



Bulletin sur la gestion de la qualité totale

TECHNOLOGY CANADA

APR 02 1992

Volume 2, Numéro 2

Février 1992

BIBLIOTHEQUE

INDUSTRIE SCIENCES ET

TECHNOLOGIE CANADA

Le point sur l'initiative Qualité Totale dans l'industrie aéronautique (ISTC/AIAC)

La séance de planification que nous avons tenue le 27 novembre 1991 s'est très bien passée. Il y avait des représentants de plus de 30 entreprises qui ont chacun fait leur apport. ISTC a donné un aperçu des résultats du sondage de 1991 et des recommandations qui en ont découlé, après quoi Tai Wai Li (Andersen Consulting), et Andrew Campbell (Campbell & Associates) ont présenté des exposés. Par la suite, nous nous sommes divisés en petits groupes pour discuter et formuler des recommandations. Les quatre groupes étaient dirigés par Tai, Andrew, Peter Rethazy (Garrett Canada) et Sud Jain (Vadeko International). Merci à ces quatre personnes pour leur enthousiasme et leur aide compétente.

Qu'avons-nous accompli? Nous avons passé en revue, réaffirmé et développé les recommandations du rapport. Les participants ont fait d'excellentes suggestions concernant la démarche à utiliser et les besoins à combler, et ces idées contribueront à l'avancement de notre initiative. Bien entendu, certaines entreprises du secteur sont plus sensibilisées que d'autres à la GQT et en sont à une étape de mise en œuvre plus avancée. Nous devons, dans la mesure du possible, en tenir compte dans l'élaboration de notre stratégie. Cela complique la tâche d'établir l'ordre de priorité des recommandations, et il faudra mener d'autres consultations étroites avec les représentants du secteur avant d'arrêter nos décisions.

Qu'envisageons-nous? D'abord et avant tout, une façon d'intéresser les entreprises. Nous ne voulons pas simplement une entente tacite, mais un **engagement total et soutenu de leur part**. Ensuite, nous espérons trouver le moyen d'aider les entreprises à définir leurs besoins relativement à la mise en œuvre de la GQT. Enfin, nous envisageons des façons de répondre à ces besoins, les principales étant la formation, des séminaires, divers genres de manuels pour guider la mise en œuvre, des études sur les meilleures pratiques, l'évaluation des performances, des études de cas

Quel est notre programme? Rien n'est définitif encore, mais nous nous sommes engagés à réaliser cette initiative le plus rapidement possible selon les ressources financières et humaines disponibles. Nous serons en mesure de donner plus de précisions à cet égard dans le numéro de mai de ce Bulletin.



À noter dans votre calendrier

- **Mettre la GQT à profit : l'atteinte d'un calibre mondial**, voilà le thème de la conférence printanière de la QPMA sur la GQT qui aura lieu du 23 au 26 mars 1992, au Holiday Inn Crowne Plaza, Redondo Beach, Californie.

Plusieurs séances préalables à la conférence sont prévues. Elles porteront notamment sur la mise en œuvre de la GQT, l'évaluation des performances, et l'évaluation de la qualité selon la méthode Baldrige. Il y aura deux jours et demi de séances parallèles qui traiteront de questions importantes comme l'intégration de la GQT et la planification stratégique, la réalisation de sondages auprès des clients et des employés, ainsi que l'utilisation de la technologie et de l'innovation. Ces séances seront ponctuées de trois discours-programmes et de deux déjeuners-causeries au cours desquels des conférenciers parleront de leçons à tirer et de plans d'avenir.

Pour de plus amples renseignements, appeler au 1-708-619-2909.

- Le deuxième **SÉMINAIRE ANNUEL SUR LA GQT DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE ET DE LA DÉFENSE** aura lieu du 6 au 8 avril 1992 au Sheraton Hotel, Harbor Island, San Diego, Californie.



Aerospace Industries
Association of Canada

Association des industries
aérospatiales du Canada

Ce séminaire, parrainé par l'industrie aérospatiale et de la défense, sera animé par le groupe des missiles et de l'électronique de General Dynamics. Il comportera dix ateliers exhaustifs, de vastes expositions et des conférenciers renommés du Département de la Défense, du milieu syndical et de l'industrie, dont Peter F. Drucker, consultant en gestion d'entreprise et auteur.

