

# Approche qualité

DEP

Comptabilité ■ Secrétariat

459-172

460-091

Guide d'apprentissage



SO *f* AD

ADMINISTRATION, COMMERCE ET INFORMATIQUE

# APPROCHE QUALITÉ

## 460-091

DEP Secrétariat  
5212

GUIDE D'APPRENTISSAGE



Rédactrice : Joanne Dussault, Hydro-Québec

Corédactrices des exercices : Lise Levasseur et Diane Marcil

Révisure de contenu : Lise Levasseur

Révisures pédagogiques : Nicole Daigneault et Diane Marcil

Révisure linguistique : Lise Dolbec

Coordonnatrice du projet : Nicole Daigneault

Responsable de la production : Carmine D'Amato

Expérimentation : les élèves de M<sup>me</sup> Lise Levasseur, Commission scolaire des Phares

Production des documents multimédia : Création média,  
centre multiservice de Sainte-Thérèse

Édition électronique et page couverture : Alphatek

Première impression : février 2000

2<sup>e</sup> édition revue et augmentée : mars 2005

Date de réimpression : mai 2011

La Direction de la SOFAD remercie les entreprises et organismes qui l'ont gracieusement autorisée à utiliser, à des fins pédagogiques, les illustrations et les textes tirés de leur documentation et tout particulièrement Hydro-Québec et le CÉMEQ (Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec).

Dans le présent cours, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

© Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec

Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous pays. Toute reproduction par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction, est interdite sans l'autorisation écrite d'un représentant dûment autorisé de la Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec.

Dépôt légal – 2000  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN : 978-2-89493-133-2

## TABLE DES MATIÈRES

Avant toutes choses... Bienvenue! .....	1
Votre formation .....	2
Objectifs du module .....	3
Matériel requis .....	3
Durée du module .....	3
Exploration du matériel pédagogique.....	4
Guide d'apprentissage .....	4
Cédérom .....	5
Organisation du travail.....	5
Gestion du temps.....	6
Démarche d'apprentissage et pictogrammes.....	6
<b>Chapitre 1 – L'évolution de la qualité.....</b>	<b>9</b>
1.1 Qu'est-ce que la qualité?.....	10
1.2 Autre définition de la qualité .....	10
1.3 Historique de la qualité.....	11
1.4 Degré d'implantation au Québec .....	16
Exercice de réflexion 1.1 Découvrir l'évolution de la qualité et son historique.....	17
1.5 Compas de la qualité .....	18
1.6 Processus d'enregistrement et de maintien.....	20
Exercice de réflexion 1.2 Mieux connaître l'évolution de la qualité.....	21
Exercice de résolution de problème 1.3 Améliorer la qualité du travail de bureau .....	22
<b>Chapitre 2 – Les principes de la gestion de la qualité.....</b>	<b>25</b>
2.1 Gestion de la qualité.....	26
2.2 Défi performance d'Hydro-Québec .....	27
Exercice de réflexion 2.1 Vidéo : Les équipes.....	27
2.3 Différents types d'équipes .....	28
2.3.1 Équipes d'amélioration de la qualité .....	31
2.3.2 Attitudes et comportements favorables à la qualité .....	32
2.3.3 Ouverture au changement .....	32
2.3.4 Responsabilités nouvelles.....	34
2.3.5 Travail d'équipe.....	35
2.3.6 Travail de bureau et qualité .....	36
Exercice de réflexion 2.2 Reconnaître les attitudes à adopter par le personnel de bureau.....	39
2.4 Étapes de la démarche qualité .....	40
2.5 Gestion de l'entreprise.....	45
2.5.1 Système de gestion.....	45
2.5.2 Style de gestion .....	45
2.5.3 Assurance de la qualité.....	46
2.6 Qualimètre.....	47
2.7 Gestion interactive.....	48
Exercice de réflexion 2.3 Distinguer les fonctions de la gestion interactive .....	49
Exercice de résolution de problème 2.4 Consulter une équipe de travail pour améliorer la qualité.....	52

2.8 Quatre principes de gestion de la qualité.....	53
Exercice de réflexion 2.5 Vidéo : L'orientation clients .....	53
2.8.1 Principe 1 de gestion de la qualité : L'orientation clients .....	54
Exercice de réflexion 2.6 Reconnaître la qualité du service à la clientèle.....	58
Exercice de résolution de problème 2.7 Appliquer vos connaissances de l'orientation clients.....	60
2.8.2 Principe 2 de gestion de la qualité : Le respect des personnes .....	61
Exercice de réflexion 2.8 Vidéo : Le respect des personnes.....	61
Exercice de résolution de problème 2.9 Appliquer les principes du respect de la personne.....	64
2.8.3 Principe 3 de gestion de la qualité : La gestion en fonction des faits .....	64
Exercice de réflexion 2.10 Vidéo : La gestion en fonction des faits .....	65
Exercice de résolution de problème 2.11 Reconnaître l'importance de la démarche de la qualité totale.....	67
2.8.4 Principe 4 de gestion de la qualité : L'amélioration continue.....	68
Exercice de réflexion 2.12 Vidéo : L'amélioration continue.....	68
Exercice de résolution de problème 2.13 Appliquer la procédure de l'amélioration continue .....	72
<b>Chapitre 3 – Les outils de la qualité</b> .....	75
3.1 BDD ou ordre du jour .....	76
3.2 Démarche de résolution de problèmes (DRP) .....	76
3.3 Remue-méninges.....	79
3.4 Diagramme de Pareto .....	80
3.5 Balisage .....	81
Exercice de réflexion 3.1 Distinguer les différents outils de la qualité.....	90
<b>Annexes</b> .....	93
I Bibliographie .....	94
II Webographie.....	95
III Lexique de la qualité.....	96
IV Articles de référence .....	98
V Index des mots et des termes spécialisés en qualité.....	116
VI Amélioration de la qualité du travail .....	117
VII Consultation d'une équipe de travail pour l'amélioration de la qualité .....	119
VII Réflexion sur les attentes des clients .....	121
IX Démarche de la qualité totale .....	123
X Procédure pour l'amélioration continue .....	125
XI Corrigé des exercices .....	127

Afin de débiter convenablement votre apprentissage du module, il est très important que vous lisiez cette première partie du guide. Vous devrez y effectuer quelques petites tâches qui vous aideront à organiser et à gérer votre travail efficacement!

