



Bulletin sur la gestion de la qualité totale

APR 02 1992

Volume 2, Numéro 1

BIBLIOTHEQUE

Novembre 1991

Le point sur le sondage concernant la qualité totale dans l'industrie aérospatiale. Vous avez déjà dû recevoir les résultats du sondage de 1991 (si non, prière de nous l'indiquer sur le formulaire ci-joint). Passons maintenant aux résultats du sondage et aux recommandations qui en découlent.

La prochaine étape de l'élaboration de l'initiative Qualité Totale dans l'industrie aérospatiale, d'ISTC/AIAC, consiste à confirmer vos besoins et à déterminer les mécanismes les plus aptes à y répondre. Deux séances préliminaires ont déjà eu lieu, et une troisième sera organisée dans la salle de conférences d'AIAC, à Ottawa, le 27 novembre 1991, de 10 h à 15 h.

Cette réunion sera, pour vous, l'occasion de définir avec d'autres la démarche utilisée par ISTC et AIAC pour promouvoir la mise en oeuvre de la GQT dans l'industrie aérospatiale.

Si vous ne pouvez assister à cette importante réunion, mais seriez prêt à nous faire des suggestions, veuillez nous les transmettre par télécopieur en utilisant le formulaire en annexe.

Nous vous informerons des résultats du sondage dans le prochain Bulletin sur la GQT, devant paraître dans trois mois.

À propos de ce bulletin. Le Bulletin sur la gestion de la qualité totale est publié chaque trimestre par la Direction générale de l'aérospatiale d'Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC), en collaboration avec le comité de la productivité de l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC). Le Bulletin vise à tenir les membres du secteur aérospatial au courant de la situation de l'initiative Qualité Totale dans l'industrie

aérospatiale, d'ISTC/AIAC, et à servir de véhicule pour échanger des nouvelles, des idées et des expériences relatives aux questions de qualité et de productivité.

Conformément à l'esprit de la gestion de la qualité totale, la rédaction du Bulletin tient à améliorer sans cesse cette publication. En effet, chaque livraison contiendra des raffinements qui visent à vous sensibiliser davantage à la GQT. Ainsi, outre vos suggestions, nous vous saurions gré d'envoyer de brefs articles sur la GQT dans votre entreprise à *M. Bob Atkinson, a/s Direction générale de l'aérospatiale/ISTC, 235 rue Queen, Ottawa (Ontario) K1A 0H5.*



À noter dans votre calendrier

« Comblent les attentes du client », voilà le thème du troisième symposium national et de l'exposition d'AIAC sur la Qualité Totale, qui se tiendra du 4 au 6 décembre 1991, à Seattle (Washington). Le symposium sera centré sur la présentation des résultats en matière de qualité totale atteints par les pouvoirs publics et l'industrie. Des groupes de spécialistes composés d'experts en logistique du Ministère de la Défense nationale de cadres de l'industrie et d'universitaires de renom, examineront ensemble la mise en oeuvre du concept de la Qualité Totale. Des exposés par des représentants de la plupart des grandes firmes aérospatiales américaines comptent parmi les facteurs qui rendront ce symposium intéressant et utile aux yeux des participants canadiens. Pour tous renseignements concernant cette activité, composer le (202) 646-7464 (AIAC).



L'American Society for Quality Control (ASQC) projette la tenue des conférences suivantes :

- La conférence sur le prix national de la qualité Malcolm Baldrige, du 3 au 5 février 1992, au Washington Hilton Towers, à Washington D.C. Elle sera co-parrainée par l'AQP et NIST.
- La 4^e conférence sur la satisfaction de la clientèle et la mesure de la qualité, du 8 au 10 mars 1992, au San Francisco Hyatt Regency à l'Embarcadero Center, San Francisco (Californie). Elle sera co-parrainée par l'American Marketing Association.
- Pour de plus amples renseignements sur ces conférences, appeler le service des conférences et expositions d'ASQC, au (800) 248-1946.

Rapports parus récemment. Le bureau de la comptabilité publique (GAO) des États-Unis a publié récemment les résultats d'une étude de l'effet de la gestion de la qualité totale sur la performance d'un échantillon de sociétés américaines.

Ayant sondé 20 entreprises parmi les candidates au prix Baldrige les mieux cotées en 1988 et en 1989, le GAO a constaté que celles-ci n'avaient suivi aucune recette « toute faite » pour mettre en oeuvre un système efficace de gestion de la qualité totale. Toutefois, ce bureau a relevé des caractéristiques communes à ces entreprises performantes. En voici des exemples :

- l'attention de ces entreprises est centrée sur la satisfaction des besoins de leurs clients;
- la haute direction donne l'exemple en intégrant le souci de la qualité dans les activités de l'entreprise;
- les employés reçoivent une formation adéquate et sont autorisés à participer aux efforts incessants faits pour améliorer la qualité et réduire les coûts.

