

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

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

PAR
NICOLE LABERGE
BACCALAURÉAT EN SCIENCES SOCIALES

ÉLABORATION D'UN MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE
DE LA QUALITÉ DE SERVICE

DÉCEMBRE 1992



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.

La qualité en mouvement

Le sens du mot qualité évolue. Si par le passé il était en quelque sorte synonyme de solidité et de durabilité, il revêt aujourd’hui un sens beaucoup plus large. Il s’agit en effet d’un concept qui englobe la satisfaction du client ainsi que sa perception de votre entreprise et de vos produits ou services.

Association québécoise de la qualité

RÉSUMÉ

Cet ouvrage est inspiré de nos activités de recherche et de travail dans le champ de la qualité totale et de ses applications au domaine des services.

La finalité première de cette recherche se résume à concevoir un modèle d'amélioration continue, terme que nous préférons à celui de qualité totale, destiné à une entreprise de service.

Pour y arriver, il nous a fallu plus spécifiquement comprendre en premier lieu ce que signifiait le concept de qualité totale, quelles en étaient les dimensions et les conditions de réussite.

Notre seconde préoccupation concernait la qualité de service. Que représente-t-elle? Comment la définit-on? La grande question qui nous venait à l'esprit est celle-ci: Est-il possible d'appliquer les principes et modèles de la qualité totale, née et développée dans l'industrie manufacturière, à l'entreprise de service?

Voilà autant d'interrogations auxquelles nous nous sommes efforcée de répondre.

Nous avons tenté de concevoir un modèle d'amélioration continue de la qualité de service en sept étapes, regroupant les trois grandes dimensions de la qualité totale, soit les dimensions philosophique, logique et technique (Kelada, 1990), ainsi que les six composantes d'une relation de service (Gagné et al., 1988).

Nous proposons également des instruments de mesure des perceptions de la qualité de service (questionnaires) et des grilles de travail permettant d'identifier les étapes par lesquelles passe le client pour obtenir le service (processus) tout en localisant les zones d'amélioration.

Nous avons voulu enfin que le modèle proposé et ses outils soient les plus simples et souples possible pour que l'utilisateur puisse les adapter à sa propre réalité organisationnelle.

Pour réussir l'implantation de ce processus, il faut se soumettre à quelques conditions, dont la révision des fondements mêmes de la culture d'entreprise sera de loin la plus importante.

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma reconnaissance à ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire. Parmi eux, mon employeur, le Mouvement Desjardins, qui m'a permis de découvrir ce nouvel intérêt pour la qualité totale.

Il y a aussi mon directeur de recherche, monsieur Gilbert Brisson, à qui j'adresse mes remerciements pour ses judicieux conseils et son habileté à contourner les obstacles.

Je remercie enfin mesdames Normande Lapointe et Brigitte Pearson pour leur support technique dans la production de ce manuscrit.

TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: LE CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE	5
1.1 ÉVOLUTION DU CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE	5
1.2 LE CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE	9
1.2.1 La dimension philosophique	13
1.2.2 La dimension logique	32
1.2.3 La dimension technique	39
CONCLUSION	46
CHAPITRE II: LA QUALITÉ DE SERVICE	47
2.1 LA NOTION DE SERVICE	47
2.2 LA QUALITÉ DE SERVICE	54
CONCLUSION	70
CHAPITRE III: OBJECTIFS DE RECHERCHE ET ÉLABORATION DU MODÈLE	71
3.1 FORMULATION DE L'OBJECTIF DE RECHERCHE	71
3.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DE SERVICE	74
3.2.1 La définition du concept	74
3.2.2 La stratégie d'implantation proposée	75
3.2.3 Description des étapes du processus	76

	page
CONCLUSION.....	108
LEXIQUE	111
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	114
 ANNEXES:	
ANNEXE 1: LES MODÈLES DE GESTION DE LA QUALITÉ	117
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRES.....	136
ANNEXE 3: GRILLES DE TRAVAIL	150

LISTE DES TABLEAUX

	page
Tableau 1: Volet interne : variables et questions	
• La dimension philosophique.....	85
Tableau 2: Volet interne : variables et questions	
• La dimension logique (le style de gestion).....	86
Tableau 3: Volet interne : variables et questions	
• La dimension technique	89
Tableau 4: Volet interne : variables et questions	
• Les six composantes de la relation de service du modèle de Gagné et al.	90
Tableau 5: Volet externe: variables et questions	
• Les six composantes de la relation de service	92

LISTE DES FIGURES

	page
Figure 1: Le modèle de la boîte noire	23
Figure 2: Le modèle systémique de l'organisation	29
Figure 3: L'iceberg de la non-qualité.....	43
Figure 4: Le service	50
Figure 5: Le modèle du service	51
Figure 6: Les étapes de la production des services	53
Figure 7: Les critères de l'indicateur de qualité	65
Figure 8: La stratégie d'implantation.....	75
Figure 9: Le modèle diagnostic	77
Figure 10: Théorie du climat organisationnel.....	81
Figure 11: L'organisation des variables de la qualité totale de service.....	83
Figure 12: La structure de réalisation.....	98
Figure 13: Le cheminement opérationnel de l'amélioration continue de la qualité du service	106

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, la notion de qualité est devenue très prisée dans les milieux du management occidental.

Pour d'aucuns, ce nouvel intérêt représente beaucoup plus qu'une simple mode passagère. La qualité est perçue comme l'élément-clé de la survie de nos organisations, voire un enjeu stratégique majeur.

Nous pouvons tous témoigner de l'essor économique spectaculaire qu'a connu le Japon depuis la seconde guerre mondiale, phénomène qui a suscité de nombreuses interrogations et remises en question chez nos managers occidentaux.

L'héritage culturel du Japon a fait de cette nation un incubateur propice à l'éclosion du mouvement qualité. Dans une société holistique plutôt qu'individualiste, les Japonais travaillent en groupe, réfléchissent en groupe et découvrent en groupe. Des couches sociales entières adhèrent à cet idéal de la qualité. Tandis que chez nous, Occidentaux, bien que nous valorisions maintenant davantage le travail en équipe, l'image dominante de l'individualisme perdure. C'est pourquoi on dit de la qualité totale qu'elle est une entreprise exigeante puisqu'elle fait appel à une réforme de nos fondements culturels, qui ne s'obtient qu'à l'aide d'un long travail de conscientisation et d'éducation. Il faut en être conscients, afin d'éviter de se situer dans les 80% de tentatives qui échouent à l'implantation.

Les principales trouvailles du courant qualité sont d'appréhender cette dernière comme une fonction qui se gère de la même manière que les autres fonctions managériales.

De plus, il a donné lieu à une vision renouvelée du rapport entre l'organisation et sa clientèle et entre chacun des agents de transformation de cette même qualité.

Historiquement, la notion de qualité totale a été associée au secteur manufacturier. Aujourd'hui, l'entreprise de service se l'approprie.

Pourtant, on dénote l'absence de modèle de qualité totale spécifique au service. En général, les auteurs abordent la qualité du service et la qualité du produit tangible de la même manière. C'est pourquoi les modèles développés pour l'industrie manufacturière sont repris pour l'entreprise de service.

Par contre, ceci ne devrait pas représenter une entrave en soi, car même dans le secteur manufacturier, la transposition intégrale d'un modèle d'une firme à l'autre est très difficile. Bref, peu importe le contexte, nous n'avons pas d'autre avenue que d'adapter des modèles.

La qualité du service est l'enjeu majeur des années 1990, car souvent elle constitue le seul avantage comparatif de ce type d'entreprise.

Certains secteurs sont plus particulièrement touchés, entre autres, ceux des institutions financières et des services professionnels.

Nous avons été amenée à nous intéresser à la qualité totale lorsqu'à l'hiver 90, en tant que professionnelle de la direction développement et organisation des ressources humaines de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins du Saguenay- Lac-St-Jean, nous avons été mandatée par notre supérieur immédiat pour travailler à l'atteinte de l'objectif suivant: "Avoir développé et rendu opérationnel un modèle de gestion de la qualité".

Par la suite, notre cheminement de carrière à l'intérieur du réseau Desjardins nous a conduit à oeuvrer encore dans ce champ pour le Centre Desjardins de traitement de cartes inc. Notre réflexion sera donc enrichie de ces expériences professionnelles.

Pour introduire la qualité totale dans l'entreprise, nous devons avant tout connaître ce qu'elle signifie comme concept et ce qu'elle représente en termes d'exigences et de manières de faire.

Au cours de notre revue de littérature, nous avons cherché précisément à élucider ces questions et à dégager les éléments apparaissant significatifs pour réaliser notre objectif de recherche, c'est-à-dire proposer un modèle conceptuel d'amélioration continue de la qualité destiné à une entreprise de service.

En fait, voici notre cheminement: nous avons d'abord étudié le concept de qualité totale dans une perspective élargie, pour ensuite le rattacher au service et tenter de camper notre propre modèle.

Nous avons aussi découvert qu'en matière de service, la qualité est avant tout une question de perception, un pur construit de l'esprit et qu'en conséquence, pour mesurer la qualité d'un service nous devons mesurer les perceptions des utilisateurs de ce service.

Dans la perspective de la double clientèle interne-externe desservie par l'entreprise, nous aurons à recueillir les perceptions de ces deux catégories de clients.

A cette fin, nous avons dû construire un questionnaire reflétant les différentes dimensions de la qualité totale de service. Par la suite, nous avons eu à faire une adaptation de ce même questionnaire pour chaque type de clientèle (interne-externe).

Le modèle de Gagné et al. (1988)¹ a servi de base dans la conception de notre modèle d'amélioration de la qualité, ainsi que des éléments empruntés aux modèles que nous avons pu découvrir dans la littérature.

Nous avons essayé de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de "formule miracle" pour que l'implantation de la qualité totale soit réussie. Il suffit de respecter quelques conditions élémentaires tout au plus et de définir un modèle s'adaptant à la réalité organisationnelle à laquelle il s'adresse.

¹ Gagné, Rémy et al., À chacun sa propre entreprise performante au sein de l'entreprise, Agence d'Arc, Ottawa, 1988, 340 p.

CHAPITRE I

LE CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE

Ce premier chapitre servira à présenter et définir le concept de "qualité totale" ainsi qu'à identifier ses variables pertinentes.

1.1 ÉVOLUTION DU CONCEPT DE "QUALITÉ TOTALE"

Même si dans nos organisations québécoises, l'introduction de la notion de qualité totale est un phénomène récent, sur le plan international, ses origines sont beaucoup plus lointaines.

En effet, le concept de qualité totale est apparu au Japon dans les années cinquante. Là, on peut parler de véritable révolution, puisque la gestion de la qualité a permis de sortir ce pays du marasme économique généré par le deuxième conflit mondial.

Dans les pays occidentaux, les Américains se sont appropriés le concept au début des années quatre-vingt. Son apparition émanait d'une longue évolution et d'une prise de conscience, à la fois des pertes encourues par la non-qualité et de la montée de la concurrence des entreprises japonaises.

Le concept évolue simultanément à la découverte des recettes japonaises en matière de qualité. Au fil des ans, différentes approches plus ou moins fructueuses ont vu le jour, de façon à adapter les pratiques occidentales à ces découvertes. Le concept fait son chemin, mais le rattrapage, s'il est permis d'utiliser ce terme, exige un bouleversement important des valeurs occidentales.

Un souci constant de la recherche de la qualité et de la satisfaction du client caractérise toute entreprise japonaise. Celui-ci se concrétise dans chaque dimension organisationnelle, tant philosophique que managériale ou opérationnelle. Sur ce plan, la vision japonaise diffère fondamentalement de la vision occidentale traditionnelle. La première étant orientée vers la prévention, tandis que dans le second cas, les efforts sont axés sur le contrôle de la qualité. Cette deuxième approche est réactive et coûteuse de surcroît, car on corrige après coup.

Aujourd'hui, la qualité totale ainsi que les quelques notions qui s'y rattachent, connaissent une vive popularité dans les entreprises occidentales. Et pourtant, c'est un Américain, le professeur W. Edwards Deming, qui fut l'un des premiers à initier les Japonais aux méthodes d'amélioration de la qualité (méthode statistique de Shewhart) et au "Total Quality Control" lancé en 1951 par l'ingénieur américain Armand V. Feigenbaum.

A la fin de la deuxième guerre mondiale, Deming accompagne la délégation mandatée par le gouvernement américain pour aider le Japon à se remettre des ravages de l'après-guerre.

Dès 1950, l'Association Japonaise des Scientifiques et Ingénieurs institue le "Prix Deming", destiné aux entreprises japonaises se distinguant par leur aptitude à améliorer la qualité et la productivité.

En 1960, l'empereur du Japon lui décerne la prestigieuse médaille du second ordre du Trésor Sacré. Pendant tout ce temps, Deming reste inconnu dans son pays. Ce n'est qu'en 1980 que les Américains le découvrent et se l'arrachent littéralement depuis.

Quant au Québec, comme le rapportait le magazine Québécois Avenir (1990),

"il semble avoir de la difficulté à définir son propre mode opérationnel de la qualité totale. Aucun véritable gourou de la qualité n'a émergé dans cette société qui a encore tendance à importer ses nouveaux modèles de gestion et ses grands-maîtres de la France ou des États-unis /.../. Certains intervenants socio-économiques mettent temps et énergie à sensibiliser et informer les gestionnaires québécois. Tout n'est pas perdu, loin de là! Cependant, le Québec est nettement en retard par rapport à sa concurrence mondiale, il a un bon bout de chemin à parcourir²".

Initialement, les modèles d'amélioration de la qualité ont été développés pour les industries manufacturières où l'on produit des biens tangibles.

Actuellement, la sphère s'élargit aux entreprises de service, car il devient souvent ardu et futile d'isoler la notion de produit de celle de service. Toutefois, la littérature sur le sujet ne foisonne pas, compte tenu de sa nouveauté.

² Avenir, Évoluer en qualité, dossier qualité totale, oct. 1990, p. 8.

Il semble que dans de nombreuses entreprises européennes et nord-américaines, le succès mitigé de l'implantation de processus d'amélioration de la qualité repose strictement sur l'incompréhension de ses principes de base. La communication, la participation et l'imagination sont perçues comme des éléments-clés alors qu'ils ne sont que des outils.

L'analyse du modèle japonais révèle que le véritable pilier de toute méthode d'amélioration de la qualité réside en premier lieu dans la sensibilisation et l'éducation des dirigeants et des gestionnaires. Ils sont les porteurs du flambeau de la qualité, leurs croyances imprègnent leurs manières de faire et prennent forme dans les structures organisationnelles. Le gestionnaire est le principal artisan de la qualité.

Hervé Sérieyx, président de la réputée firme française Euroquip, n'y va pas par mille détours en concluant que dans les entreprises où la qualité totale s'est avérée un échec, "c'est que la direction n'avait tout simplement rien compris³".

Les maîtres à penser, les écrits et les analyses sur le thème de la qualité en arrivent à cette conclusion: si la direction de l'entreprise ne s'engage pas activement dans le processus d'amélioration continue, celui-ci est voué à l'échec.

C'est elle qui doit assumer le leadership du processus et qui est responsable de voir à ce qu'il s'étende à tous les échelons de l'organisation.

³ Les Affaires, cahier spécial "Qualité totale", octobre 1990, p. 4.

Selon le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (M.I.C.T.) du Québec, il y a trois grandes raisons de faire de la qualité⁴:

- LA MONDIALISATION DES MARCHÉS
- L'ÉVOLUTION SOCIO-CULTURELLE
- LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DES PRODUITS ET DES SERVICES

Il y aussi une quatrième bonne raison que le M.I.C.T. ne mentionne pas: c'est que la qualité est un élément primordial de la performance économique d'une organisation.

Dans ce contexte, il est impérieux que les décideurs s'approprient le concept de qualité totale. Ceci est encore plus vrai pour les institutions financières qui, à cause du décloisonnement, se livrent une compétition très féroce et où la qualité du service apparaît souvent comme étant le seul avantage comparatif dont dispose le fournisseur de services financiers.

1.2 LE CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE

Dans l'optique du courant qualité qui prévaut actuellement dans le monde des organisations, il est incongru de définir la qualité par une épithète simpliste comme bonne, mauvaise, ou luxueuse. Définir la qualité présente un niveau de complexité beaucoup plus élevé.

⁴ Les P.M.E. au Québec. État de la situation, 1988, M.I.C.T., Québec 1988, p. 24.

L'Association française des cercles de qualité (AFCERQ) définit la qualité de la manière suivante:

“La qualité est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise, en fonction d'obtenir l'entièvre satisfaction du client et ce, au moindre coût⁵”.

Dans les milieux nord-américains, cette seconde définition est couramment acceptée: "La qualité, c'est l'aptitude d'un produit à satisfaire le besoin du client en respectant ses exigences de volume, de temps, de lieu et de coûts⁶".

Cette formulation emprunte différents éléments aux définitions les plus célèbres (Crosby, 1986; Feigenbaum, 1983; Juran, 1987; Kelada, 1990). D'autres attributs pourraient également s'y greffer, par exemple, «le dépassement des attentes du client» (Kelada, 1990; Legault, 1990) ou «la satisfaction des besoins présents et futurs» (Deming, 1988).

En somme, la plupart des définitions se rapprochent notablement. On remarque qu'elles possèdent un très large potentiel d'application, ainsi qu'en fait foi cet extrait d'un document produit par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie:

“La notion de qualité ainsi définie s'applique aussi bien à tous les biens, aux produits naturels et manufacturés et aux services. Les besoins de l'utilisateur peuvent être réels, actualisés

⁵ Document La gestion de la qualité, C.C.P.E.D.Q., 1990, p. 7.

⁶ Idem.

(exprimés par un contrat ou une commande) ou potentiels (découverts au moyen d'une enquête de marché). En général, les utilisateurs sont des consommateurs ou des usagers que l'on peut assimiler à des particuliers, des organismes publics ou parapublics, des entreprises privées, etc.⁷".

Définie de cette façon, la qualité formule simultanément ce que doit être une des finalités premières de toute organisation, c'est-à-dire la recherche continue de la satisfaction du client, au lieu de la simple poursuite du profit.

En fait, la coupure fondamentale qui distingue les approches traditionnelle et contemporaine de la qualité réside essentiellement dans le terme «totale» de l'expression «qualité totale». Quel sens a-t-il précisément? Au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, on lui donne cette signification:

Dans l'approche «qualité totale», c'est l'idée générale de totalité qui retient le plus l'attention:

- “- **Totale** signifie d'abord que toutes les fonctions de l'entreprise contribuent à la qualité des produits et des services.
- **Totale** signifie aussi qu'au sein de chaque fonction, tous les employés sont des agents de la qualité, responsables à part entière.
- **Totale** signifie encore:
 - une intégration dans la gestion de la qualité de tous les besoins (coûts, délais, performances, qualité au sens strict);

⁷ M.I.C.T., *ibid.*, p. 8.

- une extension au sein de toute l'entreprise de la relation client-fournisseur;
- une norme de qualité universelle exempte de défauts.
- **Totale** signifie, de plus, que chaque fonction met en oeuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité.
- **Totale** signifie enfin que chaque fonction participe pendant toute la durée du cycle du produit. Depuis le stade de la conception jusqu'au service après-vente en passant par le développement, les méthodes, la fabrication, les achats, la distribution et les ventes⁸.

En fait, les éléments essentiels que nous avons à retenir de ceci sont que la qualité totale est:

1. une **philosophie de gestion** fondée sur des principes démocratiques, la prévention, la recherche continue de la satisfaction des besoins de la double clientèle d'une organisation et l'approche systémique;
2. un **système de gestion** inspiré du modèle japonais de la «gestion étendue à toute l'entreprise» ou «Company Wide Quality Control (CWQC)⁹ et de la théorie des systèmes et qui s'appuie sur le principe du partenariat client-fournisseur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système;
3. un **ensemble d'outils et de méthodes** permettant d'une part, d'identifier, d'analyser et de prévenir les sources de non-qualité et d'autre part, de mesurer le coût relatif à la qualité ainsi que la satisfaction de la clientèle.

⁸ M.I.C.T., op. cit., p. 29.

⁹ Chové, Jacques, Une nouvelle approche de la qualité, Enjeux, no 51, octobre 1984, p. 36.

Le modèle de «gestion intégrale de la qualité» développé par le professeur Joseph Kelada (1990) comporte trois dimensions: une première, philosophique; une seconde, logique et une troisième, technique¹⁰. C'est de cet angle que nous avons choisi d'examiner plus en détail les points que nous venons d'énoncer, puisqu'ils correspondent étroitement aux définitions que formule Kelada à l'égard des dimensions de son modèle.

1.2.1 La dimension philosophique

La qualité totale: une philosophie de gestion.

On a institué l'approche globale de la qualité au rang des philosophies de gestion et des cultures d'entreprises, pourquoi? Essentiellement, parce qu'elle s'érige sur un ensemble de principes, valeurs et croyances qu'elle véhicule et qui transpirent dans ses modes de fonctionnement. Le concept de «Total Quality Control» originant des États-Unis a d'abord été actualisé au Japon. Son éclosion et son expansion dans tout le milieu industriel japonais ont certainement été facilitées par les déterminants culturels propices à cette nation. Le modèle nippon a introduit de nombreux germes dans notre culture occidentale, principalement en ce qui a trait aux sciences de la gestion. On en retrouve des traces profondes dans le système de valeurs de l'approche globale de la qualité.

La «qualité totale» prêche la satisfaction continue du client (interne et externe) via des principes très démocratiques de sensibilisation, de participation, de mobilisation, de

¹⁰ Kélada, Joseph, Pour une qualité totale, Éditions Quafec, 1990, p. 37.

"responsabilisation", de concertation, bref de mise en synergie de toutes les compétences humaines. Elle a la conviction profonde que la prévention est le remède au mal de la non-qualité et que les besoins individuels et organisationnels se concilient. Une ressource humaine heureuse est une ressource productive.

Le courant qualité dérive de ce qu'on pourrait appeler «le mouvement de l'excellence organisationnelle» et en rejoint les aspirations. On retrouve nombre de ces traits au sein des organisations les plus performantes:

“Les fondements des organisations performantes en émergence sont diamétralement opposés à ceux des organisations classiques. On mise sur l'aspect d'équipe, la mobilisation de toutes les personnes, l'identification à des valeurs et un projet partagé, la décentralisation, l'ouverture des communications, l'intrapreneurship, la mise en place de systèmes participatifs, les mécanismes d'intéressement ouvrier, le feedback régulier sur les résultats, bref, un type d'organisation dite organique, vivante, performante, excellente. C'est vers ce nouveau cap que s'alignent de plus en plus les entreprises à succès¹¹”.

Il faut lire entre les lignes que les entreprises à succès sont centrées sur la satisfaction de leurs clientèles interne et externe, un rapport renouvelé se tisse entre les fournisseurs de contribution et les bénéficiaires de ces contributions.

Aux yeux d'Isabelle Orgogozo (1987), la «qualité totale» est une pratique moderne de la démocratie:

¹¹ Laflamme, M., Meunier, P.M., Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle, Les Éditions Agence d'Arc, Ottawa, 1987, p. 2.

“La qualité comme système de gestion des hommes, des produits et des structures offre la possibilité réelle de rendre à tout acteur de l’entreprise un rôle d’adulte responsable à part entière. La formalisation des relations internes, soit entre individus, soit entre groupes d’individus, permet de clarifier et de spécifier la contribution de chacun à la marche de l’ensemble. Il n’y a plus ceux qui pensent et commandent d’un côté, ceux qui visent et obéissent de l’autre. Il y a maintenant un système de niveaux de complexité différents, où la base gère la complexité quotidienne de l’atelier, la maîtrise gère la complexité des interfaces entre ateliers, l’encadrement celle des interfaces entre fonctions et la direction, celle de l’interface avec la concurrence. Mais de surcroît, chaque niveau apporte sa compétence spécifique pour l’élaboration et l’évolution du projet partagé de l’entreprise, les informations internes ou externes nécessaires pour accroître la synergie de l’ensemble¹²”.

Les sommités de la «qualité totale» insistent sur l’importance de sensibiliser tous les acteurs d’un système aux enjeux de la qualité et soulignent la prépondérance du rôle de ses dirigeants à cet égard. La haute direction assume le leadership du processus et elle se doit en plus de créer et de propager les traits culturels qu’il sous-tend.

Plusieurs études axées vers la compréhension de la culture dans les organisations se sont campées sur la «perspective déterministe» du phénomène. Le postulat de base de cette perspective est que l’individu est soumis à un véritable apprentissage culturel au travail, qui “détermine” ses attitudes et ses comportements. Ces travaux mettent l’accent sur la nécessité d’un contrôle du façonnement et de la diffusion des valeurs culturelles par les élites dans le but d’atteindre des objectifs organisationnels d’une manière rationnelle (Barnard, 1938; Peters et Waterman, 1983; Schein, 1983).

Dans "Le Prix de l'Excellence", Peters et Waterman mentionnent que:

¹² Orgogozo, Isabelle, Les paradoxes de la qualité, Éditions d’Organisation, Paris, 1987, p. 117-118.