## **AVANT TOUTES CHOSES... BIENVENUE!**

Bienvenue au module *Approche qualité!* Ce module est constitué d'un guide d'apprentissage, d'un cédérom, d'une vidéocassette et d'une évaluation sommative de participation. Notre matériel pédagogique se voulant aussi varié que dynamique, ce guide contient des exercices théoriques, des exercices de réflexion et de résolution de problèmes accompagnés de diaporamas, de séquences vidéo et des références Internet. Nous croyons que ces différents outils d'apprentissage vous serviront à atteindre agréablement les objectifs du module.

Tout au long de votre apprentissage, vous gravirez des échelons pour en arriver à maîtriser les notions de qualité dans une entreprise. Nous avons conçu le matériel pédagogique en ayant à l'esprit le même objectif que vous : la réussite de votre cours!

Nous voulons exprimer notre reconnaissance à Hydro-Québec pour sa participation à la rédaction du guide d'apprentissage, mais également pour la conception des séquences vidéo sur la qualité. Nous remercions également les élèves de M<sup>me</sup> Lise Levasseur de la Commission scolaire des Phares d'avoir expérimenté ce guide d'apprentissage et tous les membres de l'équipe de production qui ont fourni généreusement leurs connaissances et leur expérience et, surtout, leur rigueur pour concevoir du matériel didactique qui permettra aux élèves du module de profiter d'un apprentissage privilégié.

Nous apprécierions que les élèves de la formation à distance remplissent et retournent la fiche de rétroaction à leur tuteur avec leur devoir. Nous pourrions ainsi connaître leur degré de satisfaction du module et, par le fait même, l'améliorer. Les élèves en institution pourront la remettre à leur enseignant qui nous la fera parvenir.

Les rédactrices,

Joanne Dussault, Lise Levasseur et Diane Marcil



## VOTRE FORMATION

Ce cours fait partie du programme menant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles en secrétariat et comporte 15 heures. Le programme se subdivise en 26 modules totalisant 1 485 heures de formation. Consultez le tableau suivant pour connaître davantage le nom des modules et le nombre d'heures prévu pour chacun.

SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES EN SECRÉTARIAT				
Code	N°	Titre du module	Durée	Unités
460-011	1	Métier et formation	15	1
460-025	2	Méthode de doigté	75	5
460-036	3	Révision de textes en français	90	6
460-044	4	Gestion de l'information	60	4
460-056	5	Traitement de texte de base	90	6
460-066	6	Rédaction en français	90	6
460-078	7	Tâches comptables courantes	120	8
460-082	8	Base de données	30	2
<b>460-091</b>	<b>9</b>	<b>Approche qualité</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
460-104	10	Tâches comptables périodiques	60	4
460-112	11	Communication	30	2
460-122	12	Outils de télécommunication	30	2
460-135	13	Communication bilingue	75	2
460-146	14	Correspondance en français	90	5
460-154	15	Tableur	60	6
460-162	16	Gestion du temps	30	4
460-176	17	Correspondance en anglais	90	2
460-182	18	Lois du travail	30	6
460-194	19	Traduction en anglais	60	2
460-204	20	Traitement de texte avancé	60	4
460-214	21	Éditique	60	4
460-225	22	Production de documents	75	5
460-232	23	Réunions d'affaires	30	2
460-241	24	Mise à jour de dossiers	15	1
460-252	25	Recherche d'emploi	30	2
460-265	26	Intégration au travail	75	5

## OBJECTIFS DU MODULE

Pour connaître les tâches que vous accomplirez lors de votre apprentissage, lisez les objectifs du module dans le tableau suivant. Consultez-les aussi souvent qu'il sera nécessaire pour vous situer dans votre démarche d'apprentissage.

### OBJECTIFS DU MODULE APPROCHE QUALITÉ

- Participer aux activités d'information portant sur l'approche qualité.
- Reconnaître les attitudes et comportements favorables à l'atteinte de la qualité.
- Participer à l'analyse du degré de qualité atteint dans des entreprises.
- Évaluer sa capacité à évoluer dans un environnement ayant pour objectif la qualité.

Aucune notion préalable n'est nécessaire pour la réussite de ce module.

## MATÉRIEL REQUIS

- Un micro-ordinateur équipé d'un lecteur de cédérom pour visionner les diaporamas et les séquences vidéo, pour imprimer les corrigés des exercices de réflexion et de résolution de problèmes ainsi que les fiches de travail pour ces exercices.
- Une reliure à anneaux et trois d'onglets séparateurs.

Maintenant que vous avez rassemblé le matériel nécessaire à votre apprentissage, récupérez votre horaire de travail en consultant la prochaine section.

## DURÉE DU MODULE

Ce cours est d'une durée de 15 heures incluant l'évaluation sommative de participation nécessaire à l'obtention de l'unité relative à ce module. Le temps requis pour compléter le module peut varier d'une personne à l'autre selon ses acquis et sa facilité d'apprentissage. Le tableau suivant vous propose une répartition du temps qui vous aidera à évaluer le rythme de votre progression.

Approche qualité		15 heures
Chapitre 1	L'évolution de la qualité	3 heures
Chapitre 2	Les principes de gestion de la qualité	8 heures
Chapitre 3	Les outils de la qualité	2 heures
L'évaluation sommative de participation		2 heures

Maintenant que vous en savez plus sur ce module, prenez quelques minutes pour mieux connaître le matériel pédagogique qui l'accompagne.

## EXPLORATION DU MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

Le matériel pédagogique comprend :

- le guide d'apprentissage;
- un cédérom;
- une évaluation sommative pour les élèves en classe et un devoir pour ceux de la formation à distance.

Lisez la section suivante afin de vous familiariser davantage avec le contenu de votre guide d'apprentissage.

### Guide d'apprentissage

Le guide d'apprentissage comprend trois chapitres qui vous permettront d'acquérir les habiletés nécessaires pour atteindre les objectifs du module. Ces chapitres comportent des outils d'apprentissage diversifiés afin de rendre votre étude et votre pratique aussi agréables que profitables.