Les participants auront l'occasion d'apprendre les principes essentiels de la rationalisation de la fabrication et de découvrir d'importantes stratégies de mise en œuvre de la GQT dont se servent les experts de l'industrie et du gouvernement. Pour de plus amples renseignements, appeler au 1-714-954-7612.

- L'American Society for Quality Control tiendra son 46^e congrès annuel sur la qualité du 18 au 20 mai 1992, au Opryland Hotel à Nashville, Tennessee.

Ceux qui arriveront tôt pourront assister à l'une des six séances préalables à la conférence, où l'on traitera de sujets comme la formation d'équipes, l'ingénierie parallèle et le contrôle statistique du processus. Stephen Covey, auteur de *Seven Habits of Highly Effective People*, prononcera le discours-programme, qui sera suivi de deux jours de séances parallèles où tout le monde y trouvera son compte. En outre, plus de 100 exposants seront présents. Pour de plus amples renseignements, appeler au 1-414-272-8575.



Liens pour la qualité

En Amérique du Nord, il existe de nombreuses sources d'information, de technologies et de services relatifs à la qualité totale. Nous comptons un jour préparer et distribuer un guide complet sur la qualité totale à l'intention de nos lecteurs. Entre-temps, tout le monde devrait connaître le rôle et les services des associations sans but lucratif suivantes :

Conseil canadien de la qualité

Le CCQ, fondé en 1989, est un organisme de coordination qui représente les points de vue des diverses associations et sociétés œuvrant dans le domaine de la qualité au Canada. La mission du CCQ consiste à «favoriser la compétitivité mondiale par l'avancement de la qualité totale». La plupart des sections de l'ASQC, de l'AGQ, de l'AQP et de la Société statistique du Canada sont membres du Conseil, et plusieurs conseils provinciaux de la qualité songent à le devenir.

Le CCQ est chargé de coordonner le Mois national de la qualité au Canada et d'appuyer le processus d'attribution du prix de la qualité totale décerné dans le cadre du programme Prix Canada pour l'excellence en affaires.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Wayne Levin, directeur général, au 1-416-398-8900.

Association québécoise de la qualité (AGQ)

L'Association québécoise de la qualité (AGQ) est un organisme sans but lucratif fondé par des entreprises et des particuliers désireux d'introduire et de promouvoir la gestion de la qualité totale au Québec. Fort de l'appui du gouvernement du Québec, et de diverses entreprises et associations professionnelles, l'AGQ compte 500 membres individuels et 276 membres collectifs. Elle a un bureau d'affaires permanent où travaillent trois employés à plein temps, ainsi qu'un conseil administratif formé de 21 membres.

L'AGQ offre à ses membres une tribune pour l'échange d'idées et d'information (conférences régionales, congrès annuel), des possibilités de formation et de perfectionnement en matière de qualité, un répertoire des membres, ainsi que des publications, des documents vidéo et des abonnements individuels et collectifs à la revue *Qualité*.

L'AGQ a son siège social à Montréal et des sections partout au Québec. Pour de plus amples renseignements, communiquer avec M. André Turgeon au 1-514-353-7191.

American Society For Quality Control (ASQC)

Cette société fondée en 1946 joue un rôle de direction dans l'élaboration, la promotion et la diffusion des technologies liées à la qualité. L'ASQC, qui compte plus de 700 membres collectifs de soutien et plus de 70 000 membres individuels, est chargée d'attribuer le prix national de la qualité Malcolm Baldrige.

L'ASQC a son siège social à Milwaukee, dans le Wisconsin, et des sections locales partout au Canada. Pour commander une trousse d'information, appeler au 1-800-248-1946.

Quality and Productivity Management Association (QPMA)

La QPMA a été fondée en 1979 sous le nom d'APMA (American Productivity Management Association). Elle a pour mission «de servir de catalyseur et de facilitateur pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle en matière de productivité, de qualité et de satisfaction de la clientèle». La QPMA accorde beaucoup d'importance à la création de réseaux d'experts en matière de qualité et elle organise deux conférences par année, l'une au printemps et l'autre à l'automne. Elle compte aussi des conseils dans

huit régions géographiques qui se réunissent tous les deux mois à des fins de concertation locale entre les conférences nationales.

La QPMