer et de donner des primes. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 4- | On doit faire participer les travailleurs aux normes de satisfaction de la clientèle. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 5- | L'établissement des normes de qualité est une responsabilité exclusive de la direction. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 6- | Seules les épreuves critiques (matière première de mauvaise qualité, système de production qui brise etc.) permettent de voir si une organisation a vraiment changé. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |

4. GÉRER LES BESOINS POTENTIELS

- | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| 1- L'équipe de vente a la responsabilité de détecter les tendances générales du marché. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 2- Les suggestions des consommateurs aident à prévoir et à développer de nouveaux produits. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 3- L'organisation, dans sa façon de vendre un produit ou de donner un service, doit s'adapter aux besoins des personnes qui l'utilisent. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 4- L'entreprise développe des produits et des services pour les proposer ensuite aux clients. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 5- Il est essentiel pour une PMO qui veut rester compétitive, de consacrer temps et argent à la recherche et au développement. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 6- Règle générale les PMO n'ont pas les moyens financiers de faire de la recherche et du développement. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |

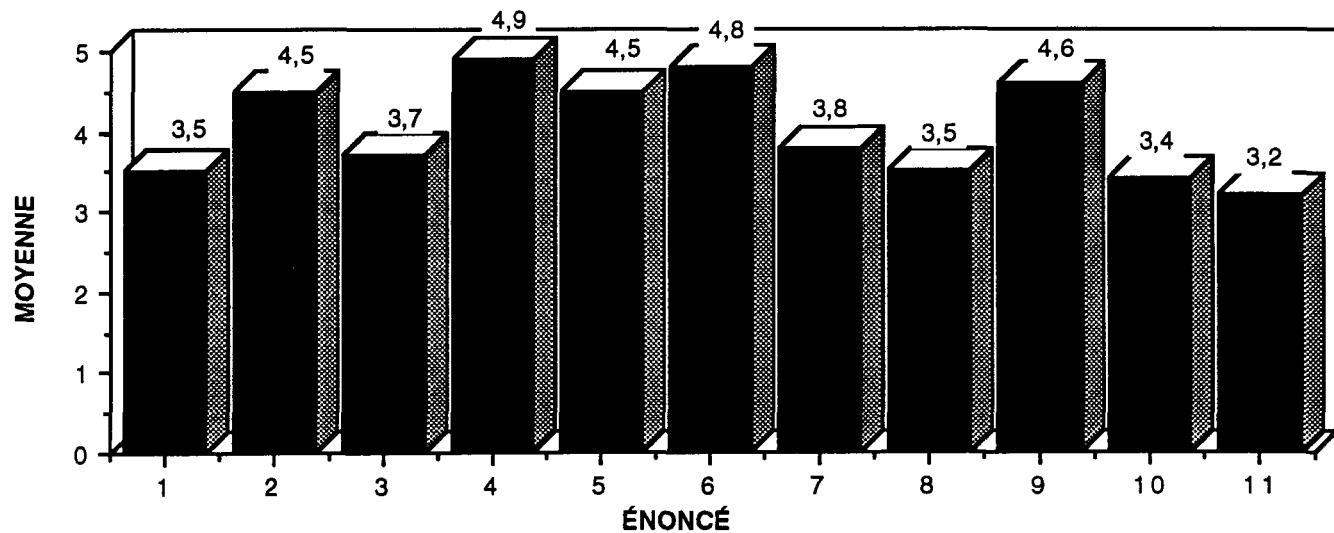
5. ENVIRONNEMENT EXTERNE

- | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| 1- Les PMO ont peu d'influence sur l'environnement externe (gouvernement, grande entreprise, mondialisation des marché etc.) | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 2- Le pdg, via les associations patronales, peut avoir de l'influence sur l'environnement externe. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 3- L'environnement externe (gouvernement, grande entreprise, mondialisation des marché etc.) influence beaucoup le développement de l'organisation. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 4- L'organisation planifie ses opérations en considérant le long terme (5 ans). | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |
| 5- Le modèle théorique tel que présenté est applicable dans les PMO. | 1() | 2() | 3() | 4() | 5() |