- L'acquisition des notions théoriques vous permettra d'exécuter adéquatement les tâches reliées à l'approche qualité.
- Les exercices de réflexion vous aideront à assimiler différentes notions essentielles afin de vous sensibiliser à l'approche qualité.
- Les exercices de résolution de problèmes vous aideront à analyser le degré de qualité atteint dans des entreprises et à proposer des améliorations (les fiches de travail nécessaire pour ces exercices sont disponibles aux annexes VI à X).
- L'annexe I contient une **Bibliographie** qui pourra vous documenter davantage sur la qualité.
- Tout au long du guide, nous vous invitons à consulter des sites Internet inclus dans la **Webographie** de l'annexe II.
- L'annexe III vous offre un **Lexique** des mots et des termes utilisés en approche qualité.
- **Des articles** provenant de revues spécialisées en matière de qualité totale vous sont présentés à l'annexe IV. Vous êtes invité à les lire au moment opportun de votre apprentissage.
- Nous avons cru bon de vous fournir un **Index** (annexe V) des mots et termes se rapportant au domaine de la qualité.
- Finalement, les corrigés des exercices de résolution de problème et de réflexion sont présentés à l'annexe XI.

## Cédérom

- Insérez votre cédérom dans son lecteur afin de prendre davantage connaissance du contenu du cours.

Le cédérom **SOFAD460091** comprend :

- Les diaporamas des exercices de résolution de problème.
- Les séquences vidéo.
- La **Webographie**.

Les séquences vidéo sont une production d'Hydro-Québec. Cette entreprise applique l'approche qualité et nous avons jugé intéressant de vous faire profiter de son expérience. Le cédérom contient six séquences vidéo que nous vous invitons à visionner au moment opportun de votre apprentissage :

- L'évolution de la qualité;
- Les équipes;
- L'orientation clients;
- Le respect des personnes;
- La gestion en fonction des faits;
- L'amélioration continue.

La durée totale de visionnement des six vidéos est d'environ une heure.

Afin de vous familiariser davantage avec le contenu de votre cédérom, consultez maintenant quelques-uns de ses fichiers.

## Organisation du travail

Préparez votre reliure à anneaux afin de retrouver facilement vos documents imprimés. Sachez gérer vos documents autant que votre temps de travail.

- Récupérez votre reliure à anneaux et les trois onglets.
- Préparez un onglet pour chacun des trois chapitres.

## Gestion du temps

Pour que votre apprentissage vous amène à approfondir au maximum vos nouvelles habiletés, nous vous recommandons de suivre le cheminement proposé dans l'horaire de travail. Cet horaire s'échelonne sur une période de trois semaines pour quinze heures d'étude. Il vous permet de conserver un rythme d'apprentissage régulier afin d'assimiler progressivement la matière présentée. Une assiduité de cinq heures par semaine réparties en deux séances de travail vous permettra d'acquérir les nouvelles notions et de les appliquer plus aisément. Il se peut que vous ayez à consacrer plus ou moins de temps à votre formation selon vos connaissances de base et votre facilité d'apprentissage.

Les élèves en classe sont invités à faire l'évaluation sommative de participation et à la remettre à leur enseignant pour connaître leur résultat. Les élèves de la formation à distance sont également invités à faire l'évaluation sommative de participation et à l'expédier à leur tuteur pour correction.

### Établissez votre échéancier de travail

- À l'aide de l'échéancier de travail inclus à la fin de ce guide d'apprentissage, déterminez les dates où vous terminerez l'apprentissage de chacun des chapitres, puis inscrivez-les dans la colonne appropriée.
- Prenez l'habitude de respecter votre échéancier. Si vous n'avez pas terminé un chapitre à temps, vous devrez y consacrer plus d'heures sans toutefois perturber votre échéancier de travail.

Cette dernière section vous permettra de débiter convenablement l'apprentissage du chapitre 1. Lisez-la attentivement.

## DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE ET PICTOGRAMMES

Ce guide a été conçu pour vous permettre d'adopter une démarche d'apprentissage autonome. Nous vous recommandons de faire tous les exercices de réflexion et de résolution de problèmes et de visualiser les diaporamas autant de fois qu'il le faudra pour votre apprentissage.

Familiarisez-vous maintenant avec les pictogrammes du guide.



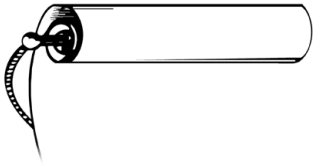
Ce pictogramme vous invite à visionner une séquence vidéo.



Ce pictogramme vous invite à visionner un diaporama lors d'un exercice de résolution de problèmes.



Les bulles vous invitent à consulter, entre autres, le lexique, un article de l'annexe IV...



Ce pictogramme vous invite à la détente en vous proposant de lire une capsule humoristique historique.



Cet encadré vous informe du moment opportun pour consulter le cédérom.



Les élèves de la formation à distance doivent faire leur devoir, et ceux qui sont en classe, leur évaluation sommative de participation.



Ce pictogramme vous invite à consulter le corrigé.