Le sondage a révélé que la gestion de la qualité est aussi utile aux petites entreprises qu'aux grandes. Les compagnies sondées ont commencé à se concentrer sur la qualité au milieu des années 80, et leurs efforts dans ce sens continuent d'évoluer. En moyenne, elles ont amélioré leur performance en deux ans et demi environ. Fait à noter, leur direction a choisi d'attendre que leurs efforts portent fruits, au lieu de privilégier les gains à court terme.

On peut obtenir gratuitement ce rapport, aussi intéressant que utile, sur les pratiques de gestion de ces entreprises américaines (« MANAGEMENT PRACTICES - U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts ») en demandant au GAO, tél. : (202) 275-6241, le document portant la cote GAO/NSIAD-91-190.



Réactions à la conférence

Du 8 au 11 octobre dernier a eu lieu à Toronto la conférence 1991 de la QPMA, qui avait pour thème : Soutenir la concurrence grâce à des améliorations constantes - Perspectives internationales de la gestion de la qualité totale. Les conférenciers y ont fait d'excellents exposés, et 326 personnes, venues de cinq pays, y ont participé.

M. Kees J. van Ham, secrétaire général de la fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM) a fait un intéressant survol du mouvement européen en faveur de ce concept.

L'EFQM vise « à accroître la compétitivité des entreprises d'Europe occidentale sur les marchés mondiaux ». Créée en 1989, elle regroupe des membres appartenant à plus de 150 organisations européennes de l'ouest. Au dire de M. van Ham, « la GQT est désormais reconnue comme l'outil compétitif de choix par un nombre croissant d'entreprises » et on espère que l'EFQM prendra « la tête des entreprises qui favorisent et facilitent la GQT en Europe occidentale ».

Dans un discours intellectuellement stimulant, M. Ken Kivenko, président d'Allied-Signal Aerospace Canada, a souligné que « les changements, les défis et les débouchés sont à l'ordre du jour » dans les secteurs de la défense et de l'aérospatiale. Il a ajouté que « les entreprises doivent modifier leur façon de faire des affaires. Faire passablement bien ne suffit plus; le seul critère qui compte est celui de la satisfaction du client ». D'après M. Kivenko, la prochaine décennie « exigera plus de leadership, de confiance et de participation des employés ». Ayant rappelé que dans une organisation les bonnes idées viennent de tous les paliers, il a invité tous les intervenants à « rechercher activement ces idées et à bien gérer le changement ».

Pour se procurer une copie du discours de M. Kivenko, veuillez appeler M. Peter Rethazy, gestionnaire en GQT, au (416) 675-1411.

Un autre conférencier, porteur d'un important message pour tous, M. Joseph Juran, a signalé que « la qualité des produits est désormais reconnue par beaucoup comme un facteur de poids sur le marché concurrentiel et dans le commerce international ». Il a aussi discuté des « résultats sensationnels » - soit : que la productivité a doublé, une réduction de moitié des coûts, une baisse appréciable du niveau des défauts, atteints en quelques années par les gagnants du prix national de la qualité Malcolm Baldrige.

Ces résultats sont dus en partie aux éléments qui suivent :

- l'établissement d'« objectifs extraordinaires » comme le décuplement de la qualité en quatre ans et une réduction de douze mois du cycle d'élaboration des produits;
- une formation approfondie sur la gestion de la qualité et la façon d'aborder les améliorations;
- l'accent mis sur la participation du personnel (M. Juran a mentionné le récent phénomène des « équipes d'ouvriers auto-supervisées »);
- la reconnaissance explicite de la compétence ou des réalisations de l'employé en tant que facteur important de motivation;
- un engagement total de la haute direction, acceptant la responsabilité personnelle de certaines décisions et actions qui sont d'une importance cruciale pour atteindre une qualité de calibre mondial (M. Juran a souligné que cette responsabilité « n'e se délègue pas »).

Il a signalé que le chef d'entreprise qui veut obtenir des résultats spectaculaires doit admettre que l'effort requis accroît fortement la charge de travail du personnel participant, y compris ceux des cadres supérieurs.