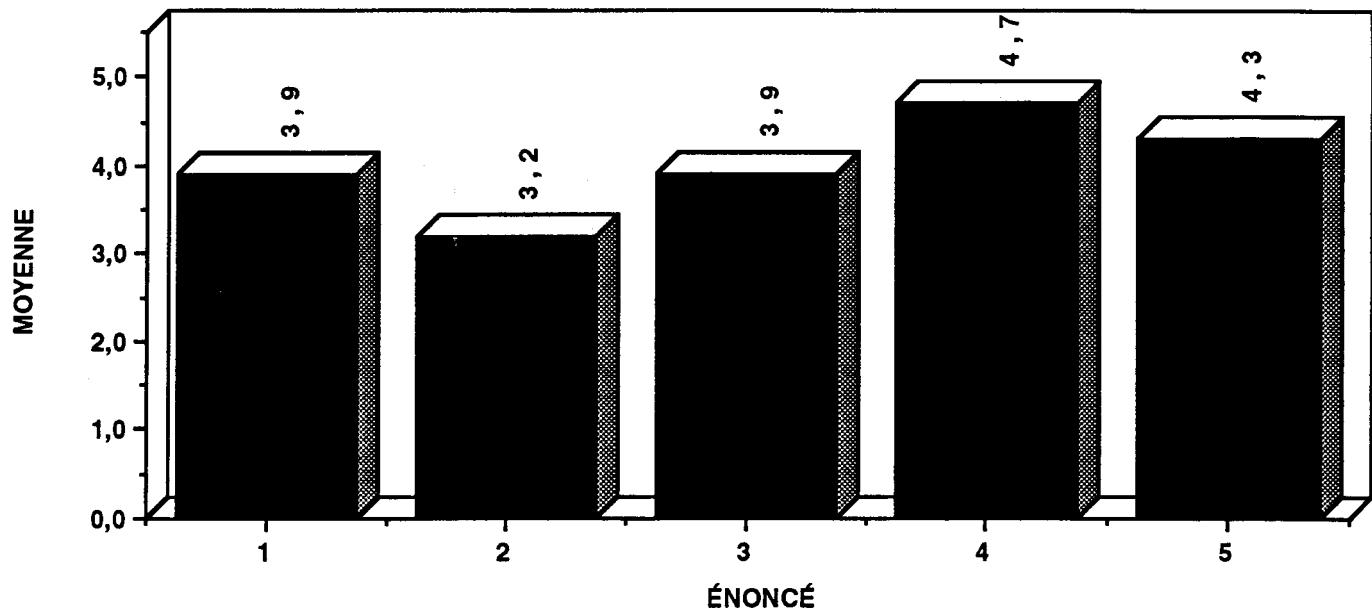
ANNEXE 3

**DISTRIBUTION DES MOYENNES DES ÉNONCÉS
DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

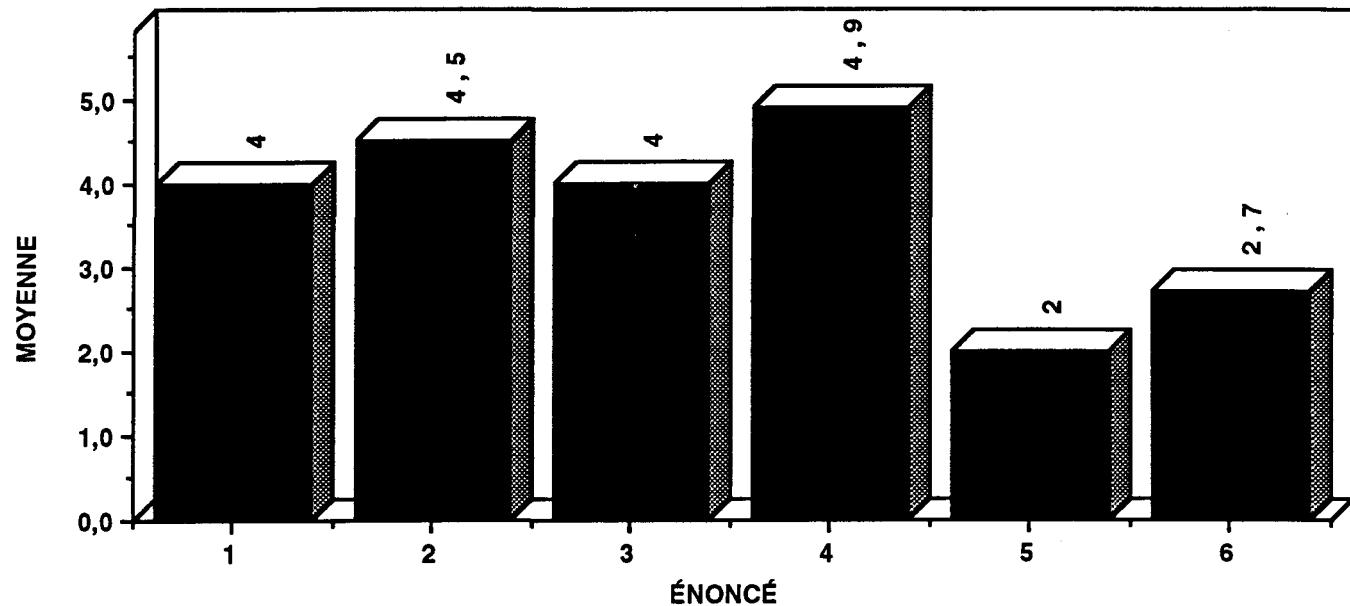
**DISTRIBUTION DES MOYENNES
IDENTIFICATION DES VALEURS**



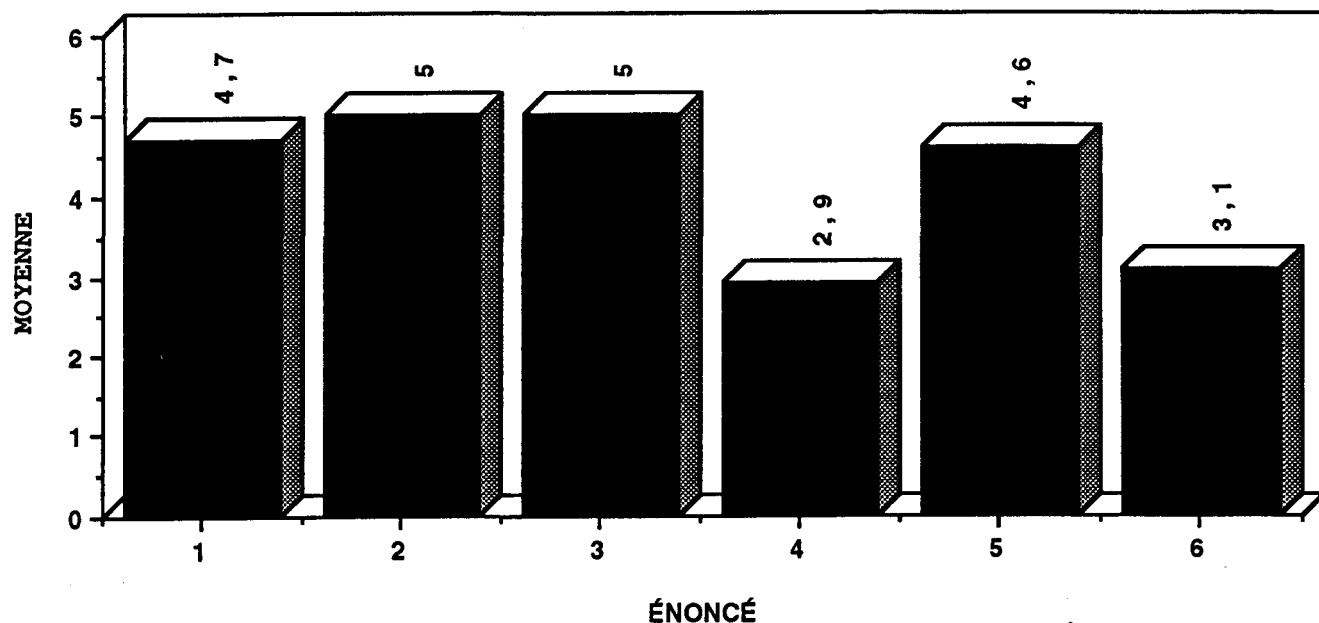
DISTRIBUTION DES MOYENNES
COMMUNIQUER LES VALEURS AUX CLIENTS



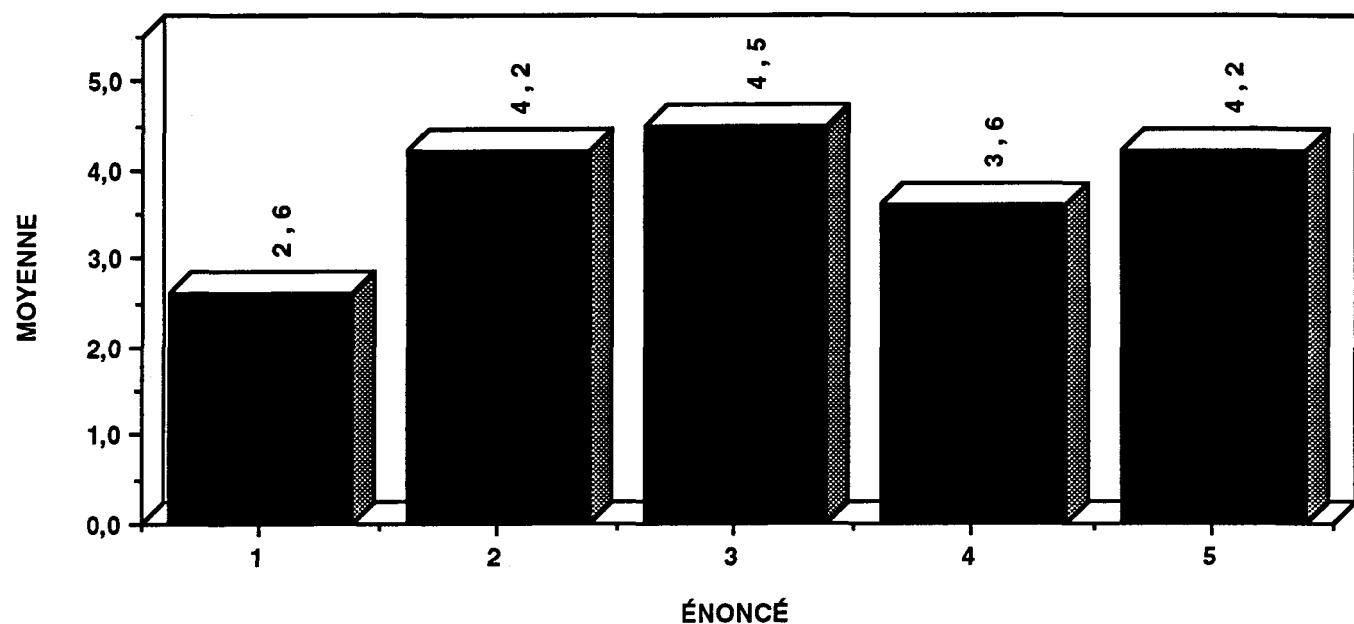
**DISTRIBUTION DES MOYENNES
SE CONFORMER AUX NORMES ÉTABLIES**