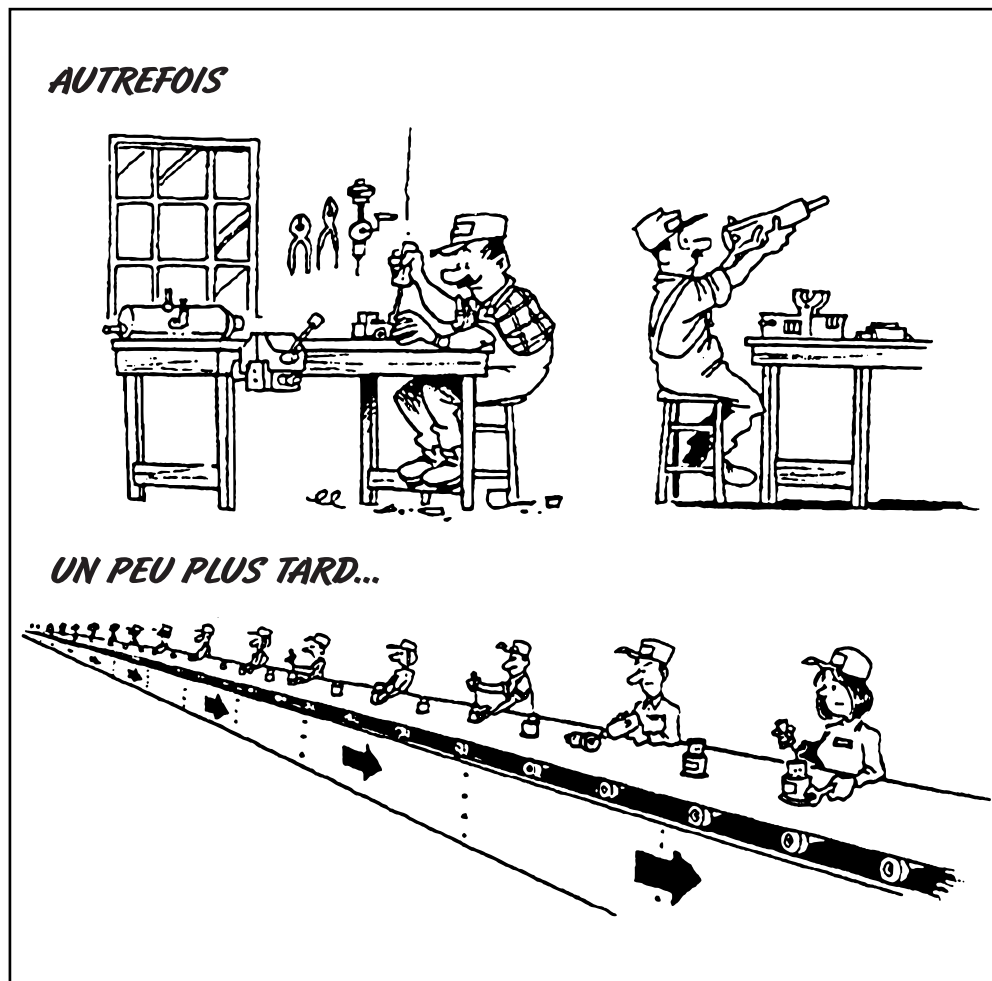


Les encadrés **Web** contiennent des adresses de sites Internet et des informations qui peuvent être enrichissantes pour votre apprentissage. Cependant, elles vous sont proposées pour des consultations tout à fait facultatives. S'il vous est impossible de visiter les sites Internet dans ce module, vous pourrez le faire dans le module *Outils de télécommunication*.

Maintenant que vous vous êtes familiarisé avec le module et son matériel pédagogique, vous avez en main tout ce qu'il vous faut pour commencer la lecture au chapitre 1.



# ■ CHAPITRE 1 L'évolution de la qualité



## ■ OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Définir adéquatement la qualité d'un produit ou d'un service.
- Discerner les aspects de l'approche Q.V.A.L.I.T.É.
- Se familiariser avec les principales périodes de l'historique de la qualité.
- Constater les phases décisives pour l'implantation de la qualité totale au Québec.
- Connaître les objectifs du « Compas de la qualité ».
- Distinguer les procédures pour la certification d'une entreprise.



## 1.1 Qu'est-ce que la qualité?

Lorsqu'on parle de qualité, plusieurs définitions viennent à l'esprit. On peut lire dans le dictionnaire : « manière d'être, bonne ou mauvaise; état caractéristique de quelque chose; supériorité, excellence ». Certains opposent qualité à médiocrité, d'autres opposent qualité à quantité, certains considèrent la qualité comme une façon correcte de présenter un produit ou un service. Des dirigeants d'entreprise associent la qualité totale à une stratégie de résolution de problèmes ou à des cercles de qualité, tandis que des syndicats restent sceptiques devant cette nouvelle philosophie de travail. Différentes appellations sont présentes dans différentes entreprises : la Qualité Totale, l'Excellence, le Défi performance, les programmes Mérite, etc.

On pourrait également dire que la qualité, c'est de réussir du premier coup, de répondre non seulement aux besoins du client mais aussi de surpasser ses attentes. Le client ne veut pas juste un produit bien fait, celui-ci doit aussi être disponible quand il en a besoin avec une possibilité de choix parmi une variété. Certains parlent de « l'émerveillement du client ». Pour chacun de nous, la qualité d'un produit ou d'un service se traduira par le meilleur coût ou le maximum pour son argent ainsi que par la qualité de la relation avec le client, c'est-à-dire la manière dont on vous traite lorsque vous êtes le client.

## 1.2 Autre définition de la qualité

Depuis toujours, les travailleurs, artisans, artistes et auteurs de toutes sortes de produits et services se sont enorgueillis de leur travail. Certains principes de vie se transmettaient de génération en génération et encourageaient les gens à offrir à la clientèle des produits et des services de qualité. Qui ne s'est jamais fait dire : « *Ce qui mérite d'être fait, mérite d'être bien fait* »?

Les personnes travaillant individuellement ou dans de petites entreprises ont encore l'occasion d'apprécier concrètement les résultats de leur travail. Toutefois, la révolution industrielle, sans lui attribuer tous les torts, a fait en sorte que les travailleurs s'éloignent des résultats concrets de leur apport au travail. Les chaînes de montage, par exemple, ont rendu le travail plus routinier et moins compromettant pour chaque personne. La déresponsabilisation de l'individu est alors apparue comme une conséquence de l'anonymat du travail.

De prime abord, la qualité est envisagée en fonction d'un produit ou d'un service offert par une entreprise donnée. Cependant, la qualité est loin de se limiter aux apparences puisqu'elle s'étend à l'ensemble du processus de satisfaction de la clientèle. Voici la définition de la qualité totale qu'a élaborée le professeur Joseph Kélada de l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal. La définition du tableau 1.1 inclut tous les aspects de la qualité.

<b>Q</b>	<b>Qualité</b> du produit (bien ou service), du service des ventes et du service après-vente
<b>V</b>	Livraison du <b>volume</b> requis (quantité désirée)
<b>A</b>	Système <b>administratif</b> (de la date de la commande au paiement de la facture)
<b>L</b>	<b>Livraison</b> au lieu voulu (à l'endroit déterminé par le client)
<b>I</b>	<b>Interrelations</b> avec les clients actuels ou potentiels
<b>T</b>	Livraison à <b>temps</b> (au moment déterminé par le client)
<b>É</b>	Livraison <b>économique</b> (au moindre coût pour le client)

**Tableau 1.1** Définition de la qualité totale : Q.V.A.L.I.T.É. (selon J. Kélada)

Cette définition vous permet de connaître les éléments qui font la différence entre une clientèle satisfaite et loyale à l'entreprise ou la cessation des relations d'affaires. Vous êtes en mesure d'imaginer les conséquences désastreuses d'un mécontentement provoqué par un bien ou un service inadéquat ou déficient. L'approche **Q.V.A.L.I.T.É.** doit devenir une seconde nature pour l'ensemble du personnel dans une entreprise moderne, quel que soit le niveau occupé dans la hiérarchie. La chaîne est efficace à la condition que chaque maillon soit solide.