“Le nouveau rôle des dirigeants ne consistera plus à gérer “l'ossature”, c'est-à-dire les structures et les stratégies, mais gérer également la “moelle” de l'organisation, c'est-à-dire, le style, les systèmes, le savoir-faire et les valeurs partagées¹³”.

Ces travaux expliquent l'engouement récent qu'a suscité la «culture organisationnelle» chez les gestionnaires. Dans l'optique qualité, le défi des dirigeants se résume à faire passer dans l'esprit de la totalité des acteurs que la qualité est prioritaire (Bloch et Habadou, 1989).

Derrière les principes de gestion des ressources humaines et les spécificités culturelles, il y a également le cadre théorique sur lequel s'appuie la «qualité totale». Ce cadre théorique a pour nom «approche systémique» (Orgogozo, 1987).

Le cadre théorique: la systémique

La "gestion de la qualité étendue à toute l'entreprise" est une traduction pragmatique de la pensée systémique. La compréhension de la dynamique qualité exige également une connaissance minimale de cette vision.

Le concept de système n'est pas nouveau. Historiquement, il fut d'abord associé aux mondes de la biologie organique et de la physique.

Déjà dans les années vingt, le concept s'est élargi à des secteurs inusités comme la psychologie, la philosophie et la sociologie.

¹³ Peters, T., Waterman, R., Le prix de l'excellence, Interéditions, 1983, p. 54.

Dans les années cinquante, le biologiste Ludwig Von Bertallanffy en introduisant le terme de "General Theory system", qu'il présentait comme un nouveau paradigme de la pensée scientifique, posait en même temps le postulat qu'une variété d'objets, indépendants et souvent largement différents, présentaient des caractères et lois fondamentalement similaires, enfin des structures isomorphes, pour utiliser le vocabulaire de Von Bertallanffy. Il soutenait que tout objet, qu'il soit biologique, sociologique ou mécanique, du moment qu'il se soumettait à ces six principes généraux, voire universels, pouvait être qualifié de système, soit:

- l'orientation téléologique
- la totalité
- l'ouverture
- la transformation
- les interrelations
- les mécanismes de contrôle¹⁴.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ces points ultérieurement.

Joël de Rosnay précise que:

"la «théorie générale des systèmes» est une méthode scientifique mise au point par Bertallanffy dont le but ultime visait à décrire

¹⁴ Von Bertallanffy, Ludwig, General Theory System, Foundations, Development, Applications, 1968, p. 137.

et à englober dans un formalisme mathématique l'ensemble des systèmes rencontrés dans la nature¹⁵".

L'expansion de la notion de système à une variété de plus en plus large de disciplines donna lieu à une véritable révolution ou un mouvement systémique, comme le désigne le professeur Paul Prévost (1983). Selon ce dernier, le mouvement systémique s'érige sur trois concepts fondamentaux: le globalisme, la téléologie et l'approche systémique.

Le globalisme

"Le globalisme est une conception du monde soutenant que tous les objets et événements et toutes leurs expériences font partie d'ensemble plus grand. Elle ne nie pas que ceux-ci ont des parties, mais elle insiste sur l'ensemble dont elles sont les parties. Elle tourne l'attention des parties interreliées, vers les systèmes¹⁶".

Ce sont les interactions entre les éléments ainsi que les finalités du système qui comptent et non les éléments eux-mêmes (Orgogozo, 1987).

L'approche systémique

L'approche systémique est une méthodologie et non une science, une théorie ou une discipline, comme on pourrait le croire. Elle a été développée en vue de procurer un cadre d'analyse qui permettrait d'étudier le fonctionnement des systèmes et de mieux comprendre et

¹⁵ de Rosnay, Joël, Le macroscope: vers une vision globale, Éditions du Seuil, 1975, p. 93.

¹⁶ Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention, LEER, 1983, p. 9.

décrire les problèmes de complexité organisée. Car soulignons-le, le problème fondamental aujourd'hui en est un de complexité organisée et d'interrelations.

Isabelle Orgogozo la définit de la façon suivante:

“Je définirais donc l'approche systémique comme une forme d'observation et de description de la réalité qui s'attache aux interactions entre les éléments plutôt qu'aux éléments eux-mêmes, aux finalités du système plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui lui permettent de changer, d'évoluer, de s'auto-corriger sans cesse. L'auto-correction se fait en fonction des évolutions de l'environnement et des finalités propres au système¹⁷”.

Quant à Prévost, il précise que:

“...dans l'approche systémique, le sujet à expliquer est considéré comme une partie dans un ensemble plus large et est expliqué en termes de comportement dans ce super-système¹⁸”.

La méthode analytique classique, plus intéressée à isoler qu'à interrelier, ne convenait plus pour étudier ce genre de problème.

Les systèmes d'ordres variés ne sont pas compréhensibles si on les isole de leurs parties respectives. Churchman rappelle comment l'approche système a bouleversé nos modes de penser conventionnels:

¹⁷ Orgogozo, Isabelle, op. cit., p. 52.

¹⁸ Prévost, P., op. cit., p. 10.

“L'optique des systèmes devra bousculer des habitudes mentales typiques et suggérer quelques méthodes peu habituelles de réflexion, soit de commencer par réfléchir à l'objectif principal et ensuite de décrire le système en fonction de cet objectif central.

Il faut réfléchir dès le départ aux relations qui existent entre l'objectif d'ensemble et les composantes. Faire partir notre réflexion de l'objectif central¹⁹”.

L'approche système est née au cours des quarante dernières années...

“de la fécondation de plusieurs disciplines dont la biologie, la théorie de l'information, la cybernétique et la théorie des systèmes. Elle est une approche transdisciplinaire puisqu'elle intègre plusieurs disciplines. Enfin, elle s'appuie sur la notion de système²⁰”.

Mais au fait, qu'est-ce qu'un système? Il existe plusieurs définitions plus ou moins élaborées. Nous retiendrons celle de Joël de Rosnay: "Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but²¹".

Même si cela n'est pas formulé clairement, la définition de de Rosnay comme la plupart des autres, sous-entend implicitement que les parties interreliées travaillent de concert en vue de réaliser la finalité de l'entité.

¹⁹ Churchman, C. West, Ou'est-ce que l'analyse par les systèmes?, Dunod entreprise, 1974, p. 12.

²⁰ de Rosnay, op. cit., p. 91.

²¹ de Rosnay, ibid., p. 111.

Tel que nous l'avons déjà mentionné, tout objet pourra être qualifié de système, dans la mesure où il répondra aux six principes généraux rapportés par Bertallanffy que nous présenterons dans les prochaines lignes en essayant de respecter la pensée de l'auteur:

- **Le principe de téléologie**

La téléologie, nous l'avons vu avec Prévost, réfère à l'orientation vers un but. Le système a une mission, une finalité à atteindre. De plus, chacune de ses composantes (sous-systèmes) possède elle aussi sa propre finalité en cohérence avec celle de l'ensemble auquel elle appartient.

- **Le principe de totalité ou de synergie**

Ce principe veut représenter la capacité des parties à accomplir collectivement un but commun ou un objectif pour qui le tout existe.

L'idée centrale est que le tout vaut plus que la somme des parties. Dans la logique du globalisme, chaque élément du système peut aussi faire système, avoir sa propre orientation téléologique, dont la réalisation doit nécessairement contribuer à atteindre celle du tout, de façon à en préserver l'unité.

L'existence simultanée d'objectifs multiples et d'efforts disparates peut provoquer des conflits susceptibles de désunir les différentes parties du système. C'est pourquoi, tous les objectifs doivent être cohérents avec l'objectif ultime du système global. Paul Prévost appuie cette thèse:

“Les éléments d'un système ne peuvent être organisés en sous-groupes indépendants /.../ un système est plus que la somme de ses parties. C'est un tout indivisible²²”.

C'est l'orientation des éléments vers un objectif commun à remplir qui produit l'effet synergique. La synergie optimise la valeur créée par le tout. "Le tout vaut plus que la somme de ses parties" (Prévost, 1983).

- **Le principe d'ouverture**

L'interaction avec son environnement est la propriété fondamentale de tout système ouvert. Von Bertallanffy fut le premier à employer les notions d'ouverture et de fermeture au milieu environnant pour distinguer les organismes vivants des objets inanimés. Bien qu'on trouve plusieurs types de classification des systèmes, celle établie à partir du degré d'ouverture nous concerne davantage. Les systèmes ouverts réagissent à leur environnement et en retour, ils agissent sur celui-ci. Tous les systèmes sociaux sont des systèmes ouverts.

Tout en étant un bassin d'énergie ou de ressources pour le système, l'environnement en utilise les extrants. L'environnement est aussi une source de contraintes pour le système car il lui dicte diverses lois, règlements et autres pressions auxquels il est assujetti.

En s'adaptant à leur environnement, les systèmes tentent de faire face aux forces externes en les ingérant ou en les contrôlant.

22 Prévost, op. cit., p. 10.

- **Le principe de transformation**

Un système crée de la valeur en transformant les ressources dont il a besoin pour accomplir sa mission en extrant. Toutefois, il ne transforme pas que des ressources tangibles, il traite aussi les intrants d'information qu'il décode et qui le renseignent sur ses environnements interne et externe.

Ces informations sont en quelque sorte des signaux qui avertissent le système qu'il doit modifier son fonctionnement interne.

Ce processus de transformation est illustré régulièrement par le modèle intrant-extrant et celui de la boîte noire.

Le rôle du premier est de décrire comment le système opère de façon ordonnée, afin d'en faciliter la compréhension ou l'analyse. L'unité de transformation est définie par la combinaison des intrants et des extrants qui circulent dans le système et hors de celui-ci. La capacité de transformation est déterminée par le rythme des flux d'intrants et d'extrants.

Pour sa part, le terme de boîte noire signifie que le contenu des unités de transformation n'est pas connu.

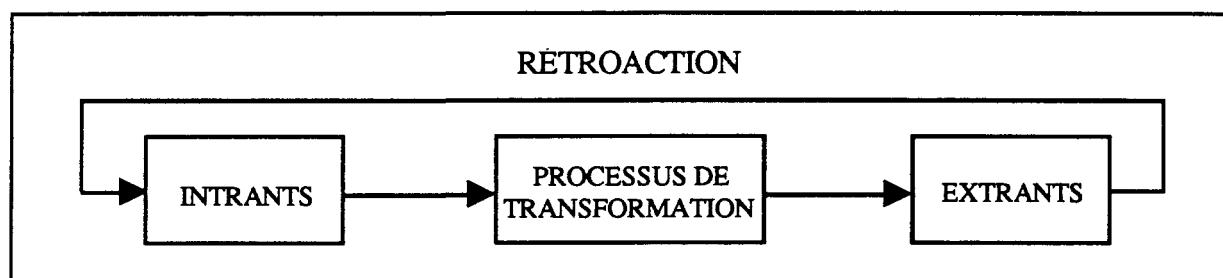


Figure 1: Le modèle de la boîte noire

L'analyse du processus est une autre méthode utile pour étudier le fonctionnement des systèmes. Elle s'attarde aux opérations de transformation des intrants en extrants désirés et à décrire et évaluer les flux et processus internes du système.

- **Le principe des interrelations**

Ce principe réfère d'une part aux interactions internes et au réseau d'interdépendance des différentes parties du système et, d'autre part, aux interactions du système et de son environnement externe. Il renvoie aussi à l'idée de hiérarchie de systèmes déjà abordée. Souvent, le découpage par niveaux hiérarchiques est établi à partir du degré de complexité des systèmes.

Or, bien qu'à première vue, cette affirmation ait l'air de contredire les propos antécédents, la décomposition au préalable d'un système en sous-systèmes facilitera son analyse. Voyons comment avec Jacques Mélèze:

“Pour aborder concrètement l'analyse d'un grand système, il est nécessaire de le décomposer, afin d'obtenir des sous-ensembles observables et d'une complexité abordable. En soi, cette décomposition peut sembler hérétique, puisque le fondement même de l'approche cybernétique consiste à accepter la complexité et à ne pas négliger les interactions entre parties: en fait, on tentera de concilier l'orthodoxie du point de vue cybernétique avec la nécessité de travailler à un niveau opératoire, c'est-à-dire laissant espérer des résultats. Les décompositions possibles sont nombreuses et dépendent du point de vue auquel on se place²³”.

²³ Orgogozo, I., op. cit., p. 75.

Ce pourrait être la décomposition d'une entreprise en sous-systèmes, par exemple, les vice-présidences. Par la suite, le même fractionnement pourra être opéré auprès de ces dernières avec les directions, puis les secteurs d'activités et ainsi de suite.

Appliqué à l'organisation, le mode de penser systémique postule que toute entité organisationnelle (le système) se fragmente en plusieurs composantes (les sous-systèmes).

- **Le principe du mécanisme de contrôle ou d'autorégulation.**

Par nature même, tout système est entraîné vers la désorganisation ou l'extinction. Ce phénomène naturel se nomme "entropie". Pour survivre, le système cherche à stopper ou à contrecarrer son processus entropique.

Il y a deux manières d'y arriver. La première est de maintenir un état d'équilibre constant entre les intrants et les extrants qui circulent dans et hors du système. C'est ce qu'on appelle l'équilibre homéostatique qui est la plus simple forme d'homéostasie. Il s'agit de préserver le caractère du système.

La deuxième manière consiste à contrecarrer l'entropie par la croissance et l'expansion. L'homéostasie ne s'applique pas littéralement à toutes les variétés de systèmes. À des niveaux plus complexes, les systèmes tendent à acquérir une marge de sécurité en emmagasinant un surplus d'énergie, faisant ainsi échec au processus entropique. À contrario, ceux-ci s'orienteront vers la croissance et l'expansion, en conservant toujours le défi d'assurer leur survie.

La forme la plus courante de croissance est celle de la multiplication des composantes du système.

En s'accroissant, les systèmes tendent vers la différenciation et la spécialisation. Le "feedback" ou retour d'information permet au système de corriger ses déviations et de maintenir son état de stabilité.

La notion d'homéostasie occupe une place centrale en cybernétique, "science constituée par l'ensemble des théories relatives aux communications et à la régulation dans l'être vivant et la machine²⁴".

Les organisations: des systèmes d'activités humaines

La perspective "qualité totale" appréhende l'entreprise comme un système organisationnel. Prévost décrit le système organisationnel de cette manière:

"Les sciences de la gestion sont d'abord et avant tout concernées par ce type de système d'activités humaines appelé "organisation". Les organisations de quelque type qu'elles soient, effectuent un certain nombre d'activités apparemment organisées de façon à réaliser plusieurs objectifs. Dans toute organisation des individus et des groupes voudront réaliser l'un ou l'autre de ces objectifs. Toutefois, leur réalisation demandera une coordination minimum pour partager des ressources communes, échanger de l'information, etc..., un objectif supérieur, un objectif commun est donc nécessaire pour interrelier tous ces objectifs particuliers²⁵".

²⁴ Petit Robert 1, Paris, 1977, p. 245.

²⁵ Prévost, P., op. cit., p. 21.

Cette seconde définition provient du Groupe-Conseil Eduplus:

“Une organisation est un ensemble d'individus qui forment une collectivité qui met à sa disposition des ressources humaines, matérielles, physiques et technologiques pour atteindre des buts et objectifs fixés²⁶”.

Isabelle Orgogozo, Paul Prévost, le Groupe-Conseil Eduplus, font eux aussi la description systémique de l'organisation à l'aide du modèle intrant-extrant et de la métaphore de la boîte noire. Le système organisationnel y est perçu comme une scène traversée de ressources et d'information. On y retrouve des intrants, un processus de transformation et des extrants.

Orgogozo insiste sur l'utilité de ce modèle pour faciliter la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

“... la description systémique de l'entreprise fournit un outil de description des unités de travail en terme d'"entrées", de "transformations", de "sorties" remarquablement utile pour définir et préciser les missions de chacune de ces unités, les relations qui les lient les unes aux autres et chacune d'entre elles au système global entreprise²⁷”.

²⁶ Extrait du document “Révision des processus critiques”, C.C.P.E.D. du Québec, le Groupe-Conseil Eduplus, p. 2.

²⁷ Orgogozo, I., op. cit., p. 52.

Pour Jacques Mélèze, l'analyse systémique d'une organisation est une responsabilité qui concerne le management et la gestion: "il s'agit d'étudier et de favoriser le pilotage de l'organisme afin d'accroître la maîtrise de son évolution²⁸".

Dans tout système organisationnel, Mélèze retrace trois composantes majeures:

- “- le système technologique
- le système de pilotage
- le système d'information et de mesure²⁹”.

Le rôle du système technologique consiste à transformer les ressources et informations (les intrants) qui circulent dans le système organisationnel en produits ou résultats; le système de pilotage gère et oriente les ressources vers la réalisation des résultats anticipés; le système d'information et de mesure procure des informations sur les performances de l'organisation et sur les exigences de l'environnement (réglementation, concurrence, clientèle, fournisseurs, etc.).

La relation client-fournisseur

Rémy Gagné et al. (1988) ont également étudié le modèle organisationnel dans sa version systémique. A leur point de vue, l'entreprise se situe au cœur d'un réseau, où en amont sont les fournisseurs et en aval les clients. En fait, ce réseau intègre six composantes: les clients, les produits, les processus, les ressources, la rétroaction et les fournisseurs. Quatre d'entre elles: les produits, les processus, les ressources et la rétroaction font partie du

²⁸ Orgogozo, I., op. cit., p. 76.

²⁹ Idem.

système organisationnel lui-même, tandis que les deux autres, c'est-à-dire les clients et les fournisseurs, appartiennent à son environnement.

Chaque composante y est aussi perçue "comme un sous-système opérateur de transformations, client du sous-système précédent et fournisseur du sous-système suivant³⁰".

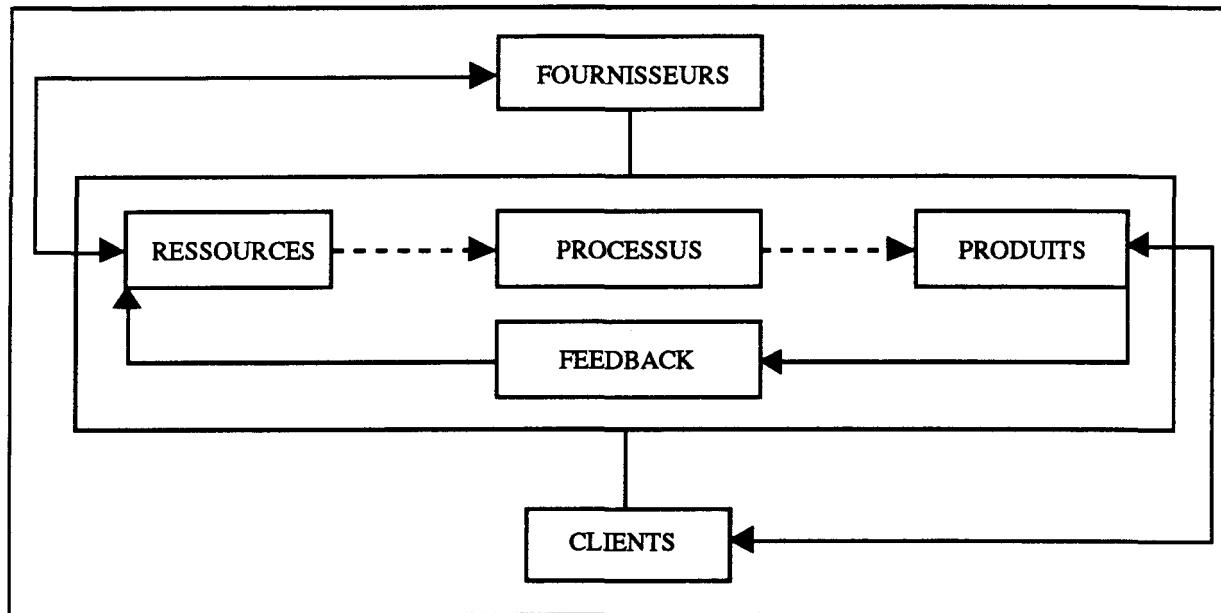


Figure 2: Le modèle systémique de l'organisation

Source: Gagné, Rémy et al., À chacun sa propre entreprise performante au sein de l'organisation, éd. Publi-Union, Ottawa, 1988, p. 37.

Des liens d'interdépendance se tissent entre les membres de cette trilogie.

Les clients sont ceux qui utilisent des contributions (biens ou services). Il peut s'agir de personnes, de groupes, ou d'organisations. Pour Gagné et al., le client désigne: "Celui

³⁰ Orgogozo, I., op. cit., p. 52.

qui reçoit de nous quelque chose dont il a besoin pour produire à son tour quelque chose à quelqu'un d'autre que nous³¹".

Dans ce contexte, le fournisseur est celui qui dispense la contribution. Un même individu est à la fois fournisseur et client. Par exemple, les membres du personnel constituent la clientèle d'un gestionnaire, car il leur fournit des contributions (mandats, directives, outils, etc). Le gestionnaire est alors fournisseur.

A l'inverse, la clientèle qui reçoit les mandats et directives se transforme en fournisseur quand elle retourne les rapports et autres contributions qui lui sont demandés.

L'approche globale de la qualité stipule que le cycle de la qualité s'amorce avec le fournisseur, car l'intrant est un déterminant important de la qualité finale de l'extrant (Kelada, 1990). D'où l'importance de nouer d'excellentes relations avec les fournisseurs. Le principe de la responsabilité partagée face à la qualité a donné naissance à celui de "maillage" et à une relation de partenariat fournisseur-client. "La qualité finale sera la qualité la plus basse que produit (ou influence) l'un de ces intervenants; quels que soient les efforts réunis³²".

Dans le milieu industriel, des entreprises chevronnées exigent de leurs fournisseurs qu'ils se conforment à leurs propres normes de qualité. Ce scénario requiert que tous soient préalablement sensibilisés à l'importance de leurs rôles respectifs à l'intérieur de cet enchaînement. Ce qui est une tâche beaucoup plus laborieuse qu'elle le laisse présager à

³¹ Gagné et al., op. cit., p. 39.

³² Kélada, op. cit., p. 10-11.

prime abord, qui fait appel à un quasi-endocrinement. La qualité totale est une façon de penser, un modus vivendi qui doit être partagé unanimement.

En misant sur la relation client-fournisseur, l'intervention qualité touche chaque interaction qui s'effectue entre les éléments internes du système et entre le système lui-même et son environnement externe.

La systémique appliquée à la qualité

La principale force de la systémique réside dans son potentiel d'application très vaste, presqu'universel, qui s'étend à une grande variété de phénomènes (objets, concepts, corps vivants, corps sociaux, etc.).

L'intervention qualité s'analyse aussi par le biais de la pensée systémique, car elle "est globale et fait elle-même système" (Orgogozo, 1987). La concrétisation de la stratégie qualité agit sur la globalité du système organisationnel, essentiellement parce que ce mode d'intervention est la seule façon de réussir à modifier l'organisation en totalité. Les tactiques utilisées sont la mobilisation, l'orientation et la mise en synergie de toutes les composantes humaines vers l'ultime finalité: la qualité.

Cet extrait d'un discours de Gilbert Raveleau, de l'Association française des cercles de qualité (AFCERQ), évoque la dimension systémique de la qualité:

“... si on réunit tous ces éléments pour en faire un style de management réellement différent, alors on déclenche une formidable dynamique qui modifie la nature des relations

hiérarchiques, le genre des modifications de chacun dans l'entreprise et le système entreprise lui-même.

Alors, les divisions et les rivalités entre ateliers ou bureaux, fonctions, niveaux hiérarchiques, etc., se transforment en relations clients-fournisseurs.

Alors chaque unité vivante s'interroge sur la qualité du produit ou du service qu'elle fournit aux autres unités, avec, en toile de fond, la qualité du produit fini au client³³.

1.2.2 La dimension logique

Nous avons mentionné qu'il existait un lien de causalité linéaire entre les dimensions philosophique et logique d'un système organisationnel, c'est-à-dire ses structures et son fonctionnement.

En fait, les philosophies et les idéologies proposent des manières d'être et de faire, des modus vivendi. A toute philosophie de gestion ou culture d'entreprise donnée doit correspondre un type d'organisation présentant des spécificités de fonctionnement.

Par définition, l'idée de totalité suggère que la réalisation de la qualité soit obligatoirement orchestrée à partir du sommet pour s'étendre à tous les niveaux et à toutes les activités. Elle nous rappelle aussi la responsabilité individuelle de chaque "maillon" de la "chaîne de la qualité". La "qualité totale" est une philosophie qui se traduit par un mode de gestion distinctif. Joseph Kelada envisage la "qualité totale" comme un idéal à atteindre, le moyen d'y parvenir est de la gérer par un processus global et continu. Comme le mentionne

³³ Orgogozo, I., op. cit., p. 98.

Edwards Deming, "il ne suffit pas que la direction générale se prononce définitivement en faveur de la qualité. Il est nécessaire qu'elle sache ce qu'elle a à faire³⁴".