DISTRIBUTION DES MOYENNES
GÉRER LES BESOINS POTENTIELS



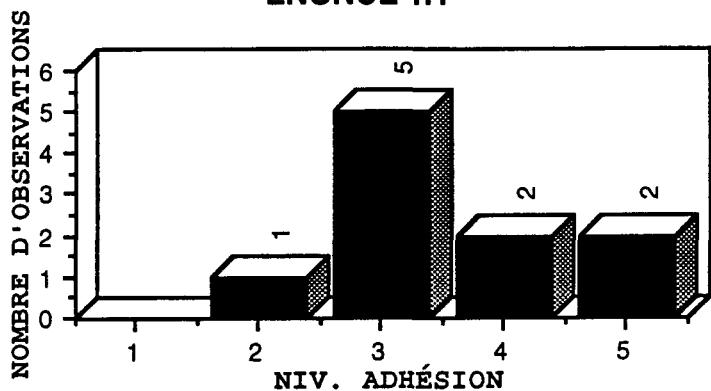
DISTRIBUTION DES MOYENNES
ENVIRONNEMENT EXTERNE



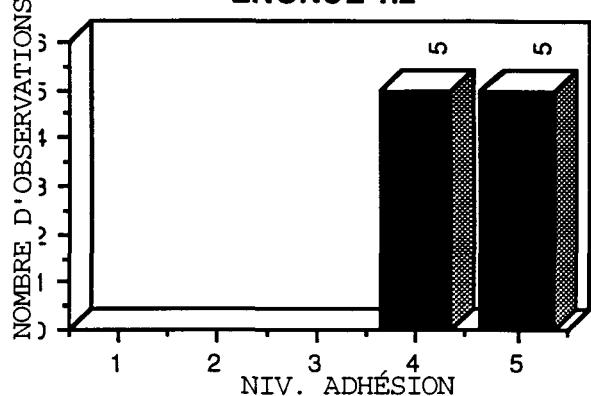
ANNEXE 4

**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE DES ÉNONCÉS
DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

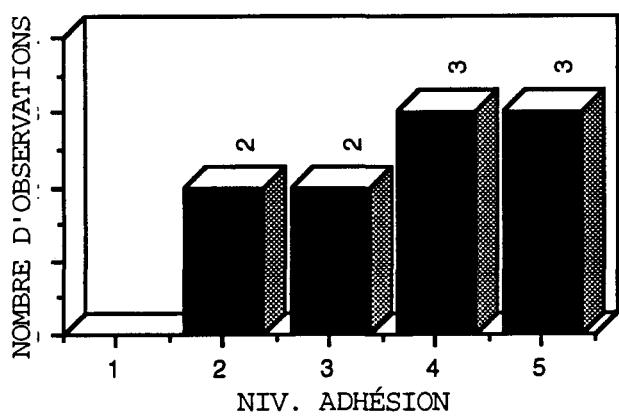
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.1**