- Visionnez attentivement le premier vidéo intitulé **L'évolution de la qualité.**
- N'hésitez à prendre des notes.

### 1.3 Historique de la qualité

#### Les origines de la gestion de la qualité

Pour comprendre l'histoire de la gestion de la qualité dans ses grandes lignes, voyons ce qui se passe depuis l'émergence des principes de base dans les entreprises japonaises jusqu'à leur implantation graduelle dans les entreprises nord-américaines et européennes.

#### Quel phénomène se produit au cours des années 20?

La population quitte la campagne pour s'établir en ville. Nos arrière-grands-parents étaient, pour la plupart, des cultivateurs. Cet exode, qui s'est accentué avec la dépression à la fin des années 20, entraîne un changement dans les habitudes. Désormais, les gens achètent les biens qu'ils fabriquaient eux-mêmes auparavant (les vêtements, les aliments, etc.) ainsi que les nouveaux produits qui sont mis sur le marché.

## Demande grandissante pour les nouveaux biens

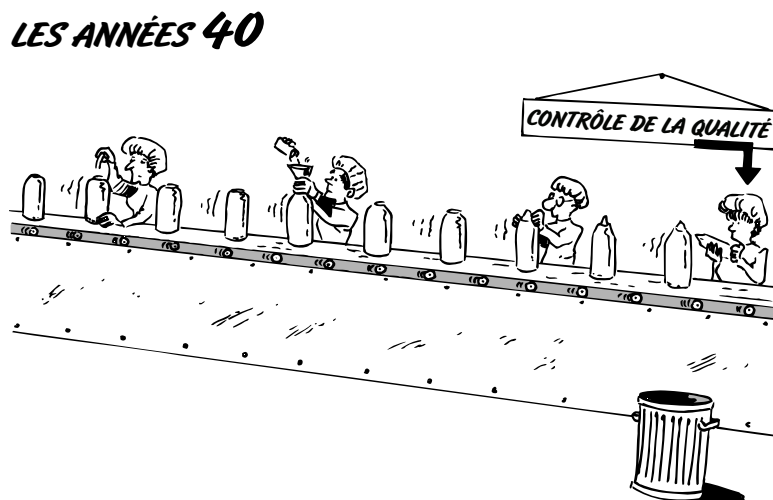
Peu à peu, la fabrication artisanale fait place à la fabrication en atelier, puis en usine. En effet, pour répondre à la nouvelle demande, on tente de produire les biens en plus grandes quantités. L'évolution de la technologie permet de décomposer le travail en tâches multiples et simples. On voit donc apparaître les premières chaînes de montage et les outils spécialisés.



- Au besoin, consultez le fichier **lisezmoi** en cliquant sur ? de la page secondaire du cédérom.

## Quelles sont les conséquences de la guerre?

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, les systèmes de production doivent maintenir une production élevée de biens pour répondre aux besoins de l'armée. De plus, l'armée exige du matériel de qualité. À la demande du département de la Défense, W. Edwards Deming donne des cours aux ingénieurs sur les méthodes de contrôle de la qualité. Les industries de guerre implantent quelques techniques de contrôle de la qualité.



**Figure 1.1** Contrôle de la qualité des années 40

*Si certains mots ou termes ne vous sont pas familiers, n'hésitez pas à consulter le Lexique de la qualité à l'annexe III.*

Une fois la guerre terminée, on modifie les chaînes de montage pour passer de la production de matériel pour l'armée à celle de biens de consommation. En même temps, on met de côté le contrôle de la qualité pour deux raisons :

- c'est une affaire de techniciens et une approche de production utilisée par les gestionnaires;
- qualité ou pas, les produits américains et canadiens se vendent, car peu de pays ont encore des usines en état de produire. Étant donné qu'il n'y a pas de concurrence, tout se vend.

Au Japon, tout est à faire. L'économie est à rebâtir. Deming part pour Tokyo en 1947. C'est en 1950 qu'il donne ses premières conférences à des gestionnaires japonais. Ses techniques de contrôle de la qualité sont rapidement mises en pratique. Juran, un autre Américain, s'installe aussi au Japon à la fin des années 50, et peu à peu émerge la gestion de la qualité.

## LES ANNÉES 50

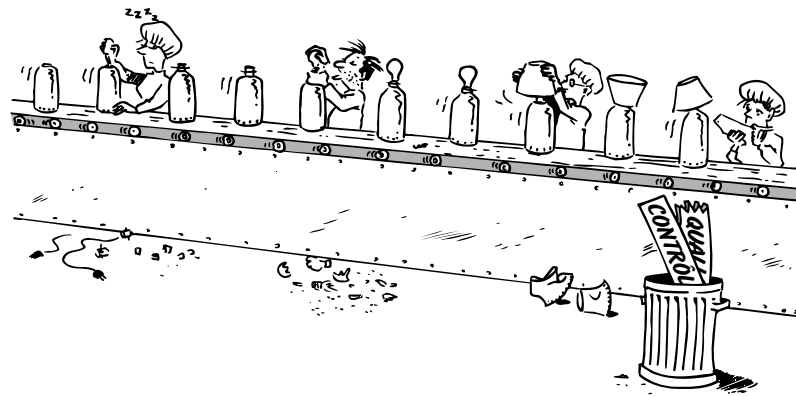


Figure 1.2 Contrôle de la qualité des années 50

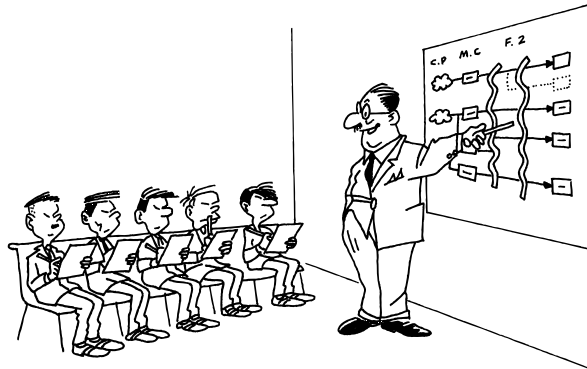
### En Amérique...

Qu'est-ce qui se passait en Amérique? C'était une période de prospérité, on consommait. La forte demande pour les produits entraîne la production à grande échelle. Les investisseurs établissent les règles du jeu. Ils cherchent les profits rapides et la rentabilité à court terme.