Les nouvelles théories du management intègrent la gestion de la qualité à celle des autres fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire à sa gestion d'ensemble. Ce qui sous-entend que pour gérer la fonction "qualitative", on empruntera un processus analogue à celui des autres fonctions, tel que l'évoque Joseph Kelada:

"Tout comme la gestion en général, la gestion de la qualité est un ensemble d'activités ayant pour but de réaliser un certain nombre d'objectifs par une utilisation optimale des ressources disponibles. Cet ensemble comprend des activités de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'assurance³⁵".

Dans la perspective du professeur Kelada, l'objet de la phase de planification est de définir la qualité à réaliser et les moyens pour y arriver.

L'organisation a trait à la structuration de la fonction qualité, l'affectation des ressources et l'implantation des moyens identifiés à l'étape précédente.

La direction recouvre tous les aspects humains nécessaires à la réalisation de la mission qualité (leadership, sensibilisation, formation, mobilisation, participation).

Le contrôle vise à vérifier le degré d'atteinte des résultats anticipés. Enfin,

³⁴ Deming, W. Edwards, Qualité, la révolution du management, Éditions Economica, Paris, 1982, p. 73.

³⁵ Kelada, J., op. cit., p. 27.

“l'assurance de la qualité consiste en un ensemble d'activités préventives, ayant pour fin d'assurer la qualité des résultats, en s'assurant systématiquement que les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle sont effectuées correctement³⁶”.

En somme, Kelada estime que "la gestion de la qualité consiste à gérer toutes les activités qui mènent à la satisfaction du client et souvent à la dépasser³⁷".

Un de ses disciples, Gilles Legault, perçoit la gestion de la qualité comme étant "le système de pilotage de tout le programme d'évaluation et d'intervention" qui en découle. Pour ce dernier, gérer la qualité, c'est:

- “a) définir une politique claire en matière de qualité;
- b) connaître le niveau de qualité des services offerts à la clientèle;
- c) intervenir pour corriger les défaillances;
- d) prévenir toute dérogation aux normes établies³⁸”.

En définitive, la gestion de la qualité est orientée essentiellement vers la prévention.

Dans l'ensemble, les modèles de gestion de la qualité conçus par les experts se ressemblent étroitement. Tous reconnaissent que la gestion de la qualité s'apparente à la gestion traditionnelle, qu'elle doit être orchestrée par la haute direction, que ses

³⁶ Kelada, J., op. cit., p. 28.

³⁷ Kelada, J., ibid., p. 18.

³⁸ Legault, Gilles, Réaliser la qualité totale dans une entreprise de service, E.T.S., p. 32.

responsabilités doivent être partagées entre tout le personnel de l'organisation et s'étendre à toutes les activités. En outre, la majorité des modèles que nous avons répertoriés ne font pas de distinction apparente entre les secteurs d'activités (Crosby, 1986; Deming, 1988; Feigenbaum, 1983; Juran, 1987; Kelada, 1990) et sont destinés aussi bien à des produits tangibles qu'à des services.

"Bien qu'il y ait des différences entre le secteur industriel et celui d'un service, soutient Kelada, la qualité est toujours la satisfaction d'un client³⁹".

Néanmoins, bien qu'on s'accorde sur ce constat, des divergences surgissent lorsqu'on envisage mesurer la qualité ou la satisfaction du client à l'égard d'un produit ou d'un service, précisément en ce qui concerne les techniques et outils à utiliser. En réalité, le processus de gestion est analogue, mais les tâches, les techniques et les outils sont différents. Nous reviendrons sur ce point.

Les modèles de gestion de la qualité les plus connus sont construits sur les trois dimensions que Kelada a identifiées, c'est-à-dire la dimension philosophique, la dimension logique et la dimension technique.

Le premier aspect se traduit par une phase de conscientisation, de sensibilisation et d'éducation plutôt laborieuse. Modifier des mentalités, des attitudes et des comportements s'avère une tâche de longue haleine. Il s'agit de créer les conditions propices pour garantir la

³⁹ Kelada, J., op. cit., p. 214.

réussite de la mise en oeuvre de la dimension logique, soit le processus de gestion. Enfin, la dimension technique concerne la concrétisation du programme d'intervention et d'évaluation.

Évidemment, toutes les manières de faire qui découlent de la "qualité totale" se doivent d'afficher ses couleurs philosophiques. Pour conclure à ceci, dans un document destiné à la Confédération des Caisses populaires Desjardins et intitulé "La gestion de la qualité: Processus d'amélioration continue", le Groupe-Conseil Eduplus énonce les enjeux que la gestion de la qualité a à réaliser. Ces enjeux sont: la qualité du travail, la qualité des relations, la qualité de l'organisation et la qualité de la gestion. Leur auteur les décrit ainsi:

"c'est la qualité du travail: valoriser les capacités individuelles du personnel en développant le sens de l'initiative, du sérieux, de la responsabilité de chacun;

c'est la qualité des relations: développer la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe, la coopération entre groupes conduisant à la mobilisation sur des projets;

c'est la qualité de l'organisation: implanter des structures souples et dynamiques facilitant l'adaptation et la capacité de réaction de l'entreprise;

c'est la qualité de la gestion: par la qualité et ses outils, dirigeants et gestionnaires renforcent leur action et développent l'efficacité de leur entreprise⁴⁰".

Le Groupe Eduplus estime que tous ces enjeux sont interdépendants et que des résultats durables supposent qu'on les ait intégrés à l'approche de gestion privilégiée.

⁴⁰ Groupe-Conseil Eduplus, La gestion de la qualité: processus d'amélioration continue, C.C.D.E.D.Q., p. 31.

L'organisation de la fonction qualité

La gestion de la qualité concerne la totalité des fonctions, activités, niveaux hiérarchiques et relations de "maillage" de l'entreprise. Nous désirons connaître de quelle manière se vit ce partage de responsabilités dans la réalité, comment on le rend opérationnel.

Ici le terme "organisation" a la même signification que lui donne le Dr Joseph Juran:

"Le mot "organisation" ... s'applique à la répartition de la masse de travail de l'entreprise et son affectation pour exécution ("l'organisation" ne s'applique pas aux personnes qui reçoivent les attributions). Une partie de la masse de travail concerne la qualité et "l'organisation de la qualité" s'intéresse à ces tâches relatives à la qualité⁴¹".

Quant au vocable "fonction qualité", on l'emploie régulièrement pour désigner l'ensemble des activités qu'implique la réalisation de la qualité:

"La fonction qualité regroupe toutes les activités touchant à la qualité lors de la conception, de la réalisation et de l'après-vente et au niveau de la planification, de la coordination et de la direction de l'exécution et du contrôle⁴²".

D'aucuns se sont interrogés sur la manière "idéale" d'organiser la fonction qualité. Le Dr Juran constate que:

⁴¹ Juran, Joseph, Gestion de la qualité, coll. Normes et techniques, AFNOR, 1987, p. 375.

⁴² Juran, J., *ibid.*, p. 469.

“...l'organisation de la qualité est très différente selon les pays: d'un côté les entreprises américaines utilisent des services Qualité étoffés, bien entraînés, conseillant la société dans les disciplines de la qualité; de l'autre côté, les Japonais ont entrepris une formation de masse des exécutants, s'évitant ainsi la nécessité de services importants de la qualité. Les pays européens se situent entre ces deux extrêmes⁴³”.

Peu importe le type d'approche qu'ils privilégient, les tenants de la qualité reconnaissent unanimement que la responsabilité première de la qualité incombe à la haute direction, au même titre que les orientations stratégiques et philosophiques de l'entreprise.

La "qualité totale" est a priori une philosophie et une stratégie de gestion et sur ce plan, le rôle de la haute direction est primordial. La responsabilité de coordination des activités qu'elle comporte pourra éventuellement être déléguée à un secteur ou à un individu spécifique, quant à celle d'exécution de ces activités, elle sera répartie entre les unités de travail. Le mode d'organisation que préconise Joseph Kelada rejoint ce scénario.

Philip B. Crosby (1986) a lui aussi une optique similaire, il recommande que le "service Qualité" soit rattaché à la direction générale et qu'en sus, soit formé un "comité Qualité", regroupant des représentants de toutes les fonctions (membres de la haute direction). Le responsable du "service Qualité" devrait pouvoir échanger librement avec les membres de ce comité.

⁴³ Juran, J., op. cit., p. 376.

Crosby estime cependant qu'"Il n'est pas possible d'inclure ces responsabilités dans un organigramme quelconque ni, en fait, d'élaborer un plan d'action précis⁴⁴".

1.2.3 La dimension technique

La dimension technique représente tout l'aspect de support à la gestion de la qualité. Elle comprend les outils, méthodes, techniques, mesures, véhicules permettant d'améliorer la qualité et de recourir à la participation du personnel.

Dans un passé récent, certains moyens ont souvent mal été interprétés et perçus comme des fins en soi, cause de l'impopularité dont on les entoure parfois actuellement. Les plus connus, ou plutôt les plus mal connus devrions-nous dire, sont la "direction par objectifs" et les "cercles de qualité". Le risque de sombrer dans cette confusion persiste toujours actuellement avec les groupes d'amélioration de la qualité. Dans bien des cas, l'ignorance s'avère une source de démotivation importante. Pour parer à cette éventualité, il faut s'assurer que les enjeux véritables de la "qualité totale" soient compris et acceptés par tous lorsqu'on décide de s'engager dans ce processus.

Pour éviter les polémiques, Joseph Juran fait une distinction entre ce qu'il appelle «les disciplines de la qualité». Celles-ci regroupent "un ensemble de concepts, méthodes, outils, techniques et compétences relatifs à la qualité grâce auxquels nous gérons la fonction qualité".

Ce sont:

⁴⁴ Crosby, Philip B., La qualité c'est gratuit, Éditions Economica, 1986, p. 72.

- les concepts de gestion en matière de qualité
- les outils spécialement applicables à des secteurs de son modèle, "la spirale de la qualité"
- les outils concernant l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts
- les outils concernant la collecte et l'analyse des données.

Le Groupe d'Amélioration de la Qualité (G.A.Q.)

La formule habituelle pour faire participer activement le personnel d'exécution est le "groupe d'amélioration de la qualité" (GAQ) ou encore le " cercle de qualité". Le GAQ peut regrouper des membres d'une unité administrative commune ou bien des représentants de différentes unités administratives. Son rôle consiste à identifier et à apporter des solutions à des problèmes de non-qualité en suivant une méthodologie rigoureuse, faisant appel à des outils statistiques et à une démarche de résolution de problème. Le GAQ peut exercer un pouvoir décisionnel ou de recommandation, dépendamment de la volonté de la direction générale. Philip B. Crosby se montre en faveur du premier type. Voici comment il perçoit le GAQ:

"Le groupe devrait être représentatif de toutes les fonctions existant dans l'entreprise. Ses membres devraient avoir le pouvoir d'engager ces fonctions sans devoir en demander l'autorisation à chaque fois⁴⁵".

Outre ceci, Crosby attribue au GAQ un rôle éducatif de première importance dans son milieu. La mission prioritaire de ses membres est de "tenter de modifier les mentalités et les

⁴⁵ Crosby, P., La qualité sans larmes, Éditions Economica, 1986, p. 125.

pratiques des cadres dirigeants...⁴⁶". Par la suite, ils veilleront à généraliser l'éducation à l'ensemble du personnel.

En général, dans les GAQ, le principe du volontariat s'applique. Il a été démontré que les gens qui se portent volontaires, démontrent un degré de motivation plus élevé.

Plusieurs prétendent qu'il convient d'établir des systèmes de récompenses en vue d'encourager les efforts des employés. Ces encouragements peuvent prendre la forme de participation aux bénéfices ou de reconnaissance des mérites.

Les techniques

Les techniques les plus connues qu'utilisent les GAQ sont le "processus de solutions de problèmes", le "remue-méninges", le "diagramme causes-effets" (diagramme d'Ishikawa), le "diagramme de Pareto", le diagramme des étapes et les méthodes de contrôle statistique.

La mesure

Bon nombre de spécialistes de la question diront que le premier pas à franchir en s'engageant sur la voie de la "qualité totale" est de dresser le diagnostic de l'état de la situation. L'organisation doit connaître quelles sont les pertes engendrées par la non-qualité qu'elle produit, ainsi que sa capacité à répondre aux exigences de sa clientèle. Les résultats de cet exercice orienteront le choix du type d'intervention à mettre en oeuvre et serviront d'étalons futurs pour évaluer l'efficacité des actions entreprises.

⁴⁶ Crosby, P., op. cit., p. 126.

Le diagnostic consiste à mesurer deux objets, d'une part le coût relatif à la qualité, baptisé "coût-qualité", et d'autre part, la qualité elle-même (ou la satisfaction des attentes du client).

Notons que certains se montrent réfractaires à l'idée d'établir les coûts de la qualité, car souvent, on attribue à la mesure un côté coercitif qui ne joue pas en sa faveur. A quelques occasions, cette pratique n'a pas pris la tournure désirée et s'est transformée en véritable facteur de compétition entre les groupes.

Thompson, De Souza et Gale (1985) font état de deux approches complémentaires, dont le rôle précis consiste justement à mesurer les deux volets de nos préoccupations:

"Il y a, en fait, deux approches de base pour mesurer la qualité, l'approche interne et l'approche externe. La première (interne) est basée sur le "coût qualité" (CQ). Selon ce concept, la qualité est définie comme étant la conformité aux spécifications. Le C.Q. est mesuré par l'ensemble des coûts qu'imputent la prévention des problèmes de qualité, l'approbation de la qualité et les écarts pour se conformer aux spécifications. Pour sa part, l'approche externe s'appuie sur le concept de "la qualité relative perçue par le client" (Q.R.P.C.) et mesure la qualité par la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins du client mieux que ses concurrents.

Pour estimer le Q.R.P.C., il est nécessaire de suivre les étapes suivantes:

- identifier les segments du marché;
- identifier et assigner des valeurs aux attributs non monnayables qui comptent dans la décision d'achat;
- évaluer la performance des compétiteurs sur les attributs non monnayables clés;
- calculer une position d'ensemble de qualité proportionnelle à celle des compétiteurs⁴⁷.

⁴⁷ Thompson, P., De Souza, G., Gale, I.I., The Strategic Management of service quality, Quality Progress, juin 1985, p. 22-23.

L'approche interne

Le coût-qualité

La détermination du coût-qualité est un exercice complexe. D'abord parce que les mesures ne sont pas toutes quantifiables, certaines étant de natures perceptuelle et subjective, surtout lorsqu'on a affaire à un service. Aussi, parce que plusieurs coûts restent méconnus. La métaphore de l'iceberg est utilisée couramment pour illustrer la répartition du coût-qualité. La partie immergée comprend les coûts méconnus ou cachés.

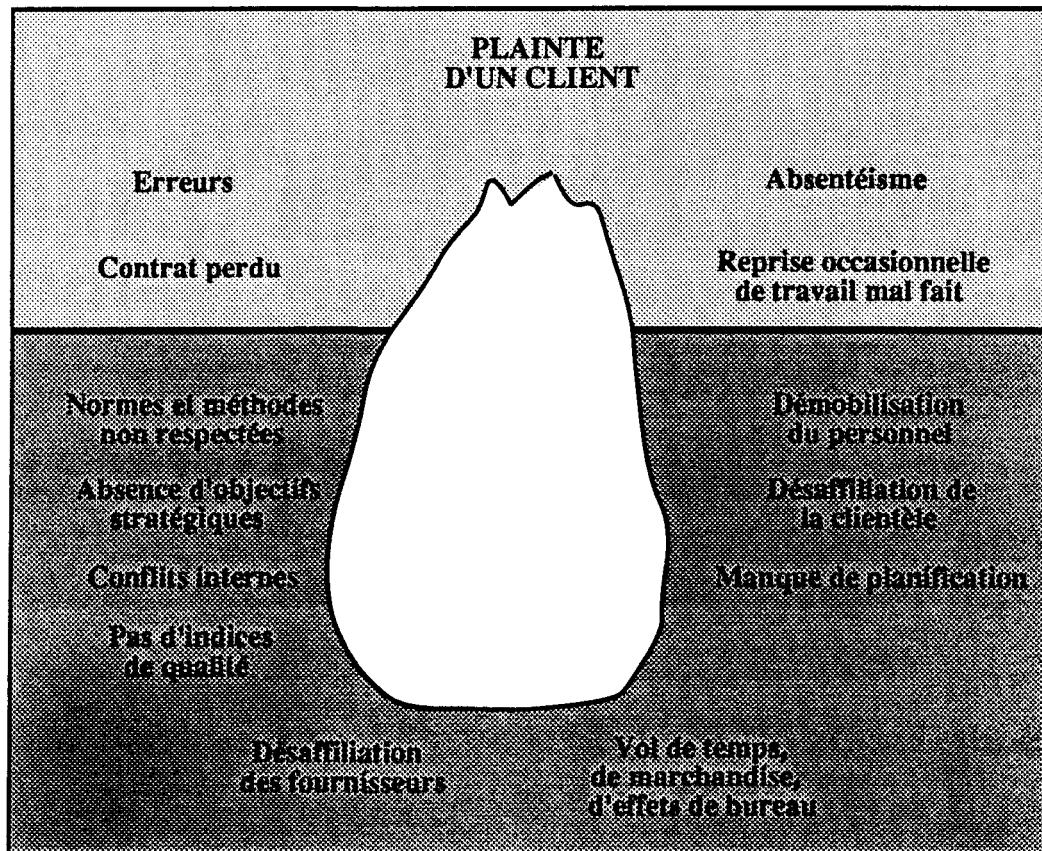


Figure 3: L'iceberg de la non-qualité

Source: Legault, Gilles, Notes de cours PER360.

Le coût-qualité peut souvent prendre des proportions étonnantes:

“Plusieurs études ont démontré que, dans une entreprise industrielle, les coûts de surqualité, ainsi que ceux résultant de la correction de la non-qualité ou nécessaires à sa prévention et à son contrôle, s’élèvent en moyenne à 25% de son chiffre d’affaires! Crosby affirme que ce pourcentage atteindrait 40% dans les entreprises de services⁴⁸”.

Pourtant, nombre de dirigeants ne sont pas encore sensibilisés à cette réalité. Joseph Juran prétend que la meilleure façon de "réveiller" les dirigeants inconscients est d'identifier et de quantifier les possibilités d'amélioration de la qualité dans un langage qu'ils connaissent, celui de l'argent.

Bien qu'à preuve du contraire, on ait pu mesurer le coût-qualité avec précision, Joseph Kelada est d'avis que toute organisation doit s'efforcer d'en estimer la valeur réelle.

Pour Philip Crosby, la qualité est gratuite, tel que l'intitule son volume. C'est la non-qualité, c'est-à-dire la correction des défaillances, qui coûte. Crosby pose l'hypothèse que si les choses étaient bien faites du premier coup, il n'y aurait pas de non-qualité.

Même si le calcul du coût de la qualité ne fait pas l'unanimité (Crosby, 1984), la non-qualité, quant à elle, est désormais reconnue par les spécialistes comme étant une de ses plus lourdes composantes. En fait, la somme totale du coût-qualité s'obtient en cumulant différentes catégories de coûts.

⁴⁸ Kelada, J., op. cit., p. 64.

Plusieurs experts, dont Feigenbaum, Kelada et Juran, identifient quatre catégories de coûts de qualité. Ce sont:

- les coûts de prévention
- les coûts d'évaluation
- les coûts des défaillances internes
- les coûts des défaillances externes.

Voici comment le Dr Juran définit chacune de ces catégories de coûts:

- “1. **Prévention:** les coûts de prévention sont les coûts associés aux mesures ou activités préalables visant à éviter les erreurs et à faire en sorte que les coûts de prévention soient moins élevés possible \..\\
2. **Evaluation:** les coûts d'évaluation sont les coûts supportés pour évaluer un produit ou un service afin de déterminer s'il est conforme aux critères de qualité \..\\
3. **Défaillances internes:** les coûts imputables aux défaillances internes sont les coûts supportés pour corriger un défaut de conformité d'un service ou d'un produit, avant qu'il ne soit livré au client \..\\
4. **Défaillances externes:** les coûts imputables aux défaillances externes sont les coûts supportés pour corriger un défaut de conformité d'un produit ou d'un service, après la livraison ou la fourniture au client, ou bien pour corriger un produit ou un service que le client juge non conforme aux critères qu'il avait spécifiés \..\\⁴⁹”.

Selon le Dr Joseph Juran le "coût de la non-qualité" cumule:

“la somme totale (en dollars) qu'une entreprise dépense pour les deux dernières catégories (coûts des défaillances internes et des

⁴⁹ Juran, op. cit., p. 24.

défaillances externes), à laquelle s'ajoutent les postes du coût d'évaluation de la qualité (contrôle à 100% et essais) associés aux procédés déficients⁵⁰”.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour but de présenter les principales observations de notre revue de littérature concernant le concept de qualité totale.

Ce qu'il importe de retenir est la division possible du concept en trois grandes dimensions: **philosophie, logique et technique**; ainsi que son actualisation par un cheminement analogue à celui de la gestion traditionnelle dont la haute direction est la première responsable. Il faut également se souvenir que la qualité totale a l'approche systémique pour cadre théorique.

50 Juran, op. cit., p. 23.

CHAPITRE II

LA QUALITÉ DE SERVICE

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes particulièrement intéressée à traiter de la problématique de la qualité de service, puisque nous œuvrons dans ce secteur d'activité. Après cette brève analyse du concept de qualité totale, nous nous proposons d'apporter quelques précisions sur la notion de service, puis celle de qualité de service.

2.1 LA NOTION DE SERVICE

Le service est souvent défini par son caractère de "substitution dans la réalisation d'une activité". Par essence même, le service existe pour "faire à la place de". Citons par exemple Joseph Juran, qui perçoit le service comme étant "un travail effectué par une autre personne" ou encore Charles D. Zimmerman, dont la formulation est plus élaborée:

"Le service n'est pas produit par un processus manufacturier, mais plutôt en accomplissant des activités qui réalisent un besoin que le gens ne peuvent pas ou choisissent de ne pas effectuer eux-mêmes⁵¹".

⁵¹ Zimmerman, Charles D., Quality key to service productivity, Quality progress, juin 1985, p. 32.

Du côté du marketing, une nouvelle tendance se dessine, qui tend à ne plus dissocier les notions de produit tangible et de service et dont est issue la notion de produit-service, que commente Hervé Mathé:

“On n'appréhende plus aujourd'hui le produit comme un simple bien physique. La consommation des services a pris une telle importance que l'offre de bien est désormais indissociable de l'offre de service, quand la seconde ne se substitue pas pour partie à la première⁵²”.

Mathé recommande que la conception technique d'un objet physique tienne compte du service. Jean-Jacques Lambin, auteur du "Marketing stratégique", a une vision encore plus étendue de la question. A ses yeux,

“...il importe de ne pas limiter ... la notion de bien ou de produit aux seuls objets physiques. Toute entité pouvant fournir une satisfaction peut être appelée un bien. Ceci inclut des personnes, des idées, des organisations, des services et pas seulement des objets. ... L'idée centrale de la démarche marketing et de la nouvelle théorie du comportement est de considérer que ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le bien, mais le service que le bien est susceptible de rendre⁵³”.

Les professeurs Leblanc et Nguyen ne sont pas tout à fait en accord avec la perspective du produit-service. Ils pensent que les caractéristiques d'un service sont fondamentalement différentes de celles d'un produit. Les trois particularités du service étant l'intangibilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité, que nous expliquerons sommairement:

⁵² Mathé, Hervé, Une nouvelle approche de la notion de produit, Revue française de gestion, juin, juillet, août 1986, p. 59.

⁵³ Lambin, J. Jacques, Le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications, Éditions McGraw-Hill, Paris, 1986, p. 64.

L'intangibilité: "Contrairement à l'objet physique, le service n'a ni effet ni forme matériels. Il doit être analysé en tant que performance⁵⁴".

Le service ne peut être emmagasiné ou possédé car il n'a pas d'existence matérielle. Sauf exception, les actes de production (ou prestation) et de consommation du service se font simultanément. Ce qui sous-entend aussi que le client participe à l'acte de production.

Le service est également périssable car "s'il n'est pas consommé par le client au moment et à l'endroit définis, il est perdu" (Leblanc et Nguyen, 1989). On parle alors de fugacité du service.

L'hétérogénéité: "L'hétérogénéité signifie qu'il est difficile d'uniformiser le résultat ou la performance d'un même service⁵⁵".

De nombreuses contingences interviennent sur l'interaction qui s'établit entre le prestataire et le dispensateur du service. Chaque expérience étant unique, l'uniformité est quasi impensable.

Le caractère d'hétérogénéité pourrait aussi bien concerter la diversité des services dans une même entité.

⁵⁴ Leblanc, G., Nguyen, N., La gestion de la qualité dans les entreprises de service, Revue Gestion, vol. 14, no 4, nov. 1989, p. 23.

⁵⁵ Leblanc, G., Nguyen, N., *ibid.*, p. 24.