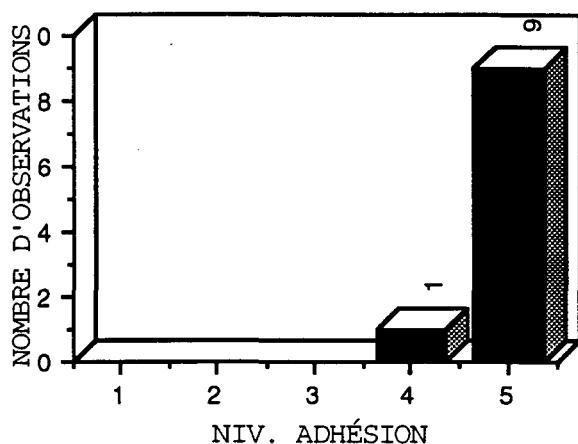
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.2**



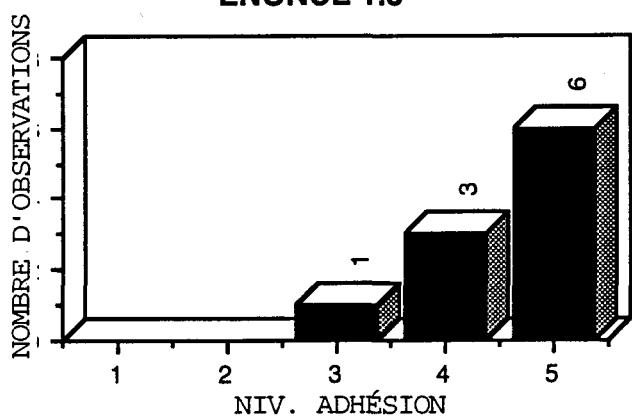
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.3**



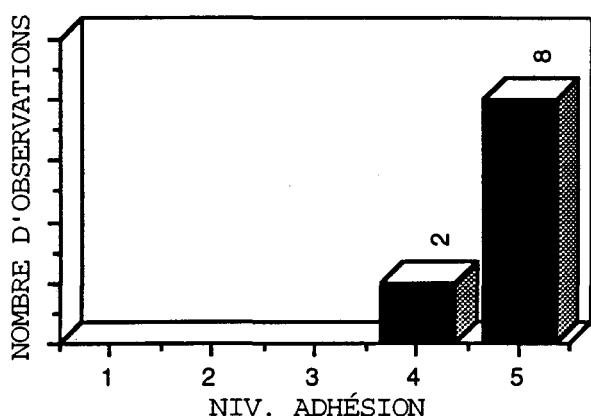
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.4**



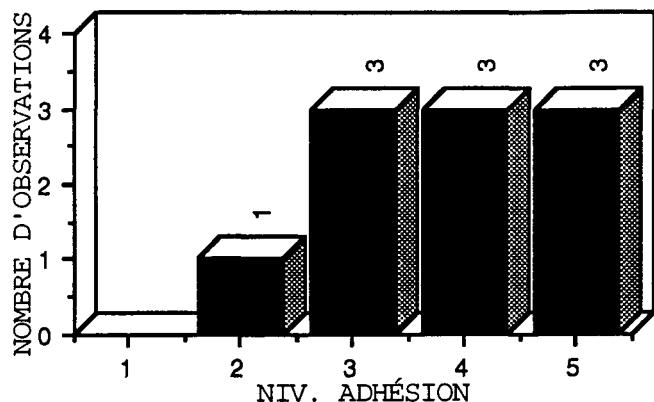
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.5**



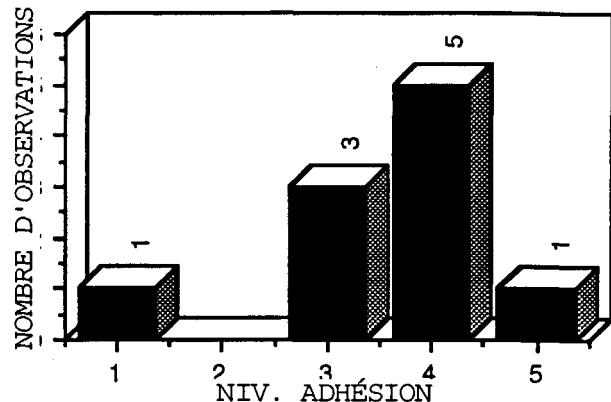
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.6**



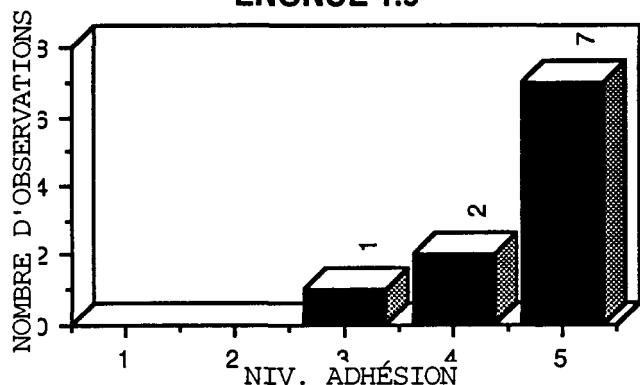
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.7**



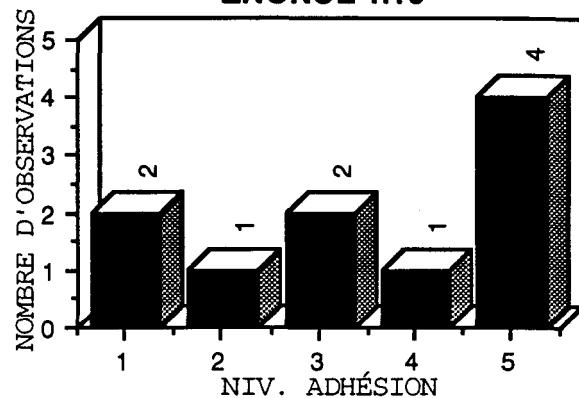
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.8**