## Au Japon...

L'industrie japonaise est au stade de l'apprentissage et sa technologie inadéquate fait qu'elle produit du bas de gamme. Le *Made in Japan* est synonyme de camelote. Les produits japonais ne coûtent pas cher, mais ne valent pas cher!

### 1950 W. EDWARDS DEMING DONNE SES PREMIÈRES CONFÉRENCES À DES GESTIONNAIRES JAPONAIS



**Figure 1.3** Conférencier W. Edwards Deming des années 50

Cependant, les gestionnaires poursuivent leur formation et mettent l'accent sur la maîtrise de la qualité à toutes les étapes de la fabrication. Les employés se regroupent et forment des cercles de qualité (ou équipes d'amélioration) pour perfectionner ce qu'ils font. Ils solutionnent eux-mêmes les problèmes ayant trait à leurs méthodes de travail. La conception et la fabrication de biens et de services s'appuient désormais sur l'amélioration continue.

### LES ANNÉES 60



**Figure 1.4** Détérioration de la qualité des années 60

Les entreprises japonaises menacent les grandes entreprises américaines et européennes. Dans les années 70, les entreprises d'électronique s'emparent du marché et sont reconnues pour la qualité de leurs produits. Quelles sont les marques de nos téléviseurs, de nos vidéos, de nos radios ou de nos micro-ondes? Sony, Toshiba, Mitsubishi, Hitachi, etc.

Dans les années 80, c'est l'industrie de l'automobile qui est sérieusement menacée. La fiabilité et la qualité des Mazda, des Honda, des Toyota ou des Subaru sont nettement supérieures à celles de nos Chevrolet, de nos Ford ou de nos Chrysler.

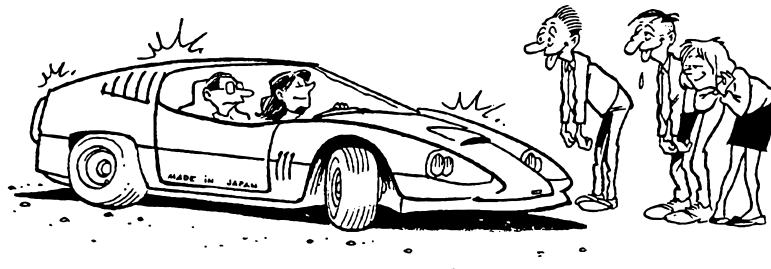
De plus, nos critères en tant que consommateurs ont changé. Avant d'acheter, on se renseigne, on magasine, on cherche le produit qui offre le meilleur rapport qualité/prix.

En Amérique, on croit que la culture japonaise et les bas salaires sont responsables du changement qui a eu lieu dans ce pays et qu'il est impossible d'implanter la qualité totale dans nos entreprises. Or, des entreprises établies en Amérique du Nord comme Xerox, Motorola, Florida Power & Light Company obtiennent d'aussi bons résultats qu'au Japon.

Le mouvement qualité est maintenant internationalisé. En Amérique du Nord et en Europe, on parle de qualité totale. Les entreprises : Xerox, AT&T, Federal Express, Gas Métropolitain, Pacini, etc. adoptent de nouveaux principes de gestion des ressources et de production centrés sur la satisfaction des clients. Dans le contexte économique actuel, c'est une question de survie. Constructeurs d'automobiles, banques ou concepteurs de logiciels, chaque entreprise doit fournir des produits et des services de haute qualité si elle veut garder sa place sur le marché.

Aujourd'hui, nous achetons tout ce que nous consommons et, comme clients, nous sommes de plus en plus exigeants. Nous sommes maintenant habitués à rechercher les produits qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Nous avons des critères de qualité de plus en plus élevés et les entreprises doivent répondre à nos besoins.

## LES ANNÉES 90



**Figure 1.5** Qualité des produits des années 90

Même les pays du tiers monde sont conscients de l'importance d'adhérer au mouvement mondial de la qualité pour traiter avec les pays industrialisés. C'est leur seule chance d'arriver un jour à avoir un partenariat autant pour recevoir de l'aide internationale que pour exporter des produits qui doivent répondre aux normes de qualité mondiales. Globalisation ou mondialisation des marchés, c'est la survie à l'échelle de la planète.

## 1.4 Degré d'implantation au Québec

Au cours des décennies 70 et 80, le Québec vit le phénomène de la qualité totale comme la dernière mode dans les séminaires sur les nouvelles approches de gestion. Tout le monde à la page ne jure que par l'expérience nipponne des cercles de qualité. L'engouement pour la qualité totale prend d'ailleurs de l'ampleur au moment de l'implantation de cercles de qualité dans les grandes entreprises en Amérique du Nord.