"L'entreprise de service offre en réalité plusieurs services en même temps, même lorsqu'elle se présente comme monoservice⁵⁶".

Normalement, des services périphériques accompagnent un service de base pour le rendre plus attrayant. Joseph Kelada (1990) désigne le service de base par le terme «service intrinsèque» et le service périphérique par celui de «service extrinsèque». Jean-Jacques Lambin (1986) fait un clivage analogue avec la terminologie de «fonction de base» et de «service ajouté».

La définition que donne Jacques Horovitch du service illustre elle aussi ces deux dimensions:

“Le service est l'ensemble des prestations auxquelles le client s'attend, au-delà du produit ou du service de base, en fonction du prix, de l'image et de la réputation en cours⁵⁷”.

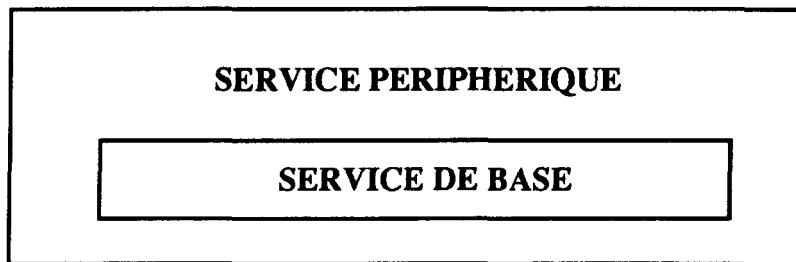


Figure 4: Le service

⁵⁶ Leblanc, G., Nguyen, N., op. cit., p. 24.

⁵⁷ Horovitch, Jacques, La qualité du service, à la conquête du client, Interéditions, Paris, 1990, p. 22.

Le service: une relation client-fournisseur

Le modèle conceptuel du service que Gagné et al. ont développé a suscité notre attention car il facilite la compréhension de la relation de service.

Pour Gagné et al., toute situation de service comprend trois grands systèmes, le fournisseur, la zone de contact et le client, qu'ils illustrent dans le schéma suivant:

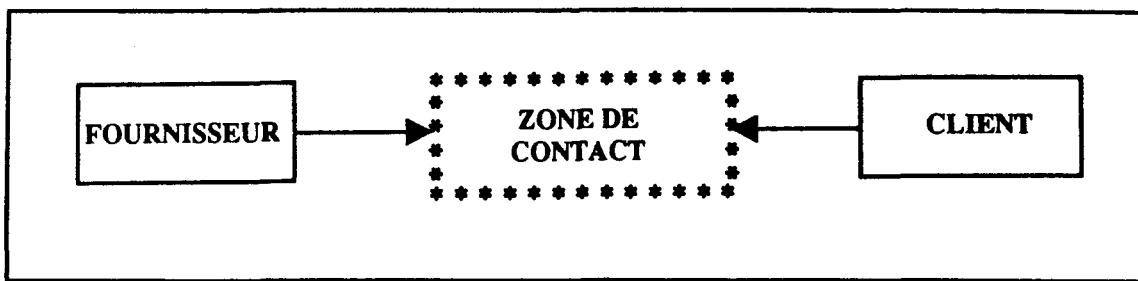


Figure 5: Le modèle du service

Source: Gagné, Rémy et al., À chacun sa propre entreprise, éd. Publi-Union, Ottawa, 1988, p. 171.

Dans ce modèle, chaque système est défini de cette façon:

- “1. **Le client** est l'individu qui, prenant action pour satisfaire un besoin ou une attente, recourt au service offert par le fournisseur.
2. **Le fournisseur** est celui qui offre de répondre à un ou plusieurs besoins, d'une ou plusieurs clientèles-cibles. Selon le niveau de la situation de service que l'on observe, le fournisseur peut être l'organisation entière, l'unité administrative (l'équipe) ou l'agent de service, c'est-à-dire la personne qui traite avec un client.

3. La **zone de contact** est le «lieu» et le «moment» où se déroule la transaction entre le client et le fournisseur.

Le service et par conséquent la qualité du service, n'existent que dans la zone de contact. Avant toute transaction entre le client et le fournisseur, il n'y a, de part et d'autre, qu'une intention de service⁵⁸.

A nos yeux, l'hypothèse que défendent Gagné et ses collaborateurs a une portée stratégique, car il va de soi que dans le choix de ses stratégies d'actions visant à améliorer la qualité, l'entreprise devra pointer prioritairement la zone de contact client-fournisseur.

Gagné et al. ont défini le service comme étant: un ensemble de conditions réunies sous six (6) composantes permettant au client et à l'agent d'initier, d'opérer et de compléter une transaction.

- “1. **L'ACCÈS** est la possibilité pour le client d'entrer en contact avec l'agent de service.
2. **LE CONTACT AVEC LA PERSONNE** est le rapport personnalisé entre le client et l'agent de service.
3. **LE CONTRAT** est l'existence d'une entente, convenue entre le client et l'agent de service, sur la demande, la réponse à fournir et les modalités de la transaction.
4. **LE PRODUIT** est le bien, l'information, la "réponse" disponible au client.
5. **LA LIVRAISON** est le processus par lequel le client prend possession du produit selon les modalités convenues.
6. **LE FEEDBACK** est l'information recueillie auprès du client ou de l'agent de service relative à son appréciation du service.

⁵⁸ Gagné et al., op. cit., p. 171.

L'identification de ces composantes permet de clarifier, de rendre "visible" ce qu'est le service.

Dans chaque transaction, l'organisation, l'agent, voire le client, doit produire des résultats au niveau de chaque composante pour rendre effectif le service à livrer⁵⁹.

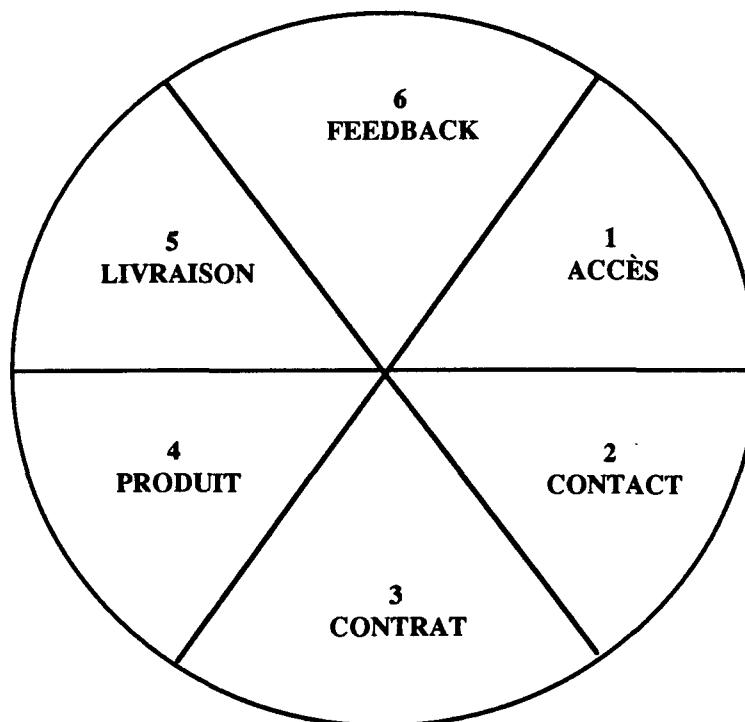


Figure 6: Étapes de la production des services

Source: Gouvernement du Québec, Champagne, Marie-Josée, La qualité des services à la clientèle dans l'administration publique.

⁵⁹ Gagné et al., op. cit., p. 176.

Ce qui se dégage du modèle de Gagné, c'est que le service tel qu'il y est défini ne se résume pas qu'à de simples aspects techniques ou au quoi. Il englobe également des manières de faire et d'être. Bref, tout le comment il doit être dispensé.

C'est aussi ce que conclut ce rapport de mission sur la qualité de service au Japon de la firme Innovation Consultants:

“En définitive une PRESTATION de SERVICE est un processus complexe que l'on peut décomposer en deux sous-processus:

- un sous-processus de production du produit de base qui est un processus de type "industriel" sans grande originalité.
- une relation Client-Fournisseur que l'on structure de la façon suivante:

Une relation "normalisée" à partir des règles de la profession.

Une relation "personnalisée" centrée sur la personnalité (fluctuante) du Client⁶⁰.

2.2 LA QUALITÉ DE SERVICE

Dans sa version moderne, la qualité de service est souvent décrite de façon globale et synonyme de la satisfaction du client à l'égard du service rendu. En fait, pour paraphraser Joseph Kelada, la qualité se résume toujours à satisfaire le client, peu importe le type d'activité.

⁶⁰ Innovation Consultants, Qualité Totale. Qualité de service. Rapport de mission-séminaire itinérant sur la qualité de service au Japon, octobre 1990, p. 3.

"Le premier intérêt pour la qualité s'est porté dans les entreprises de service sur la dimension "relation-client". On s'est d'abord préoccupé de la dimension la plus urgente, l'expérience vécue par le client en contact avec l'agent de service (compte tenu de son impact direct et très déterminant)⁶¹".

Par ailleurs, l'image initiale que l'on se fait du client est celle de l'utilisateur "en bout de ligne" du produit fini de l'organisation: le client externe. C'est là la distinction fondamentale avec l'approche contemporaine de la "relation-client", telle celle de Gagné et al. présentée plus haut, qui s'applique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Aussi, les premiers efforts visant à améliorer la qualité des services ont porté généralement à rechercher une standardisation des comportements, de façon à s'assurer d'une plus grande uniformité des services rendus. On axe davantage sur le côté technique en formant le personnel qui transige directement avec le client externe, car il est perçu comme le principal artisan de la satisfaction du client.

"Peu à peu, les expériences se sont également intéressées à développer et à garantir une qualité de prestation (associée à la qualité du produit) qui nécessite un apport qualitatif accru de toutes les fonctions de l'entreprise⁶²".

Le principe du partenariat fournisseur-client ou de maillage et la vision systémique s'immiscent dans la qualité de service. Aujourd'hui, on reconnaît la nécessité de faire de cette dernière des projet d'entreprise et philosophie de gestion, promus par les dirigeants, mais que chaque intervenant dans l'entreprise s'approprie, au même titre qu'avec les modèles de qualité

⁶¹ Innovation Consultants, op.cit., p. 2.

⁶² Innovation Consultants, ibid., p. 3.

totale. Toutes les fonctions sont concernées. C'est la qualité partout et par tous qui se concrétise par la mise en place d'un processus constant d'amélioration. Les dimensions logique, philosophique et technique sont prises en compte.

Partant de là, on peut donc dire que la qualité de service relève de mêmes principes que la qualité totale, issue de l'entreprise manufacturière:

- la satisfaction du client
- la mise en synergie de toutes les compétences humaines
- l'efficacité.

La mesure de la qualité de service

Nous avons eu l'occasion de mentionner qu'en matière de service, des divergences se manifestaient lorsqu'on envisageait mesurer la qualité de service (ou la satisfaction du client). Sur ce plan, deux grandes écoles de pensée ont retenu notre attention.

D'abord celle du "produit-service", qui préconise que les deux phénomènes soient abordés identiquement, compte tenu de leur indissociabilité, et qui postule que les attributs du service se quantifient et se mesurent aussi facilement que ceux du produit tangible. La qualité du service est synonyme de "conformité aux standards" (Crosby, 1979) et se mesure par la somme de ses attributs physiques et technologiques (Hevitt, 1972; Sasser, Olsen et Wyckoff, 1978). Deux prémisses conditionnent le succès de cette approche:

"L'entreprise doit posséder le plein contrôle des intrants et de la technologie utilisés par son système de production. Il doit exister une relation claire et précise entre les attributs du service,

la perception de la qualité par le consommateur et le comportement désiré du consommateur, tel que le réachat ou la fidélité à la marque⁶³".

A l'opposé du fabricant de biens manufacturés, le dispensateur de service ne dispose généralement pas de critères objectifs auxquels s'accrocher pour apprécier la satisfaction de sa clientèle et mesurer la qualité du service, on sait que ce dernier est dépourvu de caractéristiques tangibles. Il n'y a pas "d'objet" à contrôler.

D'un autre côté, il y a les opposants, parmi eux Jacques Horovitch, Leblanc et Nguyen, qui privilégient "l'approche utilisateur", définissant "la qualité d'un service comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur". Ceux-ci s'insurgent contre l'illusion erronée que la vision précédente laisse planer, c'est-à-dire que la qualité est relativement facile à définir, à mesurer et que sa gestion n'occasionne pas de problèmes sérieux.

Ils stipulent que la problématique de la qualité des services est très différente de celle du bien matériel. Principalement lorsqu'on projette de la mesurer, ce qui se révèle une entreprise beaucoup plus épineuse dans le cas du service. Pour eux, la qualité du service est extrêmement difficile à conceptualiser et à mesurer.

"Il est malaisé pour l'entreprise dispensatrice, non seulement de comprendre comment les clients perçoivent son offre de services, mais aussi d'évaluer la qualité de celle-ci⁶⁴".

⁶³ Leblanc, G., Nguyen, N., op. cit., p. 25.

⁶⁴ Leblanc, G., Nguyen, N., op. cit., p. 23.

Leblanc et Nguyen rejettent l'idée d'un contrôle parfait des attributs de la qualité d'un service, qui leur apparaît irréalisable et illusoire.

Il est recommandé de procéder à des enquêtes en vue d'identifier les attentes du client, mais souvent celui-ci ignore ce qu'il désire précisément et encore, les goûts changent et les besoins évoluent. Le service doit être analysé en tant que performance, ce qui n'est pas facile puisque de nombreux impondérables biaissent les résultats obtenus.

Aux yeux de Leblanc et Nguyen, la qualité est une notion relative car elle est perceptuelle et subjective. Ce qui n'en facilite pas la mesure et qu'en plus, "la perception se forme, dans la plupart des cas, pendant la rencontre client-personnel en contact" (Leblanc et Nguyen, 1989). Ce qui rejoint la thèse de Rémy Gagné et al. Dans l'approche du "produit-service", cette dimension humaine est sous-estimée.

A leur tour, Berry, Parasuraman et Zeithaml (1988) nous rappellent que l'appréciation de la qualité d'un service est loin de l'objectivité: "...les consommateurs évaluent la qualité du service en comparant mentalement leurs perceptions des services délivrés avec leurs attentes des firmes de services⁶⁵".

⁶⁵ Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A., The Service Quality Puzzle, Business Horizons, sept. oct. 1988, p. 35.

L'approche interne: Le coût qualité et le service

De nombreuses études soutiennent que le cadre comptable coût-qualité développé dans l'entreprise manufacturière s'applique autant dans les entreprises de service que dans les manufactures. Jacques Horovitch croit plutôt que cette thèse est fausse et que l'approche industrielle de l'évaluation du coût de la qualité est pratiquement inutile pour le service.

Horovitch avoue que dans l'entreprise de service, le coût de défaillance externe est beaucoup plus élevé qu'il ne saurait l'être dans une industrie manufacturière. Il précise effectivement que dans le service, le bouche-à-oreille a des effets d'entraînement lourds de conséquences. On dit qu'un client insatisfait le dit à onze personnes, qui ne reviendront pas ou qui éviteront de venir tout simplement. Il faut créditer ce manque à gagner au poste des coûts de défaillances. Cet engrenage est d'autant plus subtil que seulement 4% de mécontents osent acheminer leurs plaintes à l'entreprise impliquée.

Horovitch stipule également que les coûts d'évaluation sont inexistants dans les services, où il est:

“impossible de faire de l'inspection avant que le client consomme et où les tests, démonstrations, rappels en usine, essais gratuits sont impossibles, toute défaillance devient source de mécontentement⁶⁶”.

Ce qui à ses yeux commande qu'on développe des approches spécifiques à la qualité de service.

⁶⁶ Horovitch, J., La non-qualité tue, Revue Harvard - L'Expansion, été 1986, p. 54.

Le cadre comptable décrit par Horovitch est le suivant:

- “1. Coût de prévention (formation, méthodes, procédures adéquates)
- 2. Coût de défaillance interne (refaire deux fois la même chose)
- 3. Coût de défaillance externe (+20% de clients qui ne reviendront pas à cause de l'erreur, bouche-à-oreille négatif)⁶⁷”.

Horovitch soutient que: "Dans le domaine des services, l'amélioration de la qualité offre peu de possibilités de réduction de coûts. En revanche, les bénéfices de la non-erreur sont considérables...⁶⁸".

En matière d'intervention qualité, il mise sur les stratégies permettant d'augmenter les ventes par un meilleur bouche-à-oreille et une augmentation du taux de fidélité.

L'approche externe: la mesure de la qualité par la satisfaction du client (les indicateurs de qualité)

La perspective de la qualité orientée vers la satisfaction du client exige implicitement que les besoins et attentes de celui-ci soient préalablement connus. Armand V. Feigenbaum est de cet avis:

⁶⁷ Horovitch, J., op. cit., p. 55.

⁶⁸ Horovitch, J., À la conquête du client, Interéditions, 1990, Paris, p. 51.

“chercher à identifier autant que possible tous les besoins des consommateurs est un point de départ fondamental pour un contrôle de la qualité efficace. Quand cette étape n'a pas lieu, ceci peut créer un problème inhérent qu'aucune des activités de contrôle subséquentes ne pourra solutionner⁶⁹”.

Il est souhaitable que des enquêtes soient menées régulièrement auprès des principaux concernés afin qu'ils puissent préciser leurs désirs. Ce sont eux qui doivent définir la qualité à produire et non la direction de l'organisation. La perception que cette dernière se fait des exigences du client à l'égard du produit ou du service n'est pas nécessairement cohérente avec la vision que le client en a réellement.

"La qualité est la conformité aux exigences du consommateur; c'est la définition de la qualité du client qui compte, pas celle de la direction⁷⁰," nous rappelle Berry, Parasuraman et Zeithaml.

Ce sont ces exigences qui constitueront les indicateurs de qualité.

L'indicateur de qualité

L'indicateur de qualité est un critère observable et mesurable qui spécifie un aspect de la qualité de service à atteindre et à maintenir. Il décrit ce qui est offert au client en regard de ses attentes.

⁶⁹ Feigenbaum, Armand V., Total Quality Control, 1954, p. 8.

⁷⁰ Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A., op.cit., p. 35.

Dans le modèle de service de Gagné et Al., pour chacune des six (6) composantes du service, il est possible d'identifier les résultats à produire, à l'aide de critères observables et mesurables, soit les indicateurs de qualité. Ceux-ci permettent d'évaluer la qualité de service, c'est-à-dire la réponse aux attentes du client.

Quelques auteurs se sont efforcés à rechercher les paramètres sur lesquels le client pouvait baser son jugement pour apprécier la qualité d'un service.

Chez Berry, Parasuraman et Zeithaml (1988), il y a dix (10) dimensions à considérer: la fiabilité, la sensibilité, la compétence, l'accès, la courtoisie, la communication, la crédibilité, la sécurité, la compréhension et la connaissance du consommateur, les tangibles, c'est-à-dire les aspects plus visibles qui entourent le service de base.

Une étude menée par ces derniers auprès de la clientèle d'entreprises de service, issues de quatre (4) secteurs distincts et dont le but visait à identifier les dimensions qui leur apparaissaient les plus importantes, a produit les résultats suivants:

“Notre recherche suggère que ces exigences couvrent cinq zones:

- les tangibles: les facilités physiques, l'équipement, l'apparence du personnel;
- la fiabilité: la capacité du service désiré de performer sûrement, précisément et constamment;
- la réponse: le délai pour produire un service prompt et aidant les consommateurs;
- l'assurance: la connaissance des employés, la courtoisie et la capacité de communiquer avec confiance et discrétion, etc.
- l'empathie: la disposition à se mettre dans la peau du consommateur⁷¹”.

⁷¹ Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., op. cit., p. 35.

Le document "Source" de la Confédération des Caisses Populaires Desjardins du Québec mentionne que la qualité du service doit satisfaire ces cinq (5) types de besoins:

- “• les besoins de confiance
- les besoins d'information
- les besoins d'un service de qualité
- les besoins d'une relation agréable
- les besoins d'être reconnu et respecté⁷²”

Pour sa part, le réputé fondateur du "contrôle de la qualité totale", Armand V. Feigenbaum, juge que la satisfaction du client implique forcément qu'on ait répondu à deux conditions précises, se reflétant dans dix (10) conditions additionnelles relatives au produit ou au service:

“... ces conditions du consommateur sont (1) l'usage final actuel et (2) le prix de vente du produit ou du service:

1. la spécification des dimensions et caractéristiques opérationnelles
2. la durée et la fiabilité objectives
3. les exigences de sécurité
4. les normes pertinentes
5. les coûts de conception, de fabrication et de qualité
6. les conditions de production sous lesquelles l'article est manufacture
7. le champ d'installation et d'entretien et les services objectifs
8. la consommation d'énergie et les facteurs de conservation des matériaux
9. l'environnement et les autres effets à considérer
10. les coûts d'opération et d'usage du consommateur et du service produit⁷³”.

⁷² C.C.P.E.D.Q., Source Cahier d'intervention, sept. 1987, p. 11.

⁷³ Feigenbaum, A.V., op. cit., p. 20.

Joseph Kelada propose également de satisfaire à un ensemble de conditions aussi bien pour le produit que le service qu'il exprime par ces lettres: QVTLCRA, voici leur signification:

“La «qualité totale» est la satisfaction des besoins du client non seulement en ce qui concerne la qualité du produit ou du service (Q) mais aussi la livraison du volume requis (V), à temps (T), au lieu voulu (L), au moindre coût (C), du premier coup et à tout coup. Elle inclut aussi les relations avec les clients actuels et potentiels (R) et le processus administratif allant de la passation d'une commande au paiement de la facture (A)⁷⁴”.

Tous ces paramètres de satisfaction du client sont susceptibles de se traduire en indicateurs de qualité. Par contre, nous pourrions nous étendre longuement sur cette question, car les attentes sont très relatives. Elles varient en fonction des individus, des clientèles et des services.

Dans la perspective de Rémy Gagné et al., la qualité du service est associée à:

- la présence des six (6) composantes du service dans toute transaction;
- la réponse aux attentes du client en regard de chacune des composantes du service;
- la visibilité, pour le client, de ce qu'il reçoit.

⁷⁴ Kelada, V., op. cit., p. 16.

En somme, la qualité du service est une foule de petites choses faites au bon moment que l'on s'assure de reproduire à chacune des transactions avec le client. Ce dernier conclut à la qualité lorsque pour "chacune des composantes, il reçoit une réponse conforme à ses attentes⁷⁵".

Le bon indicateur de qualité répond essentiellement à trois (3) critères.

- 1. Il décrit ce qui est VISIBLE AU CLIENT**
- 2. Il est MESURABLE**
- 3. Il est CONTRÔLABLE**

Figure 7: Les critères de l'indicateur de qualité

Source: Gagné, R. et al., Document de travail.

Les standards de performance (ou indices de mesure)

Une fois que les indicateurs de qualité ou les exigences du client sont spécifiés, il faut établir des standards de performance, permettant d'une part, de fixer le niveau de qualité qu'on veut réaliser et d'autre part, de vérifier si on a atteint la qualité désirée.

⁷⁵ Gagné et al., op. cit., p. 171.

Dans l'industrie, définir des standards n'occasionne pas de problèmes majeurs. Il est aisément d'en fixer des mesurables et des quantifiables à la fois. C'est davantage problématique avec le service, étant donné qu'il n'y a pas d'objet concret et que ce sont des comportements, des procédures et des expériences que nous mesurerons.

D'après Jacques Horovitch:

“Un standard de qualité de service a trois (3) composantes: le résultat attendu par le client, les tâches à accomplir pour le serveur, le standardiste, l'agent d'assurance, le guichetier ... et les méthodes pour y arriver. Cette dernière partie du standard (les méthodes) va servir de base à l'élaboration de la formation à la qualité de service...⁷⁶”.

Horovitch ajoute également que deux conditions sont importantes pour que les standards soient opérationnels:

“S'assurer que les standards reflètent bien la stratégie de qualité choisie par l'entreprise \..\\ S'assurer qu'ils sont définis à tous les niveaux hiérarchiques⁷⁷”.

Il importe par-dessus tout que ces standards soient conformes aux besoins des clients.

L'analyse du processus

L'analyse du processus est un prélude à toute tentative d'amélioration de la qualité, aussi bien en termes de produits que de services.

⁷⁶ Horovitch, J., La non-qualité tue, revue Harvard - l'expansion, été 1986, p. 56.

⁷⁷ Idem.

"Toute tâche repose sur un processus, on peut donc l'analyser, la mesurer et la contrôler," précise Philip B. Crosby. Avec le service cela se traduira par une analyse des zones critiques de l'expérience du client. Lynn G. Shostack (1987) propose d'élaborer un schéma qui permette de visualiser, de préciser chacune des étapes du processus de prestation d'un service, d'en localiser et d'en corriger les faiblesses. Jacques Horovitch partage également cette approche:

"Pour analyser et contrôler la qualité, il faut établir les différentes étapes par lesquelles passe le client pour obtenir le service: accueil, file d'attente, etc. A chaque fois, il faut définir ses attentes, se demander chaque fois ce qui peut rater et, encore pour chaque étape, mettre en place les ressources qui permettent de respecter la promesse de qualité⁷⁸".