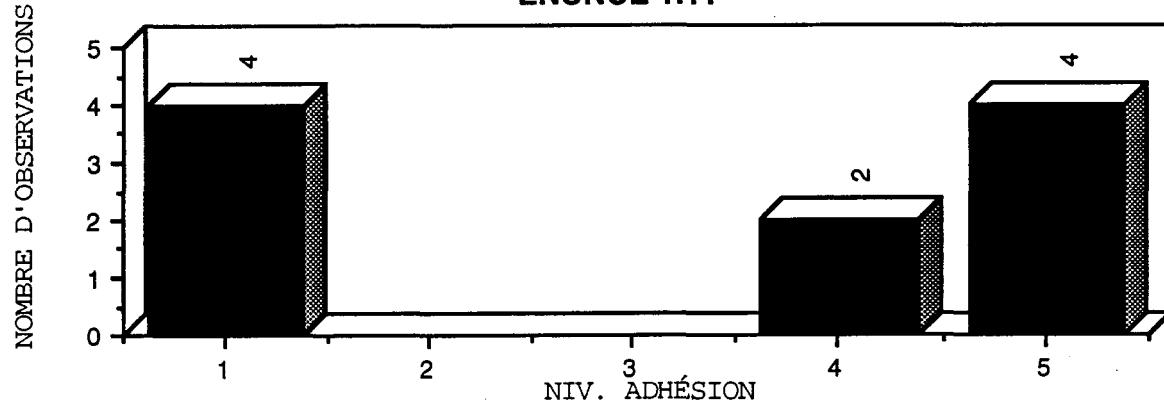
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.9**



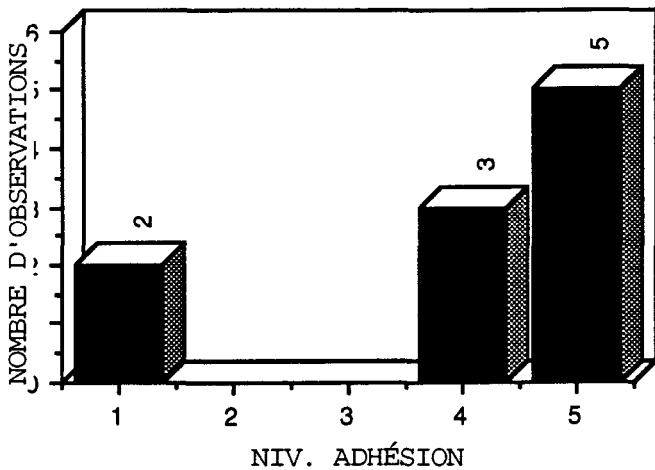
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.10**



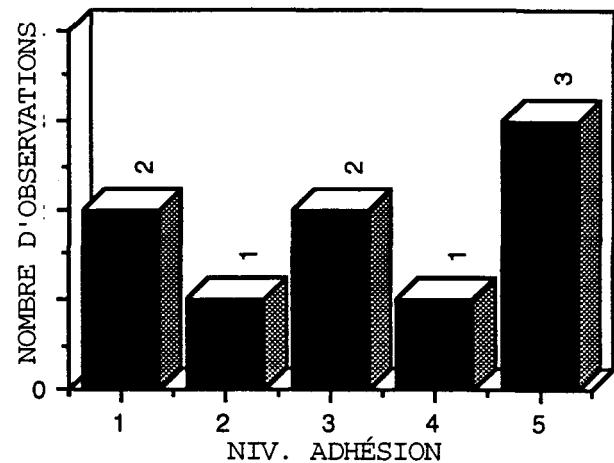
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 1.11**



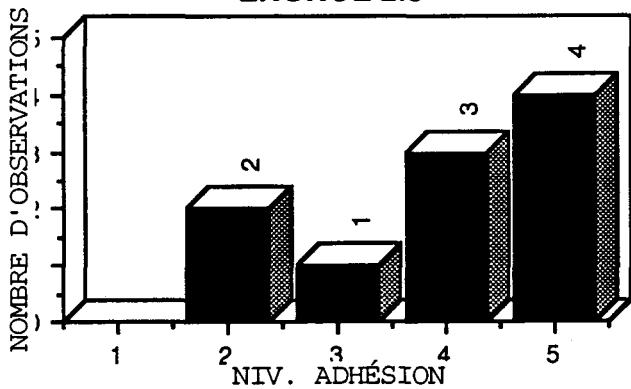
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 2.1



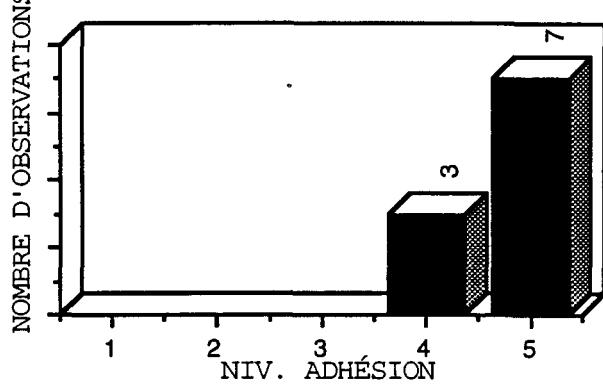
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 2.2



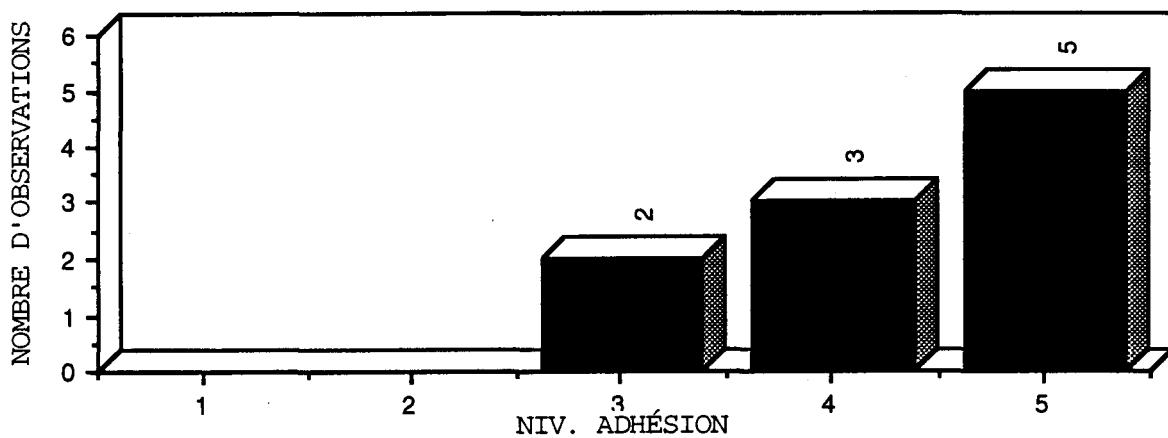
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 2.3