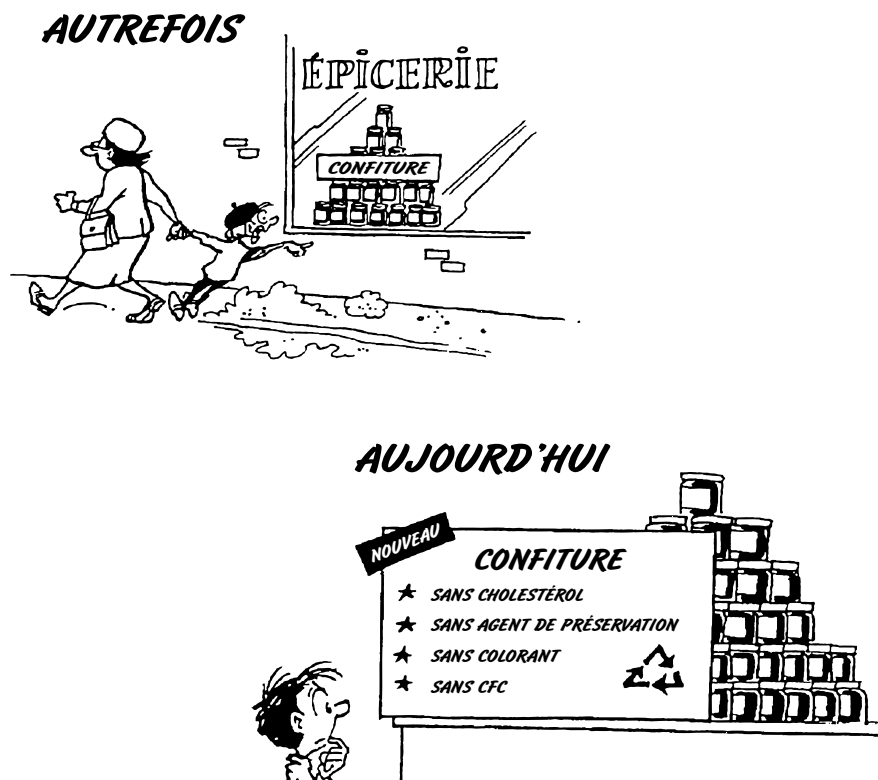


Figure 1.6 Qualité des produits d'autrefois à aujourd'hui

Le cercle de qualité est une équipe de travail formée pour analyser et solutionner les problèmes de l'entreprise ou d'un service à l'intérieur de celle-ci. Le personnel y participe sur une base volontaire et le supérieur en est l'animateur. Le cercle a pour but d'évaluer les conditions environnantes, d'identifier les sources des problèmes et d'orienter le travail de façon à les éliminer. Prises par ceux et celles qui devront les appliquer, les décisions font l'objet de consensus au moment de leur mise en application.

Cercle de qualité, équipe qualité, groupe d'amélioration de la qualité, groupe Kaizen sont des termes utilisés par différentes entreprises et qui correspondent au même concept : les équipes d'amélioration de la qualité sont un élément fondamental de la qualité totale. Au chapitre 2, vous prendrez connaissance de différents types d'équipes ayant un lien avec la qualité. La figure suivante vous montre un exemple d'une charte québécoise de la qualité totale.

# Charte Québécoise de la Qualité Totale

## Engagement du gouvernement du Québec

Le gouvernement du Québec reconnaît :

que le dynamisme de l'économie québécoise repose sur sa capacité de soutenir la concurrence;

que pour conquérir de nouveaux marchés et conserver ceux que nous avons déjà, nous devons produire des biens et des services à prix compétitifs répondant exactement aux besoins de notre clientèle;

qu'il y a lieu de mobiliser tous les secteurs de l'économie afin que la société québécoise puisse relever l'un des plus grands défis de son histoire, celui de la qualité totale.

Pour toutes ces considérations, moi, Jacques Parizeau, au nom du gouvernement du Québec, je m'engage :

à créer des conditions favorables à l'implantation de la qualité totale en entreprise;

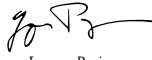
à inciter les fournisseurs du gouvernement à entreprendre une démarche de qualité totale;

à utiliser les maisons d'enseignements pour inculquer à la relève une véritable culture de la qualité;

à offrir aux entreprises des programmes de formation professionnelle répondant mieux à leurs besoins et à leurs exigences, et à les soutenir dans leurs initiatives en matière de formation;

à étendre l'implantation de la qualité totale à la fonction publique québécoise.

J'invite toutes les entreprises du Québec à opter pour la qualité totale afin d'assurer le maintien de nos marchés, le développement de notre économie et la création d'emplois.



Jacques Parizeau  
Premier ministre du Québec

Québec

## Engagement de l'entreprise

Conscient du fait que pour assurer l'avenir de :

Je dois, en misant sur l'excellence de mon personnel, fournir des biens et des services, à prix compétitifs, répondant exactement aux besoins de mes clients, je m'engage :

à être toujours à l'écoute de mon client;

à travailler constamment à l'amélioration de mes produits ou services;

à me donner des moyens permettant d'établir dans quelle mesure mes produits ou services répondent aux besoins de mes clients;

à reconnaître le personnel comme le premier actif de mon entreprise;

à favoriser la créativité et le développement des ressources humaines;

à choisir des fournisseurs adhérant à ces principes.

Que cet engagement devienne l'engagement de tout le personnel de l'entreprise afin que nous puissions travailler ensemble à augmenter la satisfaction de nos clients, assurant ainsi notre avenir.

Figure 1.7 Charte québécoise de la qualité totale

## EXERCICE DE RÉFLEXION 1.1 DÉCOUVRIR L'ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ ET SON HISTORIQUE

Complétez les phrases suivantes.

1. Quel phénomène s'est produit au cours des années 20?

Désormais, les gens achètent

\_\_\_\_\_ sur le marché.

2. Quelles sont les conséquences de la guerre?

Une fois la guerre terminée, on

\_\_\_\_\_ consommation.



3. Qu'est-ce qui se passait en Amérique dans les années 50?

C'était une période

à court terme.

4. Au Japon, les entreprises japonaises

et européennes.

5. Dans les pays du tiers-monde, on est conscient

pays industrialisés.



## 1.5 Compas de la qualité

Le Québec offre aux entreprises divers moyens pour soutenir la gestion de la qualité. L'Institut national de la qualité a conçu le « Compas de la qualité » favorisant ainsi le parcours vers l'excellence. Le compas de la qualité est un outil parmi plusieurs au Québec. Le chapitre 3 en présentera d'autres.



<http://www.infoentrepreneurs.org>

Visitez le site de l'**Institut national de la qualité** qui vous informera davantage sur la qualité dans les secteurs privé et public du Canada.