Selon M. Juran, le prix Baldrige deviendra selon toute probabilité le moteur de la renaissance de la qualité dans l'industrie américaine. Il dit être optimiste pour la première fois depuis que le problème de l'insuffisance en terme de gestion de la qualité est apparu aux États-Unis.

Industrie manufacturière 1991. La plus importante conférence de l'Ouest, en 1991, sur l'industrie manufacturière et les industries connexes a eu lieu au centre des congrès de Calgary les 19 et 20 septembre dernier. Les principaux parrains de cette activité étaient Hewlett Packard, l'Alberta Research Council, la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et le Calgary Economic Development Authority.

Le thème : « Intégration efficace de la qualité, du personnel et de la technologie » était très à propos. Les organisateurs ayant décidé que la conférence fournirait des solutions « pratiques » aux questions confrontées actuellement par les manufacturiers, les participants n'ont donc perdu ni leur temps ni leur argent.

L'un des conférenciers d'honneur, M. Jim Wright, récent président de l'AMC, dans son exposé sur la « Compétition dans les années 90 » a déclaré que, pour réussir aujourd'hui, les entreprises, petites ou grandes, doivent avoir une perspective mondiale. À son avis, les entreprises canadiennes qui sont incapables de penser en termes internationaux courent le risque de perdre leurs marchés national et local. Il a ajouté que les obstacles qui protégeaient les firmes sont en voie de

disparition, et que c'est une tendance qui s'accélère. L'escalade vers un marché mondial est inexorable.

Aux yeux de M. Wright, le Canada n'est pas prêt pour affronter les structures très évolutives du marché mondial. D'après lui, nous devons pouvoir faire face à la concurrence dans le secteur manufacturier, et la clé pour y arriver se résume en deux mots : *qualité totale*. Les entreprises canadiennes qui arriveront à prospérer sur les marchés très concurrentiels de la présente décennie sont celles qui livreront des produits et des services dont le niveau de qualité les démarqueront très nettement des autres entreprises.

M. Robert Kausen, président de Life Education Inc., Trinity Center, de Californie, a stimulé ses auditeurs avec un exposé sur « La dimension humaine », qu'il considère comme un lien incontournable entre la qualité, les personnes et la technologie. Il a déclaré que la plupart des gestionnaires axent leurs relations avec leurs employés sur l'information, la technique, les normes et l'atteinte d'objectifs, une démarche sans effet appréciable puisque le fait d'accroître le volume d'informations réussit rarement à changer qui que ce soit. Le rendement d'un employé ne s'améliorera que s'il modifie sa manière de penser et de concevoir son travail.

M. Kausen estime que la meilleure façon d'amener un changement durable est le recours à la compréhension — même un léger changement dans la compréhension peut influencer de manière spectaculaire sur le rendement d'un employé. Il ajoute que ce changement doit survenir d'abord chez le directeur général. En effet, la haute direction doit avoir la volonté et le courage de prêcher par l'exemple ce qu'elle souhaite pour l'organisation. Elle doit veiller à ce que chacun sache ce qu'est la qualité et puisse prévoir les possibilités d'aller au delà de sa perception actuelle des choses.

M. Michael Pfeiffer, P.D.G. de Hughes Aircraft of Canada Limited, Calgary (Alberta), a examiné l'approche de la GQT suivie par Hughes Ltd. Nous sommes à un tournant de notre histoire, estime M. Pfeiffer pour qui la CMI (amélioration mesurable et continue) figurera comme un élément de base dans l'ensemble des valeurs des entreprises gagnantes de demain. La CMI, précise-t-il, est essentiellement une attitude culturelle voulant que chaque fonction d'une entreprise soit susceptible d'une amélioration sensible et continue si on la modélise, la mesure et l'étudie sous des angles nouveaux et créatifs.

À Hughes Ltd., la CMI n'est pas un « programme » : reposant sur l'initiative individuelle, elle regroupe plusieurs outils tels que la gestion du temps de cycle, le déploiement de la fonction qualité, l'établissement de repères. Cependant, a souligné M. Pfeiffer, l'outil essentiel a été la mobilisation des immenses capacités et talents de tous les employés. Il a ajouté que la participation et les idées de ces derniers peuvent modifier fondamentalement le niveau de compétitivité d'une entreprise et d'un pays.



Prochaine livraison

Outre les informations habituelles, nous espérons vous fournir une liste des collèges et des universités du Canada qui offrent une formation en GQT.

Vous trouverez également une critique des récents best-sellers sur la qualité et la productivité.

Qu'aimeriez-vous voir d'autre dans le Bulletin?

Vos suggestions seront fort appréciées.

*Imprimé sur du
papier recyclé*