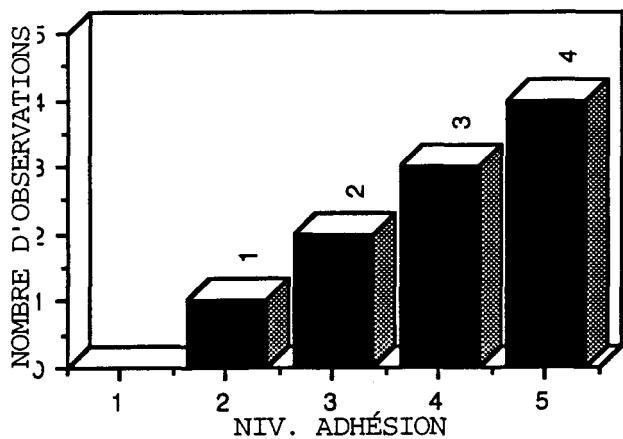
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 2.4



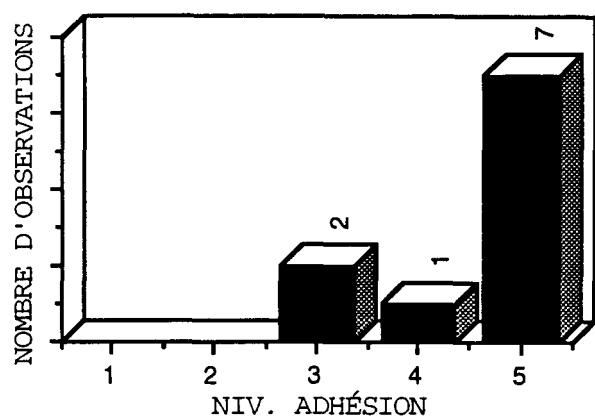
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 2.5



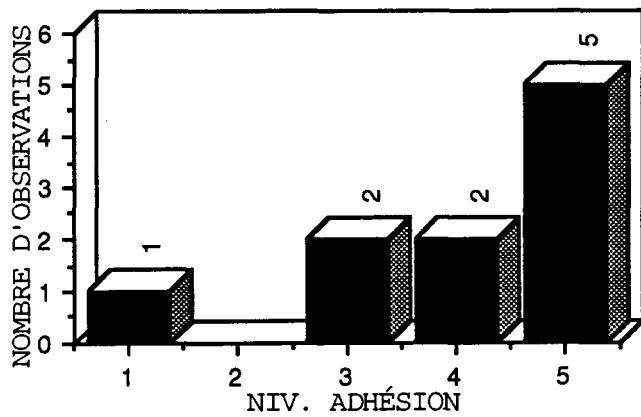
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.1**



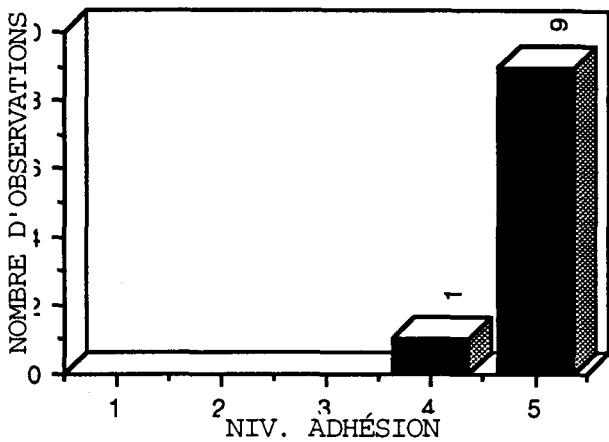
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.2**



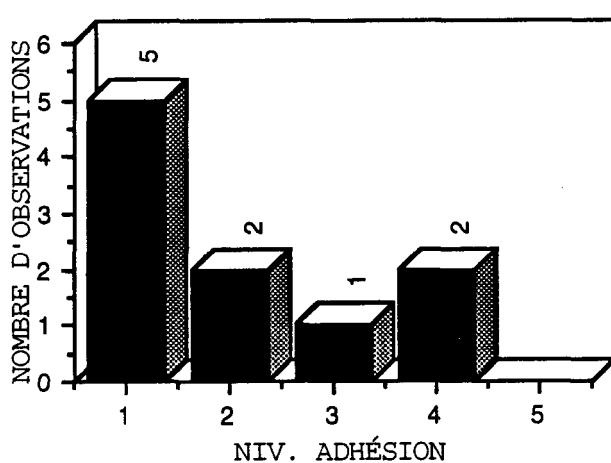
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.3**



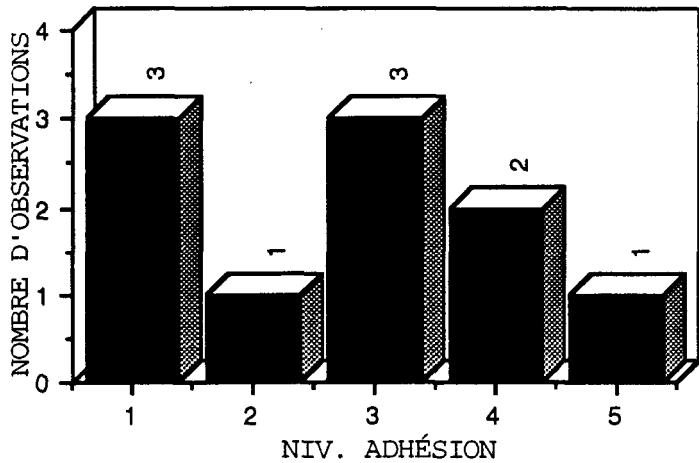
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.4**