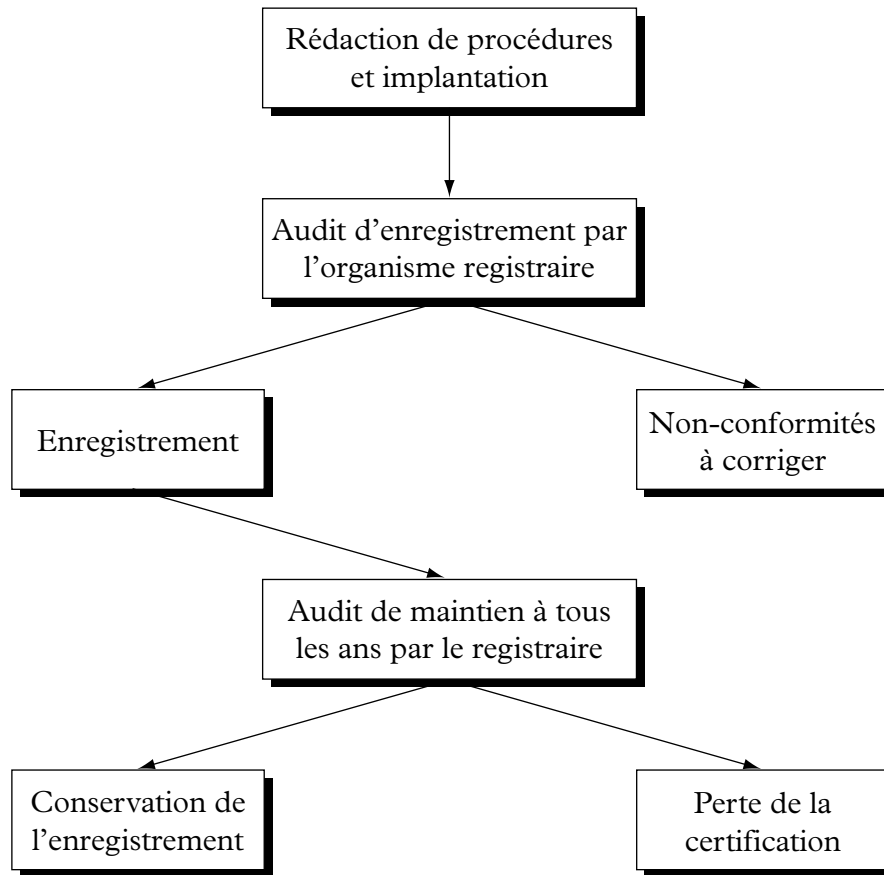
Figure 1.8 Compas de la qualité



<http://www.iso.org/iso/fr>

Visitez le site de l'**Organisation internationale de normalisation** qui vous informera davantage de la qualité dans les secteurs privé et public du Canada.

## 1.6 Processus d'enregistrement et de maintien



**Tableau 1.2** Procédures pour la certification d'une entreprise

NOTE : Un audit est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace pour atteindre les objectifs.

*Afin de vous familiariser davantage avec les normes ISO, lisez l'article « Principes de management de la qualité » à l'annexe IV.*

## EXERCICE DE RÉFLEXION 1.2

### MIEUX CONNAÎTRE L'ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ

Énoncés	Choix multiples	Complétez les énoncés en inscrivant la lettre correspondante de la colonne des choix multiples.
1. Pour chacun de nous, la qualité d'un produit ou d'un service, c'est...	a) sur l'amélioration continue.	
2. Avant d'acheter, on se renseigne...	b) aux apparences.	
3. Ce qui mérite d'être fait,...	c) entraîne la production à grande échelle.	
4. L'approche qualité doit devenir...	d) nous sommes de plus en plus exigeants.	
5. Cercle de qualité, équipe qualité, groupe d'amélioration de la qualité, groupe Keizen...	e) on magazine, on cherche le produit qui offre le meilleur rapport qualité/prix.	
6. Comme clients,...	f) mérite d'être bien fait.	
7. La conception et la fabrication de biens et de services s'appuient désormais...	g) le meilleur coût, le maximum pour son argent ainsi que la qualité de la relation avec le client.	
8. La qualité est loin de se limiter...	h) c'est la survie à l'échelle de la planète.	
9. Globalisation ou mondialisation des marchés...	i) sont des termes utilisés par différentes entreprises et qui correspondent au même concept.	
10. La forte demande des consommateurs pour les produits...	j) une deuxième nature pour l'ensemble du personnel.	



## EXERCICE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME 1.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ DU TRAVAIL DE BUREAU

### Mise en situation : Modification de la convention collective

Nous sommes le 3 juin XXXX, il est 8 heures. Ida travaille comme secrétaire pour l'entreprise John Vine, paysagiste depuis maintenant trois ans. Cette organisation compte une centaine d'employés. La convention collective en vigueur est renouvelable le 30 juin prochain. Dans le tableau suivant, consultez le rôle du personnel de bureau de l'entreprise.

Rôle du personnel de bureau
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Assurer la gestion des dossiers des employés.</li><li>■ Participer aux réunions de coordination.</li><li>■ Procéder au suivi et à l'enregistrement de certains documents sur la certification.</li><li>■ Assurer le suivi de certaines activités.</li><li>■ Signaler toute non-conformité ou amélioration souhaitée et apporter des solutions.</li><li>■ S'engager et s'impliquer dans l'amélioration de la qualité.</li><li>■ Effectuer toute activité décrite dans les procédures du système de la qualité.</li></ul>

- Au besoin, consultez le fichier **lisezmoi**.
- Avant de visualiser le diaporama, récupérez et lisez la fiche intitulée « Amélioration de la qualité du travail de bureau » (annexe VI).
- Visionnez attentivement le diaporama intitulé « Améliorer la qualité du travail de bureau ».
- N'hésitez pas à visionner le diaporama autant de fois que vous le jugerez nécessaire afin de résoudre adéquatement le problème posé dans l'exercice.

## Annexe à la lettre d'Ida

### John Vine, paysagiste Propositions de modification à la convention collective

#### Article n° 15005

Tout changement important apporté à la convention peut être accepté par acte notarié en minute ou par une déclaration judiciaire dont il est donné acte. Lorsque les changements réels sont constatés, le notaire y mentionne la réponse.

#### Article n° 15105

Les parties à un acte juridique constaté par un écrit ne peuvent, par témoignage, le contredire ou en changer les termes, à moins qu'il n'y ait un commencement de preuve.

#### Article n° 24605

Le délai de prescription acquisitive est de dix ans, s'il n'est autrement fixé par la loi.

#### Article n° 3420

Les obligations fondées sur la gestion des affaires sont régies par la loi du lieu de survenance.

#### Article n° 6789

L'obligation de réparer le préjudice causé à autrui est régie par la loi de l'État.

- Remplissez la fiche intitulée « Amélioration de la qualité du travail de bureau » (Annexe VI).





## AUTOÉVALUATION DU CHAPITRE 1

Vérifiez si vous êtes en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

	OUI	NON
■ Je peux définir adéquatement la qualité d'un produit ou d'un service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je discerne les sept aspects de l'approche Q.V.A.L.I.T.É.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je connais les principales périodes de l'historique de la qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je connais les phases décisives de l'implantation de la qualité totale au Québec.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je connais les objectifs du « Compas de la qualité ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je suis en mesure de distinguer les procédures de certification d'une entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous n'avez pas répondu positivement à toutes les questions, réviser les notions précédentes, visionnez de nouveau la séquence vidéo ou le diaporama et refaites l'exercice de résolution de problème. Par contre, si votre autoévaluation est un succès, félicitations! Vous pouvez débiter la lecture du chapitre 2.*