Le professeur John Haywood-Farmer de l'University of Western Ontario est aussi de cet avis:

"Tracer un diagramme de flux montrant toutes les activités d'un processus dans leur séquence appropriée est un point de départ très utile. La discipline requise pour construire une telle charte force le concepteur à passer à travers le processus entier, étape par étape⁷⁹".

La totalité des standards et des processus sont généralement regroupés dans le "manuel d'assurance-qualité".

⁷⁸ Huberdeau, Madeleine, Quand le client est roi, Revue Desjardins, no 1, 1990, p. 17.

⁷⁹ Haywood-Former, John, Controlling Service Quality, Business Quaterfly, hiver 1985, p. 65.

Dans la perspective du modèle de service élaboré par Gagné et al., qui rappelons-le, se fonde sur la relation client-fournisseur, cet exercice consistera "à déterminer, suivre et évaluer ce qui se passe dans la «zone de contact», et ce du point de vue du client⁸⁰".

En 1980, Carl Janson, le p.-d.g. de la Scandinavian Airlines, a introduit un concept désormais célèbre, celui du "cycle des moments de vérité", qui désigne l'ensemble des contacts et des transactions entre le client et l'organisation.

Un moment de vérité apparaît à chaque fois où un client entre en contact avec un aspect de l'organisation et utilise cette opportunité pour juger la qualité du service rendu par l'organisation.

La qualité de ces multiples contacts fait toute la différence. Ce peut être: publicité, facturation, appels téléphoniques, rencontres, environnement physique, traitement d'une plainte...

Le cycle commence au tout premier contact du client avec l'entreprise.

"Il est constitué successivement de toutes les étapes que doit franchir votre client pour consommer votre produit ou votre service. Chaque étape constitue le maillon d'une chaîne qui doit vous assurer la satisfaction et la fidélité du client⁸¹".

⁸⁰ Gagné et al., op. cit., p. 71.

⁸¹ Lacombe, Daniel, Le service à la clientèle nouvelle vague, Le club régional de l'entrepreneurship, Bulletin d'information et de formation, vol. 4, no 2, juin 1991, p. 18.

Gérer les moments de vérité consistera à analyser minutieusement chacune des étapes du cycle, en adoptant continuellement le point de vue du client et en définissant des standards de qualité pour chaque moment.

En appliquant cette approche au modèle de Gagné et al., nous identifierions les moments de vérité pour chaque composante du service. Jacques Horovitch estime que la clé du succès de l'analyse du processus repose sur l'entièvre et pleine participation de tout le personnel, de la haute direction jusqu'à la base.

Dans les services, on cible prioritairement la formation du personnel en contact et la fiabilité des procédures. Cela est incontestable, car n'oublions pas que la performance humaine joue un rôle de premier ordre dans la perception que se fait le consommateur de la qualité du service. Il faut avoir l'assurance que le personnel sait ce qu'il a à faire et comment il doit le faire, cela va de soi. Mais la première certitude que nous devrions posséder, c'est que les tâches qu'on leur demande d'accomplir sont véritablement les bonnes.

Le thème de la «responsabilité pleine et entière du personnel» a souvent été le sujet de confusion, mécontentement et injustice dans les organisations. La tentation subsiste de jeter toute la responsabilité de la non-qualité sur le personnel d'exécution, soit par mauvaise foi ou tout simplement par ignorance. W. Edwards Deming a révélé que la très grande majorité des problèmes de non-qualité, c'est-à-dire 94%, était reliée à des processus boiteux dont la direction est responsable. Le reste, c'est-à-dire 6%, est attribuable à des circonstances spéciales telle que l'erreur humaine.

" ... les ouvriers ne sont jamais à blâmer pour les imperfections d'un processus. C'est la direction qui est responsable du processus⁸²".

Il importe que les managers soient ouverts à cette réalité s'ils désirent assumer pleinement les responsabilités qui leur reviennent.

CONCLUSION

Les modèles de gestion de la qualité les plus notoires se destinent sans distinction au service et au produit.

La qualité de service se gère selon un processus analogue à celui du management traditionnel et qui s'ajoute aux autres activités managériales d'une organisation, de la même manière que la qualité du produit.

L'amélioration de la qualité de service pointera chacune des étapes par lesquelles le client passe pour obtenir le service, de façon à ce qu'il en ait une perception positive. C'est le client qui définit la qualité à atteindre et non l'entreprise. Pour connaître les besoins de sa clientèle, cette dernière procédera à des enquêtes régulièrement.

⁸² Shostack, Lynn G., Services, sachez innover, Revue Harvard - L'Expansion, hiver 1987-88, p. 13.

CHAPITRE III

OBJECTIF DE RECHERCHE ET ÉLABORATION DU MODÈLE

3.1 FORMULATION DE L'OBJECTIF DE RECHERCHE

En somme, la problématique à laquelle nous sommes confrontée est celle de l'implantation d'un processus d'amélioration continue dans une entreprise de service. C'est aussi notre objectif de recherche.

Comme nous l'avons vu, le concept de "qualité totale" origine du secteur industriel. Les modèles qui en sont issus furent d'abord développés pour ce terrain pour, par la suite, être adaptés au service. L'association de la qualité totale et du service est un phénomène relativement nouveau et peu connu et c'est pourquoi, les expériences en ce domaine ne foisonnent pas.

Un autre point saillant qu'il nous a été donné d'identifier, est la présence de mésententes sur la définition du service et sur la perception de la mesure de la qualité du service.

D'un côté, il y a les tenants de l'approche du "produit-service" qui soutiennent que les notions de produit et de service sont indissociables. Ainsi, en matière de gestion de la qualité, ils n'hésitent pas à aborder les deux phénomènes sans distinction.

Selon eux, les attributs du service se quantifient aussi facilement que ceux du produit tangible et à cette fin, ils utilisent les mêmes techniques de mesure.

De l'autre côté, on trouve les opposants à cette vision, les adeptes de l'approche "utilisateur", qui croient que les caractéristiques du service diffèrent fondamentalement de celles du produit physique et qu'en ce domaine, la qualité est avant tout une question de perceptions, d'individus et d'expériences plutôt que d'attributs. Ce qui n'en facilite pas la mesure, puisque chaque expérience est unique.

Pour eux, tout se joue au cours de la rencontre client-personnel en contact (Leblanc et Nguyen, 1990). Le service de même que la qualité du service n'existent qu'à l'intérieur de cette relation (Gagné et al., 1988).

Pour notre part, nous privilégions l'approche "utilisateur" et c'est de ce point de vue que nous élaborerons notre modèle conceptuel.

Nos réflexions ainsi que la littérature consultée nous amènent à formuler le raisonnement suivant: s'il est vrai que la perception de la qualité du service se forme pendant la relation client-fournisseur, la définition du service ne se limitera pas aux seuls attributs du service de base, c'est-à-dire au quoi. Elle devra englober le comment ou la manière dont le service est offert, ce qui concerne le service périphérique. Comme le précise Isabelle

Orgogozo (1987), le mot qualité a ici un sens global qui inclut non seulement les produits, mais les relations de chacun au produit et à l'environnement⁸³.

La satisfaction finale du client ou encore la qualité finale du service, sera conditionnée dès le moment où s'amorcera le contact entre le client et le fournisseur.

La qualité finale perçue sera la qualité la plus basse qui se produira au cours de chacune des interactions de la rencontre client-fournisseur (Kelada, 1990).

Enfin, tel que le propose Gagné et al., tout effort visant à améliorer la qualité du service devra cibler prioritairement la zone de contact client-fournisseur.

Selon le principe du "maillage", la relation client-fournisseur ne se limite pas seulement au système organisationnel lui-même, il s'étend aussi à son environnement.

Dans cette perspective, l'intervention qualité touchera chacune des interactions qui s'effectue entre les éléments internes du système et entre le système lui-même et son environnement externe.

Aussi, malgré les controverses entourant le service, qualité totale et qualité de service partagent des fondements communs qui, en même temps, sont des conditions de réussite, par exemple, la satisfaction du client, la philosophie de gestion et le projet global d'entreprise. C'est pourquoi ces éléments serviront de canevas au modèle que nous développerons. Ce

⁸³ Orgogozo, I., op. cit., p. 137.

dernier reflétera les trois grandes dimensions dont les experts font état. Toujours dans la lignée des spécialistes, la dimension logique s'apparentera au processus de gestion traditionnelle.

Nous viserons finalement à éviter la lourdeur et la complexité en élaborant un modèle dynamique et simple à opérationnaliser, s'adaptant au gré des contingences organisationnelles.

3.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DE SERVICE

3.2.1 La définition du concept

En guise d'aboutissement à nos lectures, nous avons formulé cette définition de la qualité de service:

La qualité de service est une philosophie et un mode de gestion préconisant la mise en synergie de toutes les compétences humaines dans l'atteinte de la satisfaction des attentes du client (interne et externe) en regard des six (6) composantes de la relation de service.

Notre définition est moins concise que la plupart de celles que nous avons pu rencontrer, mais c'est intentionnel car nous voulons nous assurer que le lecteur en cerne bien la portée.

Voyons maintenant le côté actualisation du concept.

3.2.2 La stratégie d'implantation proposée

Le processus d'amélioration continue de la qualité de service s'implante en suivant ce cheminement en sept (7) étapes:

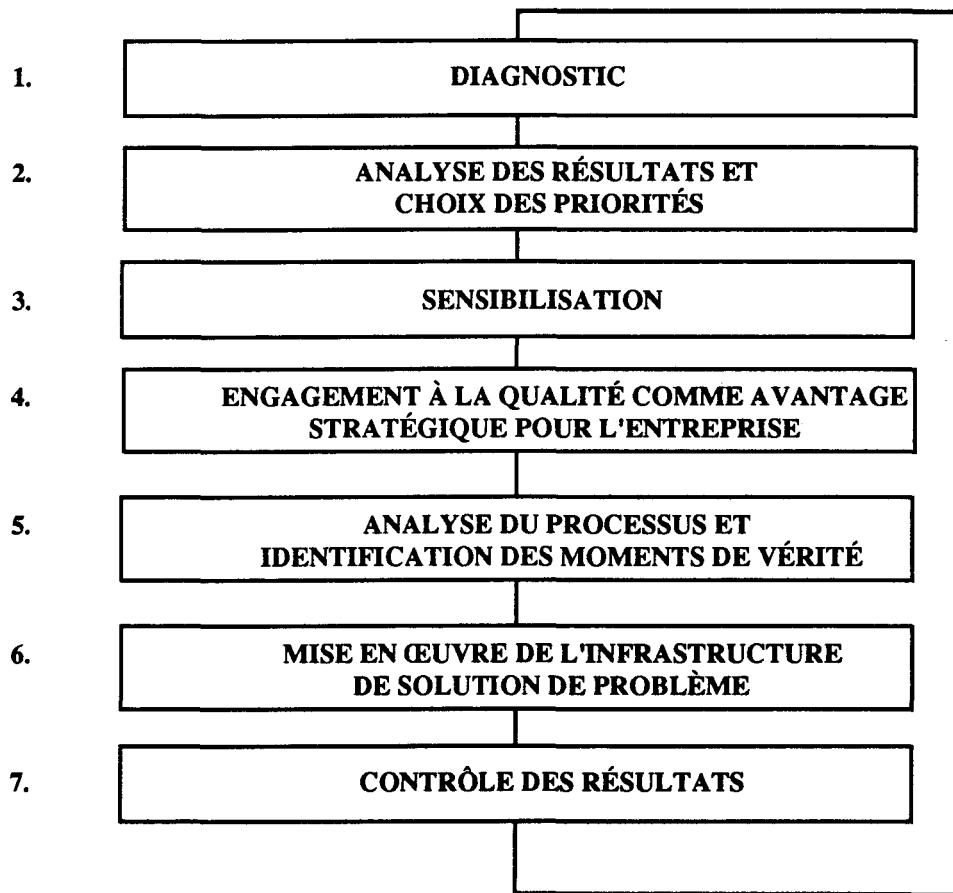


Figure 8: La stratégie d'implantation

Il est à noter que les étapes du processus ne sont pas séquentielles ou de simples alternances qu'on oublie une fois réalisées. Certaines d'entre elles pourront être inversées ou encore s'effectuer simultanément. Par contre, il est essentiel que la phase philosophique

(sensibilisation et engagement) s'amorce avant toute autre si l'on compte obtenir les résultats souhaités. C'est l'entreprise qui détermine où mettre l'accent parmi les différentes composantes. Ainsi, l'implantation du processus se veut souple et dynamique de façon à faciliter l'adaptation au contexte organisationnel auquel il est voué.

3.2.3 Description des étapes du processus

Étape 1 - Le diagnostic de la qualité

Le diagnostic permet d'obtenir un portrait de la qualité de service. Il est une phase cruciale du processus de gestion de la qualité, dont il constitue en quelque sorte la pierre angulaire.

Un diagnostic bien mené facilite la compréhension des besoins du client et fournit à l'organisation du "feedback" sur sa capacité à les satisfaire; prémisses fondamentales de la satisfaction du client.

Il vient en premier lieu aussi parce qu'il est de loin le meilleur facteur de sensibilisation et d'engagement.

Le diagnostic comporte deux (2) volets:

- le volet interne, qui consiste à mesurer comment le personnel perçoit la qualité des services rendus et si le cadre philosophique de l'entreprise est favorable à la réussite du processus;
- le volet externe qui lui, sert à préciser les besoins du client et à évaluer son degré de satisfaction.

Le jumelage de ces deux aspects du diagnostic servira à orienter les actions futures en termes d'amélioration de la qualité.

Contrairement à l'approche interne dont nous avons fait état antérieurement (cf. p. 65), le volet interne du diagnostic évalue des perceptions plutôt que des coûts. Le calcul du coût qualité étant trop imprécis et controversé, nous l'avons finalement écarté pour ne conserver que des mesures plus accessibles et fiables.

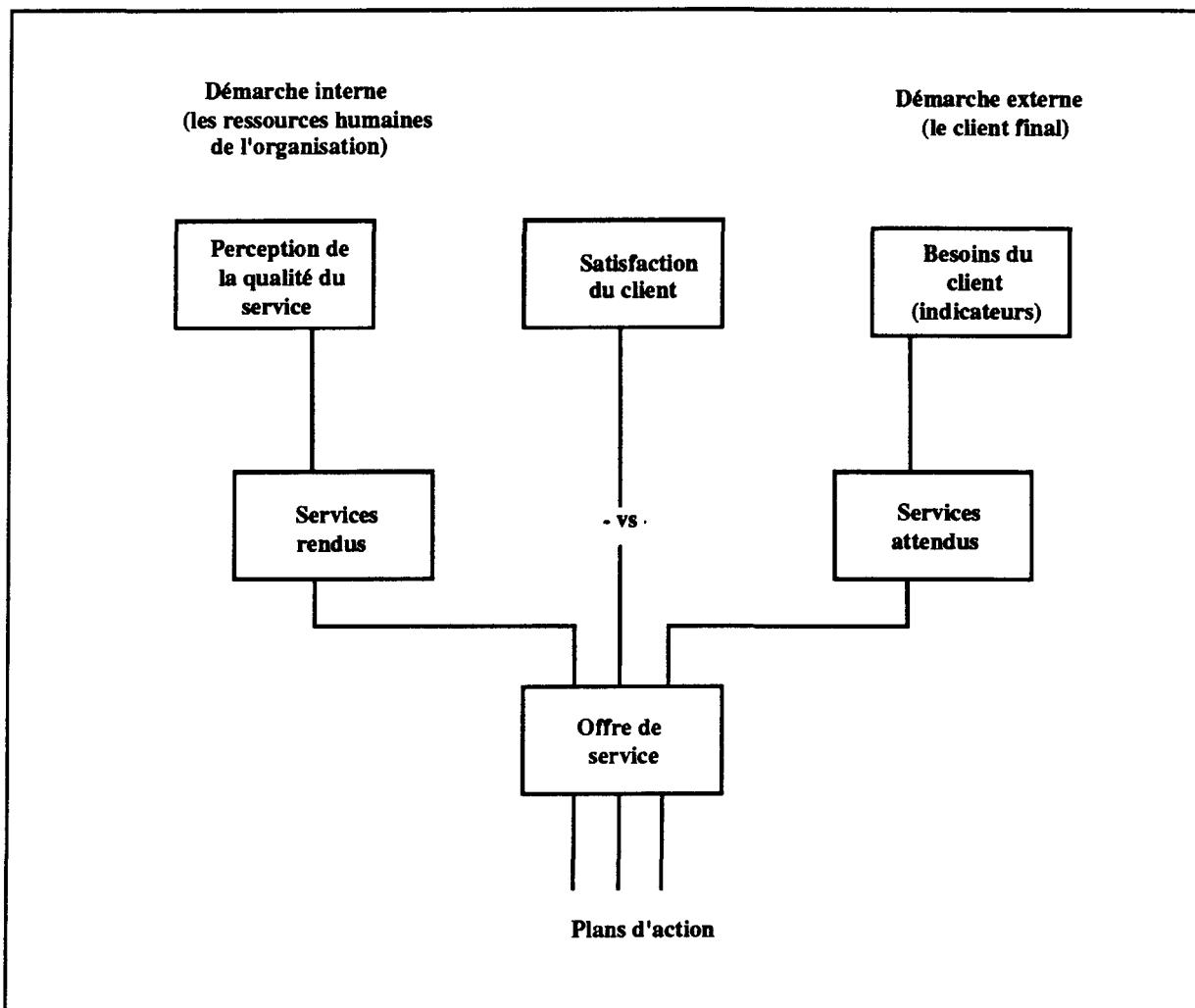


Figure 9: Le modèle "diagnostic"

L'INSTRUMENT DE MESURE

Les variables et leurs relations

W. Edwards Deming prétend que les concepts et les idées n'ont aucune valeur si on ne peut les rendre opérationnels.

Souvent, les gestionnaires se montrent sceptiques, voire réfractaires, face à l'introduction de nouveautés relatives au management.

Les managers sont des gens pragmatiques, friands de faits concrets. Ils désirent connaître de quelle manière le concept de qualité totale s'exprimera dans leur réalité organisationnelle.

Dans le domaine de la recherche, le chercheur aussi est intéressé à savoir comment il s'y prendra pour observer le concept dans la réalité.

“Le concept n'est pas la réalité elle-même mais une structure mentale réunissant certaines caractéristiques constantes de cette réalité. La connaissance de ces caractéristiques permet à la fois de reconnaître l'objet ou le phénomène et de le distinguer des autres. La définition par contre constitue une forme d'expression concrète du concept.

On parle souvent de définition "opérationnelle". Dans ce cas, le concept est défini à partir des opérations effectuées pour en permettre l'observation⁸⁴”.

⁸⁴ Gauthier, Benoit et coll., Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, P.U.Q., 1984, p. 67.

Pour mesurer un concept, il faut préalablement en identifier les variables. En fait, ce sont ces variables que nous mesurons. André Ouellet (1981) définit la variable comme étant "tout facteur pouvant prendre une ou plusieurs propriétés ou valeurs différentes⁸⁵".

"Attention: Il ne s'agit pas seulement d'identifier les variables. Il faut établir un type de relation à établir entre ces variables.

Dans les recherches poussées, on établira une distinction entre les variables. C'est ainsi que l'on parlera de variable indépendante, c'est-à-dire d'une variable qui influence les valeurs d'une autre variable.

Quant à la variable dépendante, elle subit l'influence d'une autre variable⁸⁶".

Les trois dimensions de la qualité totale

Le concept de "qualité totale" comporte trois (3) dimensions qu'il faudra mesurer pour permettre l'observation du concept dans la réalité. Revoyons sommairement quelles sont-elles.

1) La dimension philosophique: le pourquoi

La qualité totale est: une philosophie de gestion fondée sur des principes démocratiques, la prévention, la recherche continue de la satisfaction des besoins de la double clientèle d'une organisation et l'approche systémique.

⁸⁵ Ouellet, A., Processus de recherche, Sillery, P.U.Q., 1981, p. 64.

⁸⁶ Dionne, Bernard, Pour réussir, Éd. Études vivantes, Bibliothèque Nationale du Québec, 1990, p. 66.

Voici, en grandes lignes, les valeurs importantes de la qualité totale:

- mobilisation des talents et énergies autour du projet qualité;
- concertation par le travail d'équipe dans un esprit d'entreprise;
- recherche constante de qualité du service à la clientèle au meilleur coût;
- milieu de travail propice au développement de la personne, basé sur la confiance, l'écoute, l'information et la reconnaissance;
- climat favorisant la créativité, l'innovation et l'ouverture au changement.

2) La dimension logique: le quoi

La qualité totale est: un système de gestion inspiré du modèle japonais de la "gestion étendue à toute l'entreprise" OU "Company Wide Quality Control (CWQC) (Chové, 1984) et de la théorie des systèmes et qui s'appuie sur le principe du partenariat client-fournisseur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système.

Le style de gestion préconisé par la qualité totale doit refléter ses couleurs philosophiques. C'est donc un style de gestion démocratique, axé sur la participation, la mobilisation, la "responsabilisation", la concertation et la mise en synergie de toutes les compétences humaines.

3) La dimension technique: le comment

La qualité totale est: un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'une part, d'identifier, d'analyser et de prévenir les sources de non-qualité et d'autre part, de mesurer le coût de la qualité ainsi que la satisfaction de la clientèle.

Le professeur Luc Brunet, spécialiste du climat de travail dans les organisations, se sert du schéma suivant, développé par Likert, pour illustrer la dynamique du climat organisationnel.

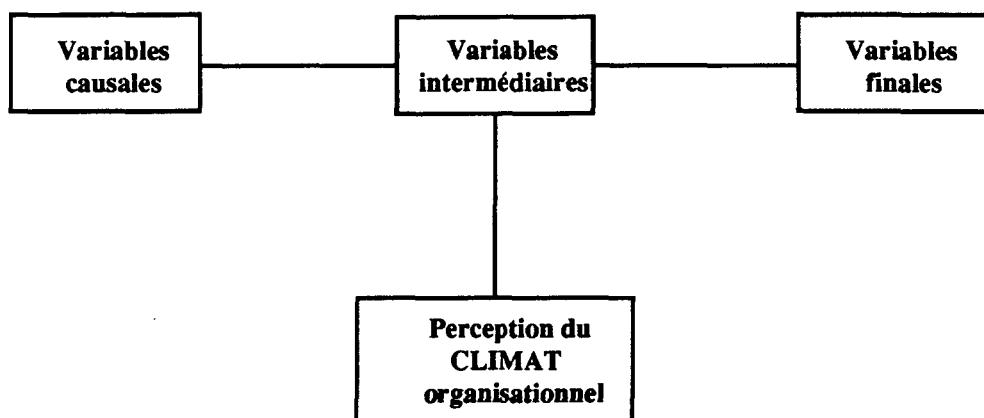


Figure 10: Théorie du climat organisationnel

Source: Brunet, Luc, Le climat de travail dans les organisations, Agence d'Arc, Ottawa, 1983.

Dans ce modèle, trois types de variables déterminent les caractéristiques propres à une organisation, ce sont:

1. les variables causales
2. les variables intermédiaires et
3. les variables finales.

“1. Les variables causales: ce sont des variables indépendantes qui déterminent le sens dans lequel évolue une organisation ainsi que les résultats qu'elle obtient. Elles ne comportent que les variables indépendantes susceptibles de subir une modification venant de l'organisation ou des responsables de celle-ci. Bien que la situation générale d'une entreprise, représentant une variable indépendante, ne fait pas partie, par exemple, des variables causales, celles-ci comprennent en revanche la structure de l'organisation et son management: règles, décisions, compétences et attitudes. Les variables causales se distinguent par deux traits essentiels: 1) elles peuvent être modifiées ou transformées par les membres de l'organisation qui peuvent aussi rajouter de nouvelles composantes et 2) ce sont des variables indépendantes (de cause à effet). En d'autres termes, si elles sont modifiées, elles font modifier d'autres variables; si elles demeurent inchangées, elles ne subissent généralement pas l'influence d'autres variables.

2. Les variables intermédiaires: ces variables reflètent l'état interne et la santé d'une entreprise comme, par exemple, les motivations, les attitudes, les objectifs de rendement, l'efficacité de la communication et de la prise de décision, etc. Les variables intermédiaires sont, en fait, les constituantes du processus organisationnel d'une entreprise.

3. Les variables finales: ce sont des variables dépendantes découlant de l'effet conjoint des deux précédentes. Ces variables reflètent les résultats obtenus par l'organisation; ce sont, par exemple, la productivité, les frais de l'entreprise, les gains et les pertes. Ces variables constituent l'efficacité organisationnelle d'une entreprise⁸⁷”.

Le même modèle peut être repris pour organiser les variables relatives à la qualité totale de service.