**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.5**

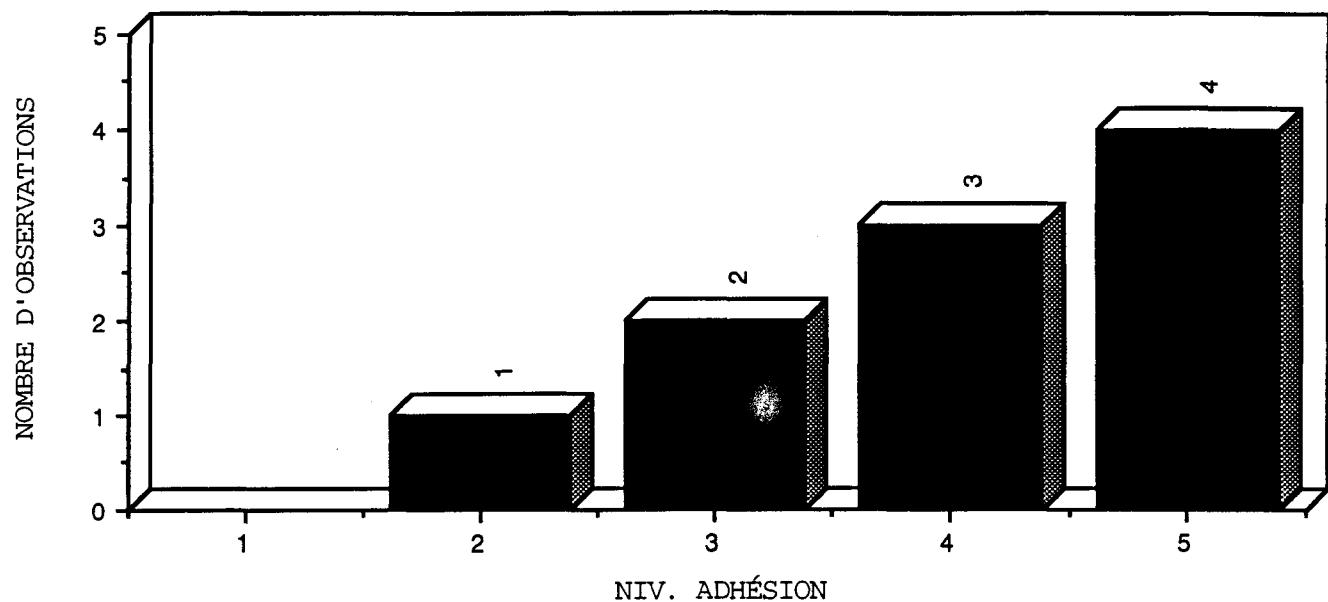


**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 3.6**

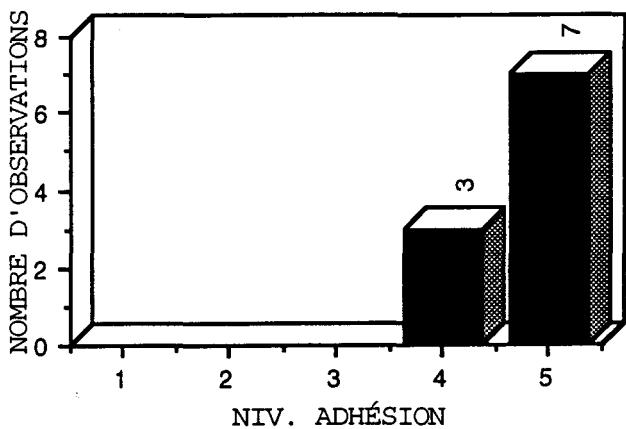


DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE

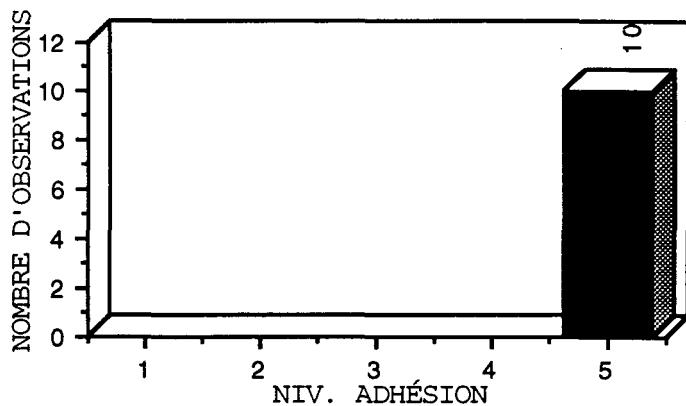
ÉNONCÉ 3.1



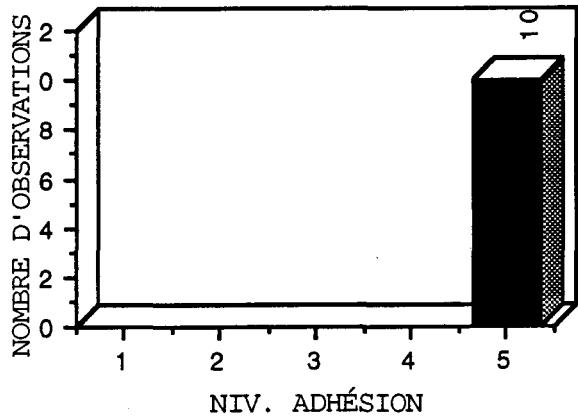
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.1**



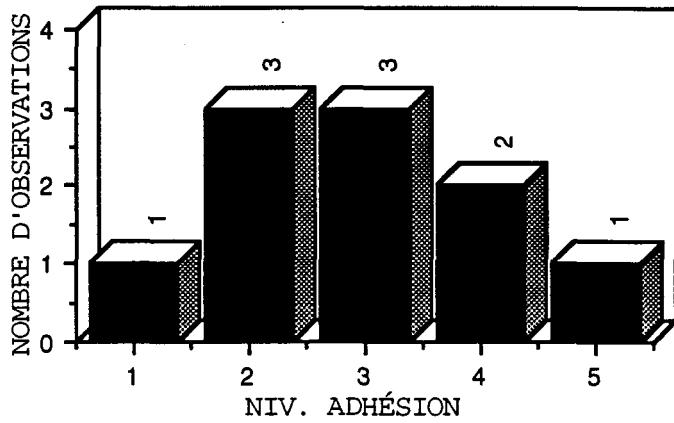
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.2**