⁸⁷ Brunet, Luc, Le climat de travail dans les organisations, Éditions Agence d'Arc, Ottawa, 1983, p. 34.-35.

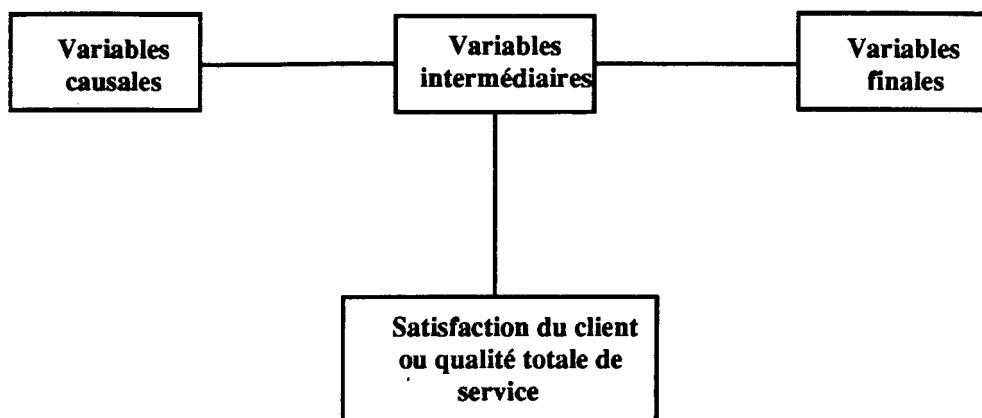


Figure 11: L'organisation des variables de la qualité totale de service

L'hypothèse de travail propose l'existence d'une relation directe entre deux variables:

- relation de cause à effet entre la variable indépendante (causale) et la variable dépendante (intermédiaire);
- le travail de recherche consiste à faire la preuve de cette relation (Dionne, 1990).

Les variables relatives au concept de "qualité totale" appliquée au service peuvent être regroupées de la manière suivante:

1. Les variables causales (indépendantes): la philosophie, le style, les mécanismes et pratiques de gestion, la structure organisationnelle;
2. Les variables intermédiaires (dépendantes): les attitudes, le comportement émergent (la motivation), la perception;
3. Les variables résultantes: la satisfaction du personnel et la satisfaction du client.

La logique justifiant ce regroupement est celle-ci:

La philosophie de gestion de même que le style de leadership qui en découlent, suscitent des attitudes et des comportements qui se répercutent sur la satisfaction du client, synonyme de qualité du service.

Les variables à mesurer:

Nous avons développé deux questionnaires* qui permettent d'évaluer les deux volets du diagnostic, soit les volets interne et externe (cf. questionnaires annexe 2).

Le volet interne

Le questionnaire s'adressant aux employés du fournisseur.

- Les questions relatives aux trois (3) dimensions de la qualité totale, c'est-à-dire philosophique, logique et technique.
- Les questions relatives aux six (6) composantes d'une transaction de service du modèle de Gagné et al.

Le volet externe

Le questionnaire s'adressant aux usagers des services.

- Les questions relatives à la transaction de service (modèle de Gagné et al.).

Voici plus précisément la distribution des variables et des questions.

* Les questionnaires ont été pré-testés auprès d'un échantillon de dix personnes.

Tableau 1: Volet interne: variables et questions

- **La dimension philosophique:**

Elle regroupe les politiques et valeurs se reflétant dans le comportement. Les questions servent à vérifier si aux yeux de tous la qualité est perçue comme étant une priorité d'entreprise.

1. L'entreprise se préoccupe de la qualité du service.
2. Dans ma direction, les exigences en terme de qualité de service sont spécifiées et diffusées à tout le personnel.
6. La vision de la qualité du service est cohérente dans toute l'entreprise.
16. L'entreprise se soucie de connaître les besoins de sa clientèle (interne et externe).
28. Mon supérieur stimule le désir de l'excellence.
29. La satisfaction de la clientèle (interne et externe) est la priorité de toute l'entreprise.
37. Les services offerts répondent aux besoins de la clientèle (interne et externe).
48. L'entreprise respecte et fait connaître sa mission organisationnelle.
19. L'entreprise a exprimé au personnel sa politique en matière de qualité de service.
57. Dans nos réunions de direction, la qualité du service est un sujet à l'ordre du jour.
58. Mon supérieur stimule le désir de l'excellence.

Tableau 2: Volet interne: variables et questions

- **La dimension logique (le style de gestion):**

La série de question vise à déterminer le style de gestion qui prédomine en général dans l'entreprise ainsi qu'à établir son degré de correspondance avec les valeurs de la qualité totale.

- Information
- 3. Notre supérieur nous informe du degré de satisfaction de la clientèle quant à la qualité des services rendus.
- Prise de décision
- 5. Le mode de gestion de l'entreprise favorise la décentralisation du pouvoir décisionnel.
- 36. Le mode de gestion de notre entreprise accélère la prise de décision.
- 73. Les clients et les employés concernés par les décisions sont consultés au préalable.
- Communication
- 30. Je crois que les directions se concertent et collaborent entre elles.
- 51. Il est possible de communiquer avec mon supérieur.
- Mobilisation
- 59. Mon supérieur sait obtenir l'engagement et la collaboration de son groupe de travail.
- 72. Mon supérieur invite à la définition et à la solution des problèmes.
- Créativité
- 4. Mon supérieur stimule le besoin de créativité et facilite la mise au point de l'innovation.

- Organisation

17. L'entreprise ajuste ses ressources et sa structure au rythme de son développement.
42. L'aménagement physique de l'environnement de travail est adéquat.
83. L'environnement est agréable et fonctionnel.

- Structuration

38. La structure organisationnelle facilite la circulation de l'information.

- Supervision et contrôle

8. Dans ma direction, les déviations aux standards sont signalées.

47. Dans ma direction, le système de contrôle porte sur les éléments:

- a) quantité
- b) qualité
- c) temps
- d) coûts

60. Le système de contrôle permet la correction de toute situation qui se dégrade.

70. Le degré de supervision que je reçois me convient.

76. Mon supérieur m'accorde tout le support requis.

- Introduction de changements

14. Avant le changement, un diagnostic de la situation est établi afin d'identifier les forces positives et négatives en jeu.

27. Le rythme d'introduction des changements est approprié à la capacité d'adaptation des individus.

39. L'entreprise est ouverte aux changements et sait les prévoir.

68. Le changement est sujet à une évaluation continue et à des ajustements s'il y a lieu.

71. Les employés sont informés et ils participent aux changements qui les affectent.

74. Les changements sont planifiés, pensés à l'avance et organisés.

- Travail d'équipe

13. Les décisions du groupe surpassent les meilleurs choix individuels.
19. Le comportement de notre supérieur envers notre équipe correspond à ce que nous attendons de lui.
52. Dans ma direction, chaque rôle est en relation d'interdépendance avec les autres.
62. Dans ma direction, on tend vers le consensus dans la décision.
75. Au sein de ma direction, les relations entre collègues sont saines et positives.

- Motivation

12. La satisfaction du client est primordiale pour moi.
26. Mon travail a une signification importante et je désire qu'il soit bien fait.
32. La rémunération est juste par rapport à la contribution fournie.
35. Mon travail constitue une source importante de motivation et d'estime.
41. Mon travail me permet de me réaliser pleinement et d'obtenir le succès désiré.
63. Les attitudes du personnel ont un impact important sur la qualité de service.
69. Mon milieu de travail m'offre des possibilités éventuelles de promotion et d'avancement.
87. Je dispose de liberté quant aux méthodes de travail à utiliser.

Tableau 3: Volet interne: variables et questions

- **La dimension technique:**

Ces questions cherchent à identifier la présence de mécanismes et de pratiques systématiques d'amélioration de la qualité de service au sein de l'entreprise.

7. Dans ma direction, il y a des instruments de mesure de la qualité.
15. Dans ma direction, on sait dans quelle mesure on peut améliorer la qualité des services qu'on rend.
18. Dans ma direction, il y a des réunions spéciales pour améliorer la qualité.
31. Dans ma direction, nous avons la possibilité de participer à l'amélioration de la qualité.
40. Dans ma direction, on cherche les causes des problèmes de qualité.
50. Dans ma direction, il y a eu évaluation de la qualité du service.
61. Dans ma direction, des procédures sont établies pour guider et coordonner la conduite de chacun dans son travail.

Tableau 4: Volet interne: variables et questions

**Les six composantes de la relation de service du modèle de Gagné et al.
(cf. définitions, p. 52).**

La qualité du service est associée à la présence et l'équilibre de chacune des six composantes.

Les questions mesurent leurs poids respectifs.

• L'accès:

9. Les appels sont acheminés rapidement.
10. Les ressources humaines sont disponibles.
25. La clientèle est référée aux bonnes personnes.
46. Les délais de rendez-vous conviennent à notre clientèle.
77. La clientèle est informée sur les différents services.
82. Les horaires d'ouverture de nos bureaux sont adaptés aux besoins de notre clientèle.
84. Les personnes-ressources s'empressent de communiquer avec les clients.
86. Le nombre de lignes téléphoniques est suffisant.

• Le contact

20. En général, j'estime que le personnel connaît la réalité des organisations où il intervient.
23. Le personnel s'efforce de renseigner la clientèle sur les services susceptibles de solutionner ses problèmes.
45. Les clients reçoivent le même traitement, peu importe leur statut ou la taille de l'entreprise.
53. La discréetion et la confidentialité sont respectées dans les contacts clients-employés.
55. J'estime qu'en général le personnel connaît l'ensemble des services.
64. Nos techniques d'accueil et de réception nous amènent à travailler avec discréetion.
78. Nos techniques d'accueil et de réception nous amènent à travailler avec courtoisie.

- **Le contrat**

11. L'entente verbale ou écrite reflète les attentes du client.
24. Les modalités d'intervention sont expliquées.
33. Les modes d'implantation et de mise en œuvre des services sont expliqués.
44. Les rôles et responsabilités sont spécifiés.
79. Le personnel prend le soin de rédiger (ou d'obtenir) un mandat clair et précis.

- **Le produit:**

54. L'éventail de services est suffisant.
80. Les services sont adaptés à la réalité de notre clientèle.
85. Les services rendus sont conformes à l'entente verbale ou écrite.

- **La livraison**

21. Le processus de livraison du service répond aux modalités convenues.
43. Le personnel possède les compétences nécessaires pour fournir les services attendus.
56. J'ai reçu une formation à l'intervention.
65. On consacre le temps nécessaire pour bien faire les choses.
66. Avant d'intervenir dans une entreprise, je me renseigne sur celle-ci.
81. Les rapports d'intervention ne présentent pas d'erreur.

- **Le feedback**

22. Nous disposons d'outils fiables pour effectuer le suivi.
34. L'appréciation du service est vérifiée suite à l'intervention.
67. En général, j'effectue un suivi pour chacune des interventions que je fais.

Tableau 5: Volet externe: variables et questions**Les six composantes de la relation de service**

Les usagers des services se prononcent sur ce qui leur est visible, soit les six composantes de la relation de service.

- L'accès
 1. La quantité de lignes téléphoniques est suffisante.
 9. Les appels sont acheminés rapidement.
 10. Les informations arrivent à temps.
 12. On vous réfère aux bonnes personnes.
 17. Les ressources humaines sont disponibles.
 25. Les horaires d'ouverture des bureaux sont convenables.
 27. Les communications sont faciles.
 28. Les délais de rendez-vous sont convenables.
 29. On vous informe de la variété des services.
 33. Le volume d'informations est adéquat.
 41. Les personnes-ressources s'empressent de communiquer avec nous.
- Le contact
 2. L'accueil et la réception se font avec courtoisie.
 4. Le personnel s'efforce de nous renseigner sur les services pouvant solutionner nos problèmes.
 13. Un climat de confiance règne dans les contacts avec le personnel.
 14. Le personnel connaît les services que l'entreprise offre.

18. Lors des rencontres avec les personnes-ressources, la discréction et la confidentialité sont de rigueur.
 26. L'accueil et la réception se font avec discréction.
 30. Les personnes-ressources prennent toutes les informations disponibles sur mon entreprise.
 36. Les personnes-ressources s'efforcent pour nous venir en aide.
 38. En général, le personnel connaît la réalité de notre secteur d'activités.
 42. Les contacts sont personnalisés.
 44. Un traitement égal est accordé à tous les clients.
-
- Le contrat
6. Les personnes-ressources reformulent nos problèmes avec précision.
 31. En général, la personne-ressource prend le soin de clarifier le mandat (verbal ou écrit).
 32. L'entente verbale ou écrite reflète les attentes du client.
 35. Les modes d'intervention et de mise en œuvre des services sont expliqués.
 37. Les rôles et responsabilités sont spécifiés.
 40. L'entente respecte notre autonomie.
-
- Le produit
3. Les services sont adaptés à notre réalité.
 8. La gamme de services est suffisamment large.
 20. On nous en donne pour notre argent en ce qui concerne les services.
 22. Les services sont adaptés à nos besoins.
 24. Les services sont conformes à l'entente verbale ou écrite.
 39. Les services s'adaptent à l'impondérable.
 43. Les services sont fiables.

- La livraison
7. Le personnel possède les compétences nécessaires pour livrer le service.
 11. Le processus de livraison des services répond aux modalités convenues.
 15. Les rapports d'intervention ne présentent pas d'erreur.
 19. Vous avez obtenu le support requis dans la présentation de rapports d'intervention.
 23. Vous avez été associé à chacune des étapes de livraison du service.
 34. Le contenu des rapports d'intervention est clair et synthétisé.
- Le feedback
5. On a pris soin de vérifier votre satisfaction suite à l'intervention.
 16. Les ajustements nécessaires sont apportés lorsqu'il y a lieu.
 21. Un suivi systématique est effectué à chaque intervention que nous recevons.

Étape 2 - L'analyse des résultats et le choix des priorités d'amélioration

La direction générale analyse les résultats du diagnostic afin de cibler les éléments d'insatisfaction à travailler en priorité, de façon à s'adapter aux attentes et exigences du client, à le satisfaire et à garantir ainsi la réussite de l'entreprise.

Partant de là, la direction générale donne le coup d'envol au processus d'amélioration de la qualité. Le suivi qu'elle donnera à cette seconde étape est révélateur de son engagement réel à l'égard du processus.

À court terme, cette étape aboutira sur la formulation de mandats d'amélioration.

Étape 3 - La sensibilisation

L'étape de sensibilisation vise à développer, dans toute l'entreprise, une vision commune de la qualité de service, ainsi qu'une conscientisation à la nécessité de faire de la qualité une priorité pour tous.

Une offensive de formation majeure sera effectuée auprès de la totalité des ressources humaines de l'entreprise, en vue de les familiariser avec les notions relatives à la qualité de service.

Différents moyens seront utilisés sans relâche pour véhiculer l'importance d'être à l'écoute du client pour la survie de l'entreprise.

D'autre part, il faudra voir à instaurer des mécanismes d'information permanente à tous les niveaux, sur l'évolution des travaux et les réalisations en matière d'amélioration de la qualité.

Étape 4 - Engagement à la qualité comme avantage stratégique pour l'entreprise

À cette phase-ci, la direction générale manifeste sa volonté de faire de la qualité, c'est-à-dire de la satisfaction du client, une priorité d'entreprise. Celle-ci doit devenir une stratégie concurrentielle.

La direction se positionne sur ce qu'elle compte offrir à ses clients en terme de qualité et formule ses objectifs. Elle ajuste sa mission organisationnelle en conséquence de son

positionnement stratégique et se donne une structure de fonctionnement lui permettant d'intégrer les activités de gestion de la qualité à sa gestion courante.

L'engagement de la direction générale se concrétise dans les actions suivantes:

- formulation de la promesse qualité et adaptation de la mission organisationnelle;
- élaboration d'une philosophie de gestion;
- spécification d'une politique qualité;
- implantation d'une structure de réalisation.

La promesse qualité:

En s'engageant dans un processus qualité, l'entreprise définit au préalable la qualité qu'elle désire offrir à ses clients, de quelle manière elle compte s'y prendre, quelles sont les forces et les obstacles en présence. C'est ce qu'on appelle la promesse qualité. Celle-ci se reflétera dans la mission organisationnelle.

La philosophie de gestion:

Définir la qualité, c'est aussi faire état de valeurs, c'est faire des choix fondamentaux.

Ces valeurs se traduiront dans la philosophie de gestion et la culture d'entreprise et, par la suite, dans la politique qualité.

La qualité doit devenir une "valeur phare" autour de laquelle se mobilisent la ligne hiérarchique et l'ensemble du personnel. Il s'agit au fond d'obtenir un consensus sur ce qu'est la qualité dans l'entreprise.

La politique qualité:

La politique qualité exprime comment se traduiront concrètement les valeurs identifiées précédemment.

Par exemple, les façons de générer la motivation et le consensus de tous les membres pour obtenir l'excellence, les moyens d'améliorer et de contrôler les résultats espérés, le partage des responsabilités.

La politique sera communiquée à l'ensemble du personnel et sera le cadre d'action de toute l'entreprise.

Mode d'organisation de la qualité suggéré

La "Qualité Totale" étant avant tout une philosophie et une stratégie de gestion, la haute direction jouera un rôle de premier plan dans le partage des responsabilités. En tout temps, c'est elle qui assume le leadership du processus. Dans le mode d'organisation que nous suggérons, la responsabilité de coordination des activités que comporte le processus sera déléguée à une infrastructure créée à cette fin, le groupe pilote de la qualité, quant à celle d'exécution de ces activités, elle sera répartie entre les unités de travail.

La figure suivante permet de visualiser la forme structurelle que prend le mode d'organisation proposé.

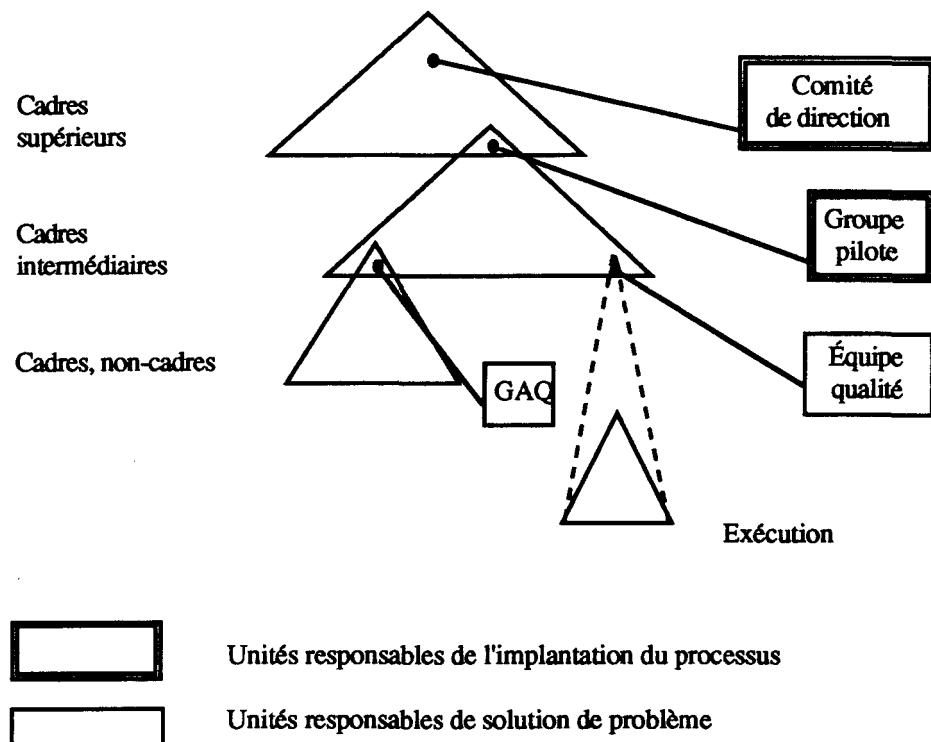


Figure 12: La structure de réalisation

Actualisation de la structure qualité:

Cette partie réfère à l'aspect opérationnel, c'est-à-dire, aux actions que nous recommandons pour rendre le processus effectif.

À titre d'exemple:

Le comité de direction:

Sa composition: les cadres supérieurs, c'est-à-dire, le directeur général et les vice-présidents

Proposition de mandat:

Assumer le leadership de la qualité et faire de cette dernière un projet d'entreprise et une philosophie de gestion.

Les tâches possibles:

- Se doter de moyens permettant de faire de la qualité un projet d'entreprise et une philosophie de gestion;
- promouvoir et réaliser le projet et la philosophie et en favoriser l'appropriation par tout le personnel;
- définir les priorités en matière de qualité;
- adopter les politiques en matière de qualité;
- élaborer la promesse qualité;
- constituer le groupe "pilote" de la qualité;
- se nommer un représentant au groupe "pilote" de la qualité;
- approuver les projets qualité;
- et intégrer les plans d'action à la planification stratégique.

Le groupe "pilote" de la qualité:

Constitué par le comité de direction, le groupe "pilote" relève de ce dernier.

Sa composition:

Le groupe pilote est présidé par le directeur général. Les autres membres sont des cadres intermédiaires représentants de secteurs stratégiques face à la clientèle externe. Divers intervenants de toutes provenances pourront s'y joindre dépendamment des sujets à traiter et de l'expertise requise.

Le mandat proposé:

Planifier, coordonner, structurer la mise en place et le suivi du processus de gestion de la qualité du service à la clientèle.

Les tâches possibles:

- Identifier les stratégies et les moyens à mettre en oeuvre dans l'implantation du processus;
- définir et recommander au comité de direction les politiques et les objectifs du processus de gestion de la qualité;
- soumettre au comité de direction des actions à poser pour promouvoir le projet d'entreprise et la philosophie de gestion;

- fournir de la rétroaction au comité de direction;
- mettre en place un mécanisme d'information sur les réalisations en terme de qualité;
- s'assurer de la mise en place d'un système permanent d'écoute à la clientèle et de vigie;
- à partir des priorités identifiées par le comité de direction, élaborer des projets qualité et des mandats;
- mettre en place l'infrastructure de solution de problème (G.A.Q. et équipe qualité);
- et superviser ses travaux.

Le groupe d'amélioration de la qualité (G.A.Q.):

Constitué sur demande par le groupe "pilote", le G.A.Q. travaille sur des mandats dépassant l'encadrement d'une seule unité administrative. Il se termine lorsqu'il dépose ses recommandations.

Sa composition:

Le propriétaire du G.A.Q. est un gestionnaire, membre du groupe pilote, principal concerné par le mandat et qui possède l'autorité d'introduire des changements.

Ses participants sont des volontaires, gestionnaires et professionnels, ayant un lien avec le problème. Le nombre de participants dépend de l'ampleur de ce dernier.

Le mandat proposé:

Résoudre un problème spécifique de qualité touchant plus d'un secteur d'activités.

Ses tâches:

- Rechercher les causes des problèmes de qualité;
- identifier des solutions;
- soumettre des plans d'action et des recommandations au groupe "pilote".

L'équipe qualité:

Fondamentalement, l'équipe "qualité" existe pour travailler quotidiennement à l'amélioration de la qualité dans son unité de travail.

Sa composition:

Les participants sont des volontaires d'une même unité administrative.

Le propriétaire est le supérieur hiérarchique de l'unité.

Le mandat proposé:

Exécuter des mandats d'amélioration de la qualité se gérant au niveau de l'unité administrative.

Ses tâches possibles:

- Se fixer des objectifs "qualité";
- identifier les lieux de non-qualité dans son unité;
- rechercher leurs causes;
- trouver des solutions;
- faire des plans d'action et faire des recommandations;
- planter les solutions retenues;
- fournir du feedback au groupe "pilote";
- transmettre au groupe "pilote" les problèmes "qualité" dépassant l'encadrement de son unité.

Le pouvoir:

Le comité de direction aura à déterminer quel type de pouvoir (décisionnel ou de recommandation) il compte attribuer à chaque palier de la structure de réalisation.

Étape 5 - L'analyse du processus de service et l'identification des moments de vérité

L'analyse du processus, soit des étapes par lesquelles passe le client pour obtenir le service, est un prélude à toute tentative d'amélioration de la qualité.

Pour chacune des six (6) composantes du service (modèle de Gagné et al.), les employés identifient les "moments de vérité" (Janson, 1980), ou transactions entre le client et l'organisation, où celui-ci jugera de la qualité des services rendus. Ils localisent les zones d'amélioration potentielles et fixent des priorités en regard des attentes du client formulées dans le diagnostic (Cf. Grilles de travail* en annexe).

Cet exercice s'effectue à l'intérieur de chaque unité administrative pour chacun des services dispensés. Toutes les ressources humaines y contribuent.

La réalisation de cette étape prépare le terrain de ceux qui dans un deuxième temps travailleront à solutionner des problèmes.

Étape 6 - Mise en oeuvre de l'infrastructure de solution de problème

Il faut maintenant songer à trouver des moyens d'améliorer les dysfonctions identifiées à l'étape précédente et les priorités d'intervention mise à jour par le diagnostic (étape 1). Cette responsabilité sera partagée entre différents niveaux.

Les niveaux de résolution de problème:

D'abord, certaines défaillances pourront être corrigées à l'aide d'actions simples et spontanées, sans mobiliser un groupe de travail et faire l'objet d'un mandat spécifique.

* Les grilles de travail combinent des éléments développés par Gagné et al. et par Jacques Horovitch.

Par contre, d'autres points à améliorer exigeront une recherche plus poussée et les efforts d'une équipe. Celle-ci devra procéder systématiquement en suivant une approche de solution de problème.

On retrouvera deux (2) catégories de mandats. Ceux qui se gèrent au sein d'une même unité administrative et d'autres davantage complexes, faisant appel à des décisions importantes et impliquant plus d'un secteur d'activités.

Le premier type de mandat s'adresse à l'équipe qualité. Généralement, il est attribué par le responsable hiérarchique de l'unité administrative qui informe le groupe pilote de la qualité.

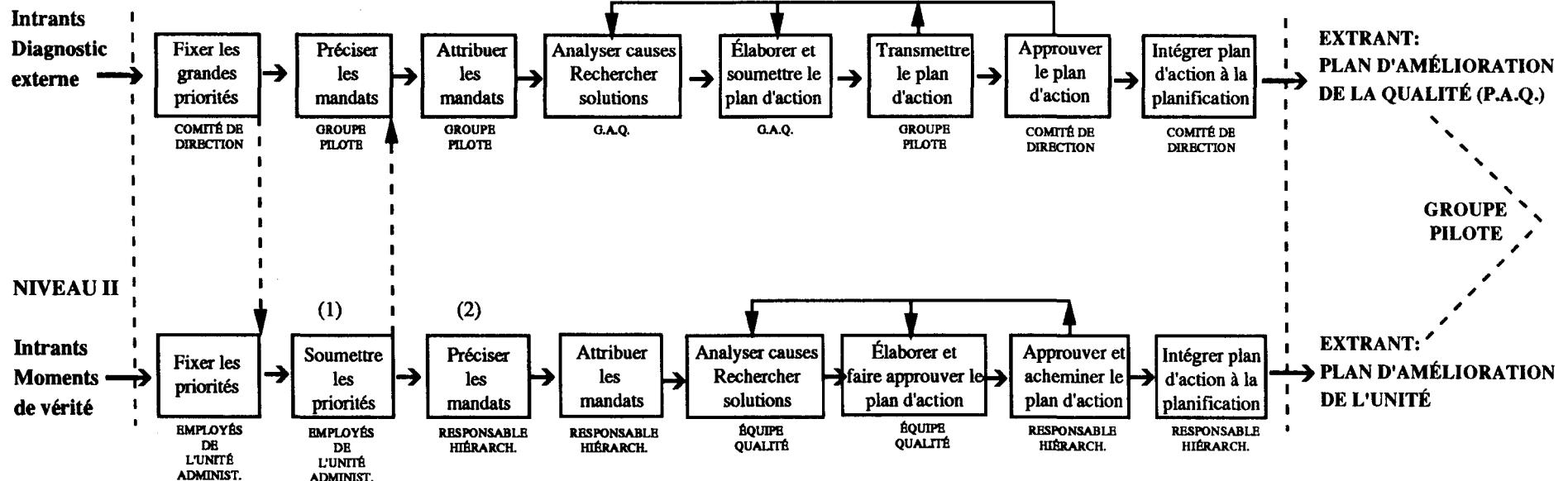
La seconde catégorie concerne le groupe d'amélioration de la qualité (G.A.Q.) qui lui, reçoit ses mandats du groupe pilote

Le plan d'action:

Chaque structure ad hoc, à son niveau, a comme principales tâches d'analyser et de solutionner les problèmes de non-qualité dont elle a été mandatée, enfin, d'élaborer un plan d'action permettant de concrétiser ses recommandations.

Tous les plans d'action seront colligés pour constituer le plan d'amélioration global de l'entreprise et s'intégrer à sa planification annuelle.

NIVEAU I



- (1) Problèmes qualité dépassant l'encadrement de l'unité.
- (2) Mandats gérables au sein de l'unité administrative.

Figure 13: Cheminement opérationnel de l'amélioration continue de la qualité du service

Étape 7 - Le contrôle des résultats

Le contrôle des résultats atteints se réalise sur deux (2) plans:

- Par la mesure des écarts avec les normes ou standards de qualité. Rappelons que le standard est un indicateur de performance défini en fonction des attentes du client.

Les standards sont fixés:

- soit par la direction générale relativement aux résultats du diagnostic externe, c'est-à-dire par l'évaluation de la satisfaction du client, à l'aide d'instruments de mesure de perceptions (dans notre cas, les questionnaires);;
- soit par les infrastructures d'amélioration (équipes qualité et G.A.Q.)

La mise en oeuvre:

L'implantation du processus est une entreprise dont on ne voit pas la fin, même si on peut en observer les résultats.

Nous le précisons encore, pour favoriser le dynamisme et la souplesse, l'ordre de certaines étapes pourra être changé. En outre, chacune des étapes est plus qu'une alternance qu'on oublie une fois réalisée. Au contraire, il faut sensibiliser, mobiliser les troupes, cibler la non-qualité, améliorer sans relâche, si on désire atteindre notre idéal de qualité de service.

Le processus d'amélioration continue que nous proposons n'invente rien de nouveau. Il amalgame des éléments empruntés à l'un et à l'autre que nous avons pu enrichir de nos expériences de travail.

CONCLUSION

De nos jours, avec l'engouement que connaît la qualité totale, nombre d'entreprises se lancent dans l'expérience sans en connaître toutes les implications véritables. Ça fait bon effet de dire "Chez nous aussi, on a notre programme de qualité". Pourtant, semble-t-il qu'il y ait beaucoup d'appelés et peu d'élus. Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie évalue à moins de 1% la quantité d'entreprises québécoises qui font de la qualité totale pour vrai. C'est donc un champ très prometteur pour ceux qui s'y intéressent.

Pour accroître les chances de réussite, il suffit de doser les ingrédients pour créer sa propre formule, tout comme les Japonais l'on fait en adaptant des concepts importés des États-Unis à leur propre vécu et en les implantant d'après leurs méthodes à eux. La qualité totale est le résultat d'un cheminement planifié.

Le message que nous désirons passer est que la qualité totale et la qualité de service qui en découle sont d'abord et avant tout une même philosophie de gestion, qui en appelle à la participation de tout le personnel de la haute direction jusqu'à la base. Pourtant, la volonté seule ne suffit pas. La première réflexion qui s'impose est la suivante: "Sommes-nous prêts à faire participer les gens, à leur fournir les ressources que nécessite la réalisation d'un travail de qualité et à leur donner le pouvoir d'agir?" Un questionnement complet du système sera nécessaire pour voir si tous les pré-requis sont en place et connaître les raisons qui nous animent. La décision elle-même est parfois cause d'échec s'il n'existe pas de motivation profonde. Cela doit être compris dès le départ. C'est plus qu'une simple rengaine.

La mise en place d'un programme de qualité de service ne se fait pas en criant lapin. Horovitch estime qu'il faut compter près de six (6) ans pour implanter un processus durable. Le plus long est de sensibiliser tous les acteurs aux règles du jeu.

Ne nous leurrons pas, ce n'est pas étonnant que l'implantation demande autant d'énergie, car elle déstabilise des positions de pouvoir établies. C'est aussi une des raisons qui exige un bon leadership, assuré par la direction générale et appuyé par le conseil d'administration.

Il est important que ces derniers s'associent les conseils d'un expert pour les faire cheminer; de l'extérieur de préférence, car les ressources externes jouissent généralement d'une meilleure crédibilité pour conscientiser et faire accepter le changement.

Le danger d'escamoter des étapes en passant trop rapidement à des aspects techniques pend comme une épée de Damoclès sur toutes les entreprises désireuses de faire de la qualité. Un "modérateur" externe aidera les gestionnaires à se camper sur une démarche et à cheminer à l'intérieur de celle-ci. La gestion de la qualité demande beaucoup de détermination de la part de la direction, sinon elle laissera tomber dès les premières résistances. Ce qui pourra s'avérer très démotivant pour le personnel chez qui on aura suscité des attentes.

Il faudra miser beaucoup sur les ressources humaines, de qui la qualité du service offert est largement tributaire. Il importe de les former, de leur montrer les bonnes méthodes, mais aussi de les respecter et les satisfaire. La qualité de service passe par la qualité des gens dans l'organisation. Soulignons leur contribution et encourageons-les à poursuivre en

utilisant leur potentiel créatif. Comme le clame l'illustre Deming, rendons à l'individu le droit d'être fier de son travail. Thomas D. Watson, vice-président de Xerox Canada, suggère que la satisfaction de l'employé soit le second volet d'une politique de qualité.

La qualité totale nous offre un nouveau paradigme de l'organisation où chacun, employeur, employé et client, y trouve son bénéfice. Pour la réussir, il faut croire dans notre potentiel et dans celui des gens qui nous entourent.

En se dotant de moyens à la portée de chacun, on favorisera la mobilisation des troupes.

Comme le révèle le M.I.C.T., peu d'entreprises font de la qualité totale. Il faut des chiffres à l'appui pour les sensibiliser. Des efforts de recherche devront être poursuivis afin de développer un cadre plus précis de mesure du coût-qualité, et ce, surtout dans le secteur des services où l'intangible domine.

LEXIQUE

Accès:	possibilité pour le client d'entrer en contact avec l'agent de service.
Amélioration continue:	processus permettant d'améliorer continuellement tout ce qui peut contribuer à la satisfaction du client.
Analyse du processus:	méthodologie facilitant l'analyse et le contrôle de la qualité, consiste à établir les différentes étapes par lesquelles le client passe pour obtenir le service et à en localiser les faiblesses.
Approche interne de la mesure:	mesure la qualité par les coûts qu'elle impute ou par le coût-qualité (C.Q.).
Approche externe de la mesure:	mesure la qualité par l'évaluation de la "qualité relative perçue par le client" (Q.R.P.C.).
Approche du produit-service:	postule que les attributs du service se quantifient et se mesurent aussi facilement que ceux du produit tangible. Qualité du service est synonyme de conformité aux standards et se mesure par la somme de ses attributs physiques et technologiques.
Approche systémique:	forme d'observation et de description de la réalité qui s'attache aux interactions des éléments plutôt qu'aux éléments eux-mêmes, aux finalités du système plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui lui permettent de changer, d'évoluer, de s'auto-corriger sans cesse. Auto-correction se faisant en fonction des évolutions de l'environnement et des finalités propres au système.
Approche "utilisateur":	définit la qualité d'un service comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur. Croit que la qualité d'un service est extrêmement difficile à conceptualiser et à mesurer. Favorise les mesures de perception.

Assurance de la qualité:	ensemble d'activités préventives, ayant pour fin d'assurer la qualité des résultats.
Client:	celui qui reçoit de nous quelque chose dont il a besoin pour produire à son tour quelque chose à quelqu'un d'autre que nous.
Contact:	rapport personnalisé entre le client et l'agent de service.
Contrat:	entente convenue entre le client et l'agent de service, sur la demande, la réponse à fournir et les modalités de transaction.
Feedback:	information recueillie auprès du client ou de l'agent de service relative à son appréciation du service.
Fonction qualité:	ensemble des activités qu'implique la réalisation de la qualité.
Fournisseur (ou agent de service):	celui de qui nous recevons quelque chose.
Gestion de la qualité:	gestion de toutes les activités menant à la satisfaction du client. Comporte des activités de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'assurance.
Groupe d'amélioration de la qualité:	regroupe des volontaires mandatés d'identifier et d'apporter des solutions à des problèmes de non-qualité.
Indicateur de qualité:	critère observable et mesurable spécifiant un aspect de la qualité de service à atteindre et à maintenir. Décrit ce qui est offert au client en regard de ses attentes.
Livraison:	processus par lequel le client prend possession du produit selon les modalités convenues.
Moment de vérité:	moment où un client entre en contact avec un aspect de l'organisation et utilise cette opportunité pour juger la qualité du service rendu par l'organisation.
Organisation de la qualité:	répartition de la masse de travail de l'entreprise et de son affectation pour exécution. Une partie de la masse de travail concerne la qualité et "l'organisation

de la qualité" s'intéresse à ces tâches relatives à la qualité.

Produit: bien, information, réponse disponible au client.

Qualité de service: philosophie et mode de gestion préconisant la mise en synergie de toutes les compétences humaines dans l'atteinte de la satisfaction des attentes du client (interne et externe) en regard des six composantes de la relation de service.

Qualité totale: ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise, en fonction d'obtenir l'entièvre satisfaction du client, et ce, au moindre coût (A.F.C.E.R.Q.).

Service: ensemble de conditions réunies sous six composantes permettant au client et à l'agent d'initier, d'opérer et de compléter une transaction.

Standard de performance: indice de mesure permettant de fixer le niveau de qualité à réaliser et de vérifier si les résultats sont atteints.

Système organisationnel: réseau où au centre se situe l'entreprise, en amont les fournisseurs et en aval les clients. Intègre six composantes: les clients, les fournisseurs, les produits, les processus, les ressources et la rétroaction. Produits, processus, ressources et rétroaction font partie du système organisationnel, clients et fournisseurs appartiennent à son environnement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Avenir, Évoluer en qualité, dossier Qualité Totale, octobre 1990, 31 p.
- Les Affaires, cahier spécial Qualité Totale, octobre 1990, 12 p.
- Berry, Leonard L., Parasuman, A., and Zeitham Valarie A., The Service - Quality Puzzle, Business Horizons, Sept., Oct., 1988, p. 35-39.
- Brunet, Luc, Le climat de travail dans les organisations, Agence d'Arc, Ottawa, 1983, 141 p.
- Chové, Jacques, "Une nouvelle approche de la qualité", Enjeux, no 51, octobre 1984, p. 36.
- Churchman, C. West, Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes? Dunod entreprise, 1974.
- Crosby, Philip B., La qualité c'est gratuit, Economica, 1986, 313 p.
- Crosby, Philip B., La qualité sans larmes, Economica, 1986, 241 p.
- Deming, Edwards W., Qualité, la révolution du management, Economica, Paris, 1982, 310 p.
- De Rosnay, Joël, Le macroscope, éditions du Seuil, 1975, 346 p.
- Dionne, Bernard, Pour réussir, Éd. Études vivantes, B.N.Q., 1990, 237 p.
- Development Applications, 1968, 295 p.
- Document "La gestion de la qualité", C.C.P.E.D.Q., 1990, 27 p.
- Document "Révision des processus critiques", C.C.P.E.D.Q., Le Groupe Conseil Eduplus, 1990, 32 p.
- Document "Session sur la coopération", C.C.P.E.D.Q.
- Feigenbaum, Armand V., Total Quality Control, 1954, 352 p.
- Gagné, Rémy et al., A chacun sa propre entreprise performante au sein de l'entreprise, Agence d'Arc, Ottawa, 1988, 340 p.
- Garvin, David A., Quality on the line, Harvard Business Review, septembre, octobre 1983, p. 65-72.
- Gauthier, B. et coll., Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, P.U.Q., 1984, 201 p.

- Haywood - Farmer, John, Controlling Service Quality, Business Quaterfly, hiver 1985, p. 62-67.
- Horovitch, Jacques, La qualité de service à la conquête du client, Interéditions, Paris, 1990, 177 p.
- Horovitch, Jacques, La non-qualité tue, Revue Harvard - L'expansion, été 1986, p. 53-61.
- Huberdeau, Madeleine, Quand le client est roi, Revue Desjardins, no. 1, 1990, 36 p.
- Innovation Consultants, Qualité totale, qualité de service, Rapport de mission, Séminaire itinérant sur la qualité du service au Japon, oct. 1990, p. 3.
- Introduction à la Caisse populaire ou d'économie Desjardins, Confédération des Caisse populaires et d'économie Desjardins, C.C.P.E.D., Section ressources humaines, 1984.
- Juran, Joseph, La qualité dans les services, AFNOR Gestion, 1987, 208 p.
- Kelada, Joseph, Pour une qualité totale, éditions Quafec, 1990, 298 p.
- Lacombe, Daniel, Le service à la clientèle nouvelle vague, Le club régional de l'entrepreneurship, Bulletin d'information et de formation, vol. 4, no 2, juin 1991, 31 p.
- Laflamme, M., Meunier, P.M., Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle, les éditions Agence d'Arc, Ottawa, 1987, 431 p.
- Lalande, J. Marie; Traversy, Yves, La qualité au réseau Travail-Québec, revue Qualité, automne 1988, vol. 9, no 3, p. 19-20.
- Lambin, J-Jacques, Le marketing stratégique, Fondements, méthodes et applications, McGraw Hill, Paris, 1986, 329 p.
- Leblanc, G. Nguyen, N., La gestion de la qualité dans les entreprises de service, revue Gestion, vol. 14, no 4, nov. 1989, p. 24.
- Legault, Gilles, Réaliser la qualité totale dans une entreprise de services, Service du perfectionnement, U.Q., E.T.S., 69 p.
- Mathé, Hervé, Une nouvelle approche de la notion de produit, Revue française de gestion, juin, juillet, août 1986, p. 60-70.
- M.I.C.T., Les P.M.E. au Québec, état de la situation, Gouvernement du Québec, 1988.
- Orgogozo, Isabelle, Les Paradoxes de la qualité, les éditions d'Organisation, Paris, 1987, 158 p.
- Ouellet, A., Processus de recherche, Sillery, P.U.Q., 1981, 147 p.

Peters, T., Waterman, R., Le prix de l'excellence, Interéditions, 1983, 203 p.

Petit Robert, Paris, 1977, p. 245.

Prévost, Paul, Le diagnostic - intervention, une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, LEER, 1983, 92 p.

Shostack, Lynn G., Services Sachez innover, Harvard - L'expansion, hiver 1987-88, p. 6- 13.

Thompson, Phillip, DeSouza, Glenn, Gale, Bradley T., The strategic management of service quality, Quality Progress, June 1985, p. 20-25.

Von Bertallanffy, Ludwig, General System Theory, Foundations Development Applications, 1968, 319 p.

Zimmerman, Charles D., Quality Key to service productivity, Quality progress, juin 1985.

ANNEXE 1

LES MODÈLES DE GESTION DE LA QUALITÉ

Les modèles de gestion de la qualité

PHILIP B. CROSBY

- I. Le vaccin pour la qualité**
- II. Les quatre (4) absous de la qualité**

Sa définition de la qualité:

Chez Crosby, la qualité est synonyme de conformité aux exigences du client.

Ses prémisses:

"Toute tâche repose sur un processus, on peut donc l'analyser, la mesurer et la contrôler⁸⁸".

- La qualité, c'est l'affaire de tous et encore plus celle des chefs;
- chacun dans l'entreprise est le client ou le fournisseur de quelqu'un;
- en faisant bien du premier coup, il n'y aura pas de non-qualité.

⁸⁸ Crosby, Philip B., La qualité c'est gratuit, Économica, 1986.

Sa stratégie:

I. Le vaccin pour la qualité:

Toute entreprise peut être «vaccinée» pour la non-conformité, ce qui l'immunise contre les problèmes de qualité.

L'entreprise qui souhaite éviter les tensions internes, éliminer les non-conformités, économiser beaucoup d'argent et satisfaire sa clientèle, doit se faire vacciner. La préparation du vaccin et son injection - continue - dans ce corps vivant qu'est une entreprise requiert trois étapes:

1. la détermination
2. l'éducation
3. la mise en œuvre immunisée.

Étape 1: La détermination

La détermination s'affirme lorsque les membres de l'équipe de direction décident qu'ils en ont assez d'une situation devenue intolérable. Ils prennent conscience qu'eux seuls peuvent agir pour faire changer les choses au sein de l'entreprise⁸⁹.

⁸⁹ Crosby, Philip B., La qualité sans larmes, Economica, 1986, p. 8-9.

"Or, pour que la détermination s'affirme, il faut qu'une bonne compréhension des problèmes existe. C'est ce qui nous amène aux Absolus de la Qualité⁹⁰".

Les quatre (4) «Absolus» de Crosby:

Pour Crosby, la planification de la qualité doit être basée sur quatre (4) principes fondamentaux qui permettent de répondre aux questions suivantes:

Première question: Qu'est-ce que la qualité?

Premier Absolu: La définition de la qualité, c'est la conformité aux exigences du client.

Deuxième question: Quelle démarche faut-il adopter pour engendrer la qualité?

Deuxième Absolu: Le système de la qualité, c'est la prévention des défauts par le programme d'amélioration de la qualité présenté plus loin.

Troisième question: Quel critère de réalisation devrait être utilisé?

Troisième Absolu: Le seul critère de réalisation, c'est l'Erreur zéro (nous commenterons ce point ultérieurement).

Quatrième question: Quel système de mesure devrait être utilisé?

Quatrième Absolu: La mesure de la qualité, c'est le prix de la non-conformité aux exigences.

⁹⁰ Ibid.

La grille de maturité de gestion de la qualité:

Monsieur Crosby a élaboré une méthode, «la grille de maturité», qui sert à l'entreprise à faire une évaluation objective de son système de qualité. Il y a selon son concepteur, cinq (5) étapes à franchir vers la maturité de gestion de la qualité: l'incertitude, l'éveil, la prise de conscience, la sagesse et la certitude.

La grille permet à l'entreprise de localiser où elle se situe parmi ces phases et d'identifier ses sources d'améliorations potentielles.

Étape 2: L'éducation

L'éducation est un processus permettant à chaque membre de l'entreprise d'acquérir un langage commun de la qualité et de comprendre son rôle individuel dans la marche vers l'amélioration de la qualité. L'éducation procure l'acquisition des connaissances requises pour générer les «anticorps». Le processus débute avec la haute direction et s'étend jusqu'au personnel d'exécution.

Étape 3: La mise en oeuvre

La mise en oeuvre consiste à garder le flux continu des améliorations vers «la marche en avant» de l'entreprise. Ce processus est sans fin car l'entreprise est un organisme en constante évolution. Cependant, chaque étape de ce processus contribue à la santé de cet organisme.

II. Le programme d'amélioration de la qualité

Le moyen préconisé par Philip B. Crosby pour améliorer la qualité consiste à suivre une démarche, le programme d'amélioration de la qualité (P.A.Q.), comportant quatorze (14) étapes chronologiques que voici:

1. L'engagement de l'encadrement
2. Le groupe d'amélioration de la qualité
3. La mesure de la qualité
4. L'évaluation du coût de la qualité
5. La découverte de la qualité
6. L'action corrective
7. La mise sur pied d'un comité ad hoc pour le programme Erreur Zéro
8. La formation des chefs de service
9. La journée Erreur Zéro
10. La fixation des objectifs
11. L'élimination des causes d'erreur
12. La reconnaissance des mérites
13. Les conseils qualité
14. Revenir à la case de départ.

La mesure: La mesure de la qualité, ce ne sont pas des indices mais le prix de la non-conformité.

Tout travail relève d'un processus comprenant des entrées, un processus de travail et des sorties. Chacun de ces éléments peut être mesuré⁹¹.

A propos du service:

La qualité de service est la somme de ses attributs physiques et technologiques; elle se définit comme la conformité aux standards de la même manière que le produit physique. Il est également possible de mesurer le processus d'une prestation de service. Crosby mentionne cependant que dans le cas de la qualité de service, "la mise en oeuvre du P.A.Q. n'est pas systématique car il est difficile d'en évaluer la situation existante, c'est-à-dire de savoir s'il y a amélioration ou non".

A propos de l'Erreur Zéro:

Plusieurs auteurs, dont Edwards W. Deming, se sont objectés à la notion d'«Erreur Zéro» qui, à leur point de vue, contribuait à renforcer le mythe voulant que le personnel exécutant était l'unique responsable des problèmes de qualité d'une organisation. Philip B. Crosby, à qui revient la paternité du concept, s'insurge sur ce qu'il croit être une incongruité. Celui-ci se défend bien d'avoir voulu faire de l'«Erreur Zéro» un programme de motivation, comme il est malheureusement trop souvent perçu.

Pour Crosby, les objectifs originels et toujours actuels du concept visent à fournir à la direction d'une organisation une mesure d'efficacité de sa gestion, à la sensibiliser à la nécessité de rechercher les sources de non-qualité et à définir clairement ce qu'elle attend des membres de son personnel.

⁹¹ Crosby, Philip B., op. cit., p. 128.

Kelada traduit le message que veut livrer Crosby dans l'expression «bien faire du premier coup»: "Bien, signifie prévenir les erreurs, faire (quoi?), correspond aux exigences et du premier coup vise le zéro-défaut⁹²".

Cette expression recouvre les trois (3) premiers absous de la qualité. Évidemment, le zéro-défaut est un idéal.

JOSEPH KELADA

- La gestion intégrale de la qualité ou G.I.Q.;
- Le cycle de la qualité;
- Le processus de planification.

La définition de la qualité totale:

La qualité totale est de réaliser les objectifs stratégiques en dépassant les attentes du client (DAC) (interne et externe).