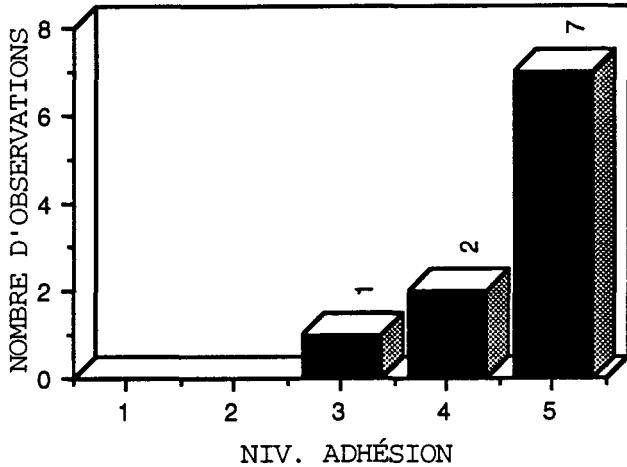
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.3**



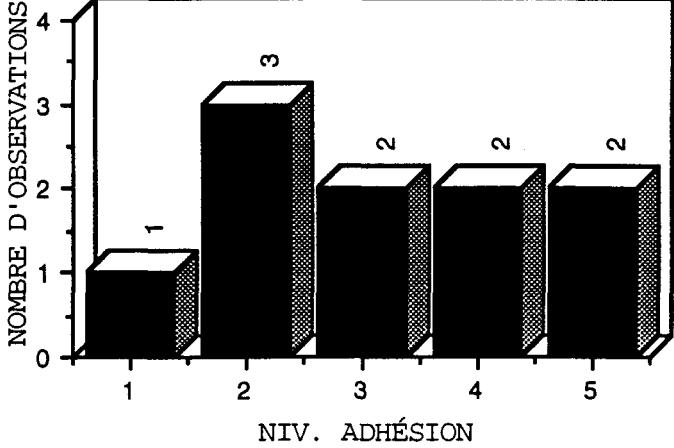
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.4**



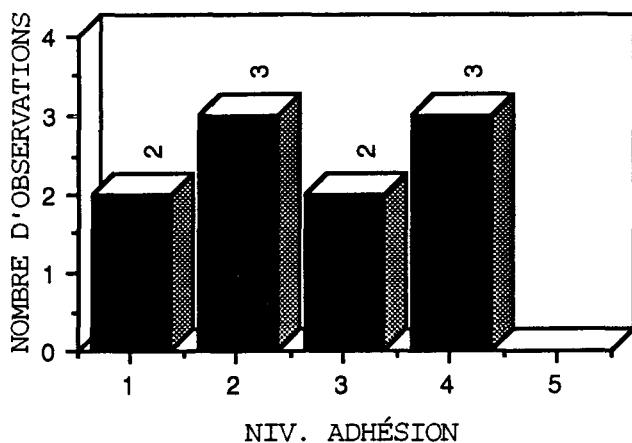
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.5**



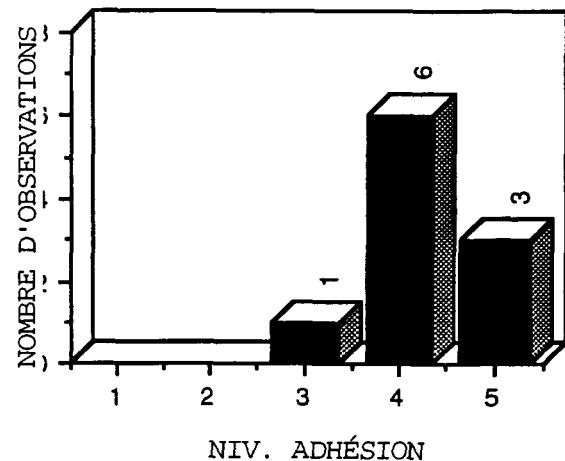
**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 4.6**



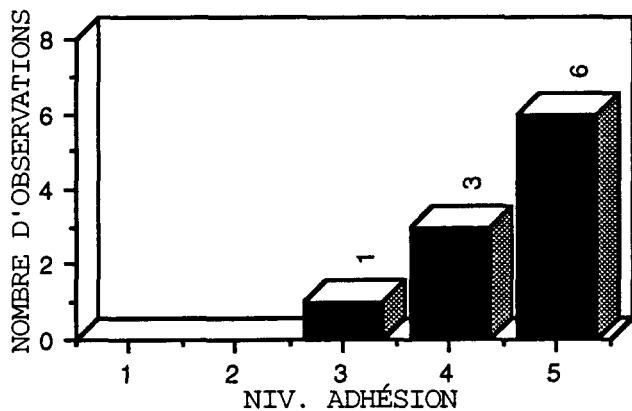
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 5.1



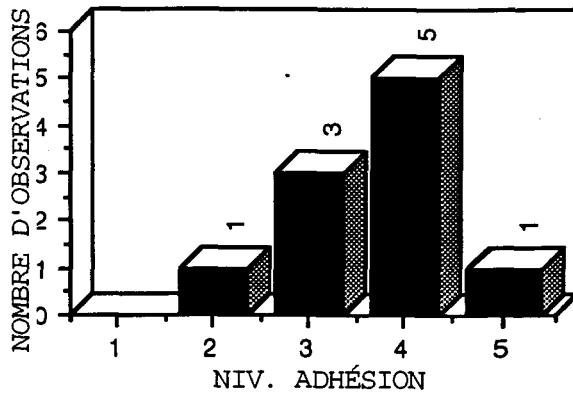
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 5.2



DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 5.3



DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 5.4



DISTRIBUTION DE FRÉQUENCE
ÉNONCÉ 5.5