Les prémisses:

La qualité est une stratégie relevant de la direction générale. Elle ne se limite pas au seul produit fini, elle s'étend à toutes les activités de l'entreprise, à ses réalisations, à ses

⁹² Kelada, J., Pour une qualité totale, éditions Quafec, 1990, p. 62.

performances, elle se base sur la participation authentique de tous les intervenants (internes, externes) impliqués dans la réalisation, le maintien et l'amélioration de la qualité.

Le modèle:

La gestion intégrale de la qualité consiste à gérer la qualité de l'ensemble des facteurs pouvant influencer la qualité des performances d'une organisation (performances économiques, sociales, commerciales, techniques, politiques). Elle comporte, comme nous l'avons déjà énoncé, trois (3) dimensions: les dimensions philosophique, logique et technique.

La dimension philosophique représente le **pourquoi** de l'approche (sensibilisation, conscientisation, éducation). La dimension logique s'apparente au **quoi** (définition de la qualité et des rôles de chacun, démarche, programmes) et la dimension technique concerne le **comment** (aspect opérationnel: techniques, G.A.Q., contrôle statistique).

La G.I.Q. comporte un ensemble d'activités qui forme ce que Kelada appelle «le cycle de la qualité». Leur application se fait en quatre (4) étapes:

1. La phase de création de la qualité qui comprend la définition du besoin à satisfaire, la conception et le développement du produit (bien ou service) conformément au besoin pré-identifié;

2. La phase de préparation de la qualité qui touche la main-d'œuvre, les équipements, les méthodes de travail et les approvisionnements;

3. La phase de réalisation de la qualité relative à la réception des matières premières et à leur transformation en produits finis, l'entreposage temporaire des produits en cours, l'emballage et l'expédition des produits finis;
4. La phase de maintien de la qualité du produit fini par des entreposage, transport, installation et distribution adéquats.

Le processus de planification:

La mise en oeuvre de la G.I.Q. se fait en suivant un processus de planification dont les étapes sont les suivantes:

1. Diagnostic
2. Pronostic
3. Objectifs
4. Stratégie
5. Tactique
6. Évaluation

La mesure:

“... la qualité totale interne - les exigences du client interne - doit être établie à partir des exigences du client interne. La définition et la mesure de la qualité interne, pour chaque service ou département, se fait par un système à rebours \.\. En partant de la définition des besoins du client externe en termes de QVTL CRA...⁹³

⁹³ Kelada, ibid., p. 50.

Il faut mesurer ce qui est attendu du client pour chacun de ces derniers éléments et s'y conformer par la suite: qualité, volume, temps, lieu, coûts, relations et administration.

Les caractéristiques de la qualité d'un produit:

1. La convenance à l'usage ou aptitude à l'emploi (usage fonctionnel ou non-fonctionnel);
2. la durabilité;
3. la fiabilité;
4. la régularité;
5. la maintenabilité.

A propos du service:

La qualité, c'est la convenance à l'usage même pour les services. La notion de cycle de qualité s'applique tout aussi bien aux services qu'aux produits physiques.

EDWARDS DEMING

- I. La stratégie générale d'amélioration de la qualité en quatorze (14) points.
- II. Le contrôle de la qualité par les méthodes statistiques.

La définition de la qualité:

La qualité a pour but de satisfaire les besoins des consommateurs présents et futurs.

Les prémisses:

La cause réelle de la non-qualité c'est un mauvais management;

- pour réussir à améliorer la qualité, il faut un processus d'apprentissage de plusieurs années;
- l'amélioration de la qualité est la responsabilité du management;
- il faut modifier le style de management de l'industrie occidentale et le remplacer par une nouvelle théorie du management (la méthode en quatorze (14) points);
- pour que le résultat soit optimum, il faut une continuité dans l'effort, un travail d'équipe bien dirigé, une bonne connaissance des choses;
- principe fondamental: personne ne doit être blâmé ou puni pour une performance qu'il n'a pas les moyens de maîtriser;
- la personne qui paye la facture est le client, celle qui utilisera le produit est le consommateur, il faut satisfaire les deux.

La méthode en quatorze (14) points:

La méthode en 14 points se veut l'application pragmatique de la théorie du management, fondée sur l'amélioration de la qualité, de la productivité et de la position compétitive.

1. Créer un objectif permanent
2. Adopter une nouvelle philosophie
3. Cesser de compter sur l'inspection massive
4. Mettre fin aux choix des fournisseurs
5. Rechercher les problèmes
6. Mettre en place des techniques modernes pour la formation sur le tas. Utiliser la statistique pour évaluer la formation des employés
7. Améliorer la supervision

8. Éliminer la peur
9. Abattre les barrières entre les services
10. Éliminer les objectifs absolus et les slogans
11. Éliminer les obstacles entre l'opérateur et son droit à la fierté d'un travail bien fait
12. Mettre en place un programme rigoureux de formation et de recyclage
13. Revoir les temps standards
14. Créer une structure au niveau de la direction générale.

La mesure:

La qualité doit être mesurée par l'interaction entre trois (3) participants (le triangle de la qualité):

1. Le produit lui-même
2. L'utilisateur (comment il se sert du produit, comment il l'installe, comment il en prend soin, ce qu'il en attendait)
3. Le mode d'emploi, la formation du client et du personnel de maintenance, le service de réparation, la disponibilité des pièces de rechange.

Une méthode de mesure n'existe qu'à partir du moment où les résultats font apparaître un contrôle statistique.

A propos du service:

Les principes et les méthodes sont les mêmes pour les services que pour les fabrications. Dans les entreprises de service, il importe de bien définir les procédures.

Certaines caractéristiques de la qualité de service sont aussi faciles à quantifier et à mesurer que les caractéristiques de la qualité des produits manufacturés.

Les caractéristiques importantes à mesurer:

La précision de la documentation, la rapidité du service, la fiabilité du délai, le soin apporté à la manutention et au transport.

JOSEPH JURAN

1- La spirale de Juran

2- La trilogie de Juran

La définition de la qualité:

L'aptitude d'un produit à l'usage auquel il est destiné ou aptitude à l'emploi.

Les prémisses:

- L'aptitude à l'emploi est la mission fondamentale de qualité de l'entreprise et des dirigeants.
- La mission des employés est la conformité aux spécifications.
- L'obtention de l'aptitude à l'emploi exige que de nombreux organismes, tant internes qu'externes à la société, contribuent activement et largement à l'élaboration de la qualité.
- Pour parvenir à l'aptitude à l'emploi, nous devons suivre une démarche qui illustre la spirale de la qualité.

1 - La spirale de la qualité:

La théorie de la «spirale de la qualité» de Juran propose que la «qualité totale» s'intéresse à toutes les étapes, depuis l'apparition du besoin sur le marché jusqu'à sa satisfaction par la vente d'un produit et des services associés, en y intégrant la qualité de vie au travail. Le choix des indicateurs de mesure est une des responsabilités de chaque secteur (ou unité ou individu) qui s'est lancé dans l'amélioration de la qualité.

2 - La trilogie de Juran:

La trilogie de Juran est un système de gestion global, composé de trois (3) processus fondamentaux interreliés qui sont:

1. Planification de la qualité: phase de préparation en vue d'atteindre les objectifs de qualité.
2. Contrôle de la qualité: processus appliqué pour atteindre les objectifs de qualité pendant les opérations.
3. Amélioration de la qualité: processus qui permet d'atteindre un niveau de qualité nettement supérieur.

L'amélioration de la qualité passe par les étapes suivantes:

1. Identifier un projet spécifique.
2. Établir clairement les responsabilités.
3. Former une équipe de travail afin de réaliser les actions spécifiques.
4. Développer un plan annuel d'amélioration de la qualité en faisant usage de la technique des diagrammes «causes et effets» (diagramme d'Ishikawa).

5. Analyser les processus non reliés à la fabrication dans la spirale d'amélioration des produits afin de les perfectionner constamment.

La mesure:

Joseph Juran recommande d'identifier et de quantifier les possibilités d'amélioration de la qualité dans un langage que les dirigeants connaissent, celui de l'argent.

Les principaux paramètres de la qualité:

- La qualité de conception
- La qualité de conformité
- Les possibilités (temps, disponibilité, fiabilité, maintenabilité)
- Le service en clientèle (après vente)

A propos de service:

La mission fondamentale de toute entreprise de service est de fournir un service qui répond aux besoins de ses clients.

En corollaire à cette définition de la qualité l'entreprise de service doit impérativement:

- Identifier les clients du service concerné.
- Identifier et définir les besoins de ces clients.
- Traduire les besoins du client en attributs spécifiques du service, attributs que nous appellerons «caractéristiques de qualité».

Les mesures d'amélioration de la qualité développées par le Dr Juran s'adressent autant au service qu'au produit tangible.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Le «Total Quality Control»

La définition de la qualité totale:

"... le mot "Qualité" n'a pas la signification populaire de "meilleur" dans son sens absolu. Il signifie meilleur pour certaines exigences du consommateur. Ces exigences sont (a) l'usage actuel et (b) le prix de vente du produit ou du service..."

Les prémisses:

Par essence même, la qualité est un mode de gestion. Réaliser le "Total Quality Control" implique l'implantation de techniques managériales et de transformation orientées vers le client, c'est la responsabilité première de la direction générale. Toutes les fonctions, toutes les ressources et tous les niveaux sont concernés. L'objectif final est d'arriver à satisfaire le client au moindre coût.

L'identification des besoins de la clientèle est la prémissse fondamentale, le point de départ d'un "Total Quality Control" effectif.

Le «Total Quality Control» (TQC)

Feigenbaum définit le TQC ainsi: un système efficace intégrant la conception de la qualité, son maintien et les efforts d'amélioration des différents groupes dans l'organisation

pour permettre aux marketing, ingénierie, production et service de satisfaire le client à des niveaux plus économiques.

... le mot "contrôle" représente un outil de gestion avec quatre étapes:

- a. fixer des normes de qualité
- b. valoriser la conformité à ces standards
- c. agir quand les standards excèdent
- d. planifier l'amélioration des standards.

La mise en oeuvre du TQC exige qu'on mette en place un «Total Quality System»

Tout le côté opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire sa structure de travail, doit être documenté et intégré des procédures et techniques managériales pour guider la coordination des actions des gens. Les machines et l'information de la compagnie doivent être les meilleures et les plus efficaces possible pour permettre d'assurer au consommateur la plus grande satisfaction aux coûts les plus économiques.

La mesure:

"Le but de la plupart des mesures de la qualité est de déterminer et d'évaluer le degré ou niveau avec lequel le produit ou service rejoint ses composantes totales."

L'approche de la qualité orientée vers la satisfaction du client préconise que des enquêtes systématiques et régulières soient menées afin de connaître le niveau de satisfaction

de la clientèle ainsi que ses exigences en termes de qualité. C'est le client qui définit le niveau de qualité à atteindre. De plus, cette approche se combine à une mesure du coût-qualité.

Les facteurs fondamentaux affectant la qualité d'un produit ou d'un service:

Selon Feigenbaum, les facteurs affectant la qualité d'un produit peuvent être divisés en deux groupes majeurs:

- a) la technologie, c'est-à-dire les machines, matériaux et procédés;
- b) l'humain, soit les opérateurs, contremaîtres et autres employés de la compagnie.

De ces facteurs, l'humain est de loin le plus important.

A propos du service:

"De plus, comme les services sont devenus organisés à une échelle beaucoup plus large, devenant davantage professionnalisée et mécanisée, les applications du TQC pour les services deviennent de plus en plus similaires à celles des produits manufacturés."

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE

DIAGNOSTIC-QUALITÉ VOLET INTERNE

FORMULAIRE - RÉPONSE

IDENTIFICATION DE LA DIRECTION DU RÉPONDANT:

CATÉGORIE D'EMPLOI: **BUREAU** ()
TECHNIQUE ()
PROFESSIONNEL ()

Le but du présent questionnaire consiste à évaluer certaines dimensions de la «qualité de service».

À titre de membre du personnel, il importe que vous nous procuriez l'appréciation personnelle que vous faites de chacune de ces dimensions.

À cet effet, nous vous demandons de bien vouloir répondre à chaque question en cochant la case appropriée.

EXEMPLE:

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
1. L'entreprise se préoccupe de la QUALITÉ du service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nous vous remercions de toute l'attention que vous mettrez à effectuer cet exercice et nous vous assurons de la confidentialité des résultats.

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
1. L'entreprise se préoccupe de la qualité du service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dans ma direction, les exigences en terme de qualité de service sont spécifiées et diffusées à tout le personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Notre supérieur nous informe du degré de satisfaction de la clientèle quant à la qualité des services rendus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mon supérieur stimule le besoin de créativité et facilite la mise au point de l'innovation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le mode de gestion de l'entreprise favorise la décentralisation du pouvoir décisionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La vision de la qualité du service est cohérente dans toute l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dans ma direction, il y a des instruments de mesure de la qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dans ma direction, les déviations aux standards sont signalées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les appels sont acheminés rapidement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les ressources humaines sont disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. L'entente verbale ou écrite reflète les attentes du client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La satisfaction du client est primordiale pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Les décisions du groupe surpassent les meilleurs choix individuels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Avant le changement, un diagnostic de la situation est établi afin d'identifier les forces positives et négatives en jeu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
15. Dans ma direction, on sait dans quelle mesure on peut améliorer la qualité des services qu'on rend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. L'entreprise se soucie de connaître les besoins de sa clientèle (interne et externe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. L'entreprise ajuste ses ressources et sa structure au rythme de son développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Dans ma direction, il y a des réunions spéciales pour améliorer la qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Le comportement de notre supérieur envers notre équipe correspond à ce que nous attendons de lui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. En général, j'estime que le personnel connaît la réalité des organisations où il intervient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Le processus de livraison du service répond aux modalités convenues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Nous disposons d'outils fiables pour effectuer le suivi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Le personnel s'efforce de renseigner la clientèle sur les services susceptibles de solutionner ses problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Les modalités d'intervention sont expliquées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. La clientèle est référée aux bonnes personnes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mon travail a une signification importante et je désire qu'il soit bien fait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Le rythme d'introduction des changements est approprié à la capacité d'adaptation des individus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mon supérieur stimule le désir de l'excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord
29. La satisfaction de la clientèle (interne et externe) est la priorité de toute l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je crois que les directions se concertent et collaborent entre elles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Dans ma direction, nous avons la possibilité de participer à l'amélioration de la qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. La rémunération est juste par rapport à la contribution fournie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Les modes d'implantation et de mise en œuvre des services sont expliqués.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. L'appréciation du service est vérifiée suite à l'intervention.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Mon travail constitue une source importante de considération et d'estime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Le mode de gestion de notre entreprise accélère la prise de décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Les services offerts répondent aux besoins de la clientèle (interne et externe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. La structure organisationnelle facilite la circulation de l'information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. L'entreprise est ouverte aux changements et sait les prévoir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Dans ma direction, on cherche les causes des problèmes de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Mon travail me permet de me réaliser pleinement et d'obtenir le succès désiré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. L'aménagement physique de l'environnement de travail est adéquat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Le personnel possède les compétences nécessaires pour fournir les services attendus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
44. Les rôles et responsabilités sont spécifiés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Les clients reçoivent le même traitement peu importe leur statut ou la taille de leur entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Les délais de rendez-vous conviennent à notre clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Dans ma direction, le système de contrôle des résultats porte sur les éléments:				
a) quantité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. L'entreprise respecte et fait connaître sa mission organisationnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. L'entreprise a exprimé au personnel sa politique en matière de qualité de service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Dans ma direction, il y a eu évaluation de la qualité de service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Il est possible de communiquer avec mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Dans ma direction, chaque rôle est en relation d'interdépendance avec les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. La discréetion et la confidentialité sont respectées dans les contacts clients-employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. L'éventail de service est suffisant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. J'estime qu'en général, le personnel connaît l'ensemble des services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. J'ai reçu une formation à l'intervention.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Dans nos réunions de direction, la qualité du service est un sujet à l'ordre du jour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Mon supérieur stimule le désir de l'excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
59. Mon supérieur sait obtenir l'engagement et la collaboration de son groupe de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Le système de contrôle permet la correction de toute situation qui se dégrade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Dans ma direction, des procédures sont établies pour guider et coordonner la conduite de chacun dans son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Dans notre direction, on tend vers le consensus dans la décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Les attitudes du personnel ont un impact important sur la qualité de service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Nos techniques d'accueil et de réception nous amènent à travailler avec discrétion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. On consacre le temps nécessaire pour bien faire les choses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Avant d'intervenir dans une entreprise, je me renseigne sur celle-ci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. En général, j'effectue un suivi pour chacune des interventions que je fais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Le changement est sujet à une évaluation continue et à des ajustements s'il y a lieu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Mon milieu de travail m'offre des possibilités éventuelles de promotion et d'avancement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Le degré de supervision que je reçois me convient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Les employés sont informés et ils participent aux changements qui les affectent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Mon supérieur invite à la définition et à la solution des problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Les clients et les employés concernés par les décisions sont consultés au préalable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
74. Les changements sont planifiés, pensés à l'avance et organisés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Au sein de ma direction, les relations entre collègues sont saines et positives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Mon supérieur m'accorde tout le support requis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. La clientèle est informée sur les différents services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Nos techniques d'accueil et de réception nous amènent à travailler avec courtoisie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Le personnel prend le soin de rédiger (ou d'obtenir) un mandat clair et précis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Les services sont adaptés à la réalité de notre clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Les rapports d'intervention ne présentent pas d'erreur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Les horaires d'ouverture de nos bureaux sont adaptés aux besoins de notre clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. L'environnement est agréable et fonctionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Les personnes-ressources s'empressent de communiquer avec les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Les services rendus sont conformes à l'entente verbale ou écrite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Le nombre de lignes téléphoniques est suffisant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Je dispose de liberté quant aux méthodes de travail à utiliser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUESTIONNAIRE

DIAGNOSTIC-QUALITÉ VOLET EXTERNE

FORMULAIRE - RÉPONSE

SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE: _____

NOMBRE D'EMPLOYÉS: _____

STATUT DU RÉPONDANT: _____

SERVICES UTILISÉS: _____

Le but du présent questionnaire consiste à évaluer certaines dimensions de la «qualité de service».

À titre d'usager des services de notre entreprise, il importe que vous nous procuriez l'appréciation personnelle que vous faites de chacune de ces dimensions.

À cet effet, nous vous demandons de bien vouloir répondre à chaque question en cochant la case appropriée.

EXEMPLE:

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
1. L'entreprise se préoccupe de la QUALITÉ du service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nous vous remercions de toute l'attention que vous mettrez à effectuer cet exercice et nous vous assurons de la confidentialité des résultats.

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
1. La quantité de lignes téléphoniques est suffisante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. L'accueil et la réception se font avec courtoisie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les services sont adaptés à notre réalité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le personnel s'efforce de nous renseigner sur les services pouvant solutionner nos problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. On a pris soin de vérifier notre satisfaction suite à l'intervention.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Les personnes-ressources reformulent nos problèmes avec précision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le personnel possède les compétences nécessaires pour livrer le service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La gamme de services est suffisamment large.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les appels sont acheminés rapidement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les informations arrivent à temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Le processus de livraison des services répond aux modalités convenues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. On vous réfère aux bonnes personnes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Un climat de confiance règne dans les contacts avec le personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Le personnel connaît les services que l'entreprise offre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Les rapports d'intervention ne présentent pas d'erreur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Les ajustements nécessaires sont apportés lorsqu'il y a lieu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Les ressources humaines sont disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
18. Lors des rencontres avec les personnes-ressources, la discréetion et la confidentialité sont de rigueur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vous avez obtenu le support requis dans la présentation de rapports d'intervention.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. On vous en donne pour votre argent en ce qui concerne les services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Un suivi systématique est effectué à chaque intervention que nous recevons.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Les services sont adaptés à nos besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vous avez été associé à chacune des étapes de livraison du service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Les services sont conformes à l'entente verbale ou écrite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Les horaires d'ouverture des bureaux sont convenables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. L'accueil et la réception se font avec discréetion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Les communications sont faciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Les délais de rendez-vous sont convenables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. On vous informe de la variété des services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Les personnes-ressources prennent toutes les informations disponibles sur mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. En général, la personne-ressource prend le soin de clarifier le mandat (verbal ou écrit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. L'entente verbale ou écrite reflète les attentes du client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Le volume d'informations est adéquat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Totallement en désaccord
34. Le contenu des rapports d'intervention est clair et synthétisé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Les modes d'intervention et de mise en œuvre des services sont expliqués.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Les personnes-ressources s'efforcent pour nous venir en aide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Les rôles et responsabilités sont spécifiés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. En général, le personnel connaît la réalité de notre secteur d'activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Les services s'adaptent à l'impondérable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. L'entente respecte notre autonomie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Les personnes-ressources s'empressent de communiquer avec nous.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Les contacts sont personnalisés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Les services sont fiables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Un traitement égal est accordé à tous les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXE 3

GRILLES DE TRAVAIL

GRILLE DE TRAVAIL # 1

Citez les personnes avec lesquelles vous êtes en contact	C'est un client? (*)	C'est un fournisseur (*)

* Cochez ou indiquez d'un signe, dans la colonne appropriée, s'il s'agit d'un client ou d'un fournisseur. Si la personne est à la fois client et fournisseur, indiquez à l'aide d'un autre signe si elle est davantage l'un que l'autre.

GRILLE DE TRAVAIL # 2
NOTRE UNITÉ ADMINISTRATIVE

NOS SERVICES ET/OU PRODUITS	Nos clients		Nos fournisseurs	
	Internes	Externes	Internes	Externes

GRILLE DE TRAVAIL # 3

LA MISSION DE NOTRE UNITÉ ADMINISTRATIVE

GRILLE DE TRAVAIL # 4

COMPOSANTE DU SERVICE: 1. L'ACCÈS est la possibilité pour le client d'entrer en contact avec l'agent de service.
Si le client ne peut entrer en contact avec le fournisseur, il ne peut pas y avoir de "service".

Liste des moments de vérité: Contacts et transactions entre le client et l'organisation	Impact sur la qualité du service Beaucoup: 1 Moyen: 2, Peu: 3	Indicateurs de qualité	Standards	Évaluation: Ce qui peut Rater: 1 Réussir: 2
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***

* R.H.: Ressources humaines; ** R.M. Ressources matérielles; *** Préciser _____

GRILLE DE TRAVAIL # 5

COMPOSANTE DU SERVICE: 2. LE CONTACT AVEC LA PERSONNE est le rapport personnalisé entre le client et l'agent de service.

Liste des moments de vérité: Contacts et transactions entre le client et l'organisation	Impact sur la qualité du service Beaucoup: 1 Moyen: 2, Peu: 3	Indicateurs de qualité	Standards	Évaluation: Ce qui peut Rater: 1 Réussir: 2
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***

* R.H.: Ressources humaines; ** R.M. Ressources matérielles; *** Préciser_____

GRILLE DE TRAVAIL # 6

COMPOSANTE DU SERVICE: 3. LE CONTRAT est l'existence d'une entente, convenue entre le client et l'agent de service, sur la demande, la réponse à fournir et les modalités de la transaction.

Liste des moments de vérité: Contacts et transactions entre le client et l'organisation	Impact sur la qualité du service Beaucoup: 1 Moyen: 2, Peu: 3	Indicateurs de qualité	Standards	Évaluation: Ce qui peut Rater: 1 Réussir: 2
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***

* R.H.: Ressources humaines; ** R.M. Ressources matérielles; *** Préciser _____

GRILLE DE TRAVAIL # 7

COMPOSANTE DU SERVICE: 4. LE PRODUIT est le bien, l'information, la "réponse" disponible au client.

GRILLE DE TRAVAIL # 8

COMPOSANTE DU SERVICE: 5. LA LIVRAISON est le processus par lequel le client prend possession du produit selon les modalités convenues.

Liste des moments de vérité: Contacts et transactions entre le client et l'organisation	Impact sur la qualité du service Beaucoup: 1 Moyen: 2, Peu: 3	Indicateurs de qualité	Standards	Évaluation: Ce qui peut Rater: 1 Réussir: 2
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***

* R.H.: Ressources humaines; ** R.M. Ressources matérielles; *** Préciser _____

GRILLE DE TRAVAIL # 9

COMPOSANTE DU SERVICE: 6. LE FEEDBACK est l'information recueillie auprès du client ou de l'agent de service relative à son appréciation du service.

Liste des moments de vérité:	Impact sur la qualité du service Beaucoup: 1 Moyen: 2, Peu: 3	Indicateurs de qualité	Standards	Évaluation: Ce qui peut Rater: 1 Réussir: 2
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***
				Moyens: R.H.* Méthodes R.M. ** Autres ***

* R.H.: Ressources humaines; ** R.M. Ressources matérielles; *** Préciser _____

GRILLE DE TRAVAIL # 10

PRIORITÉS

DÉTERMINER LES CINQ MOMENTS DE VÉRITÉ QUE VOUS JUGEZ LES PLUS IMPORTANTS À AMÉLIORER EN PRIORITÉ.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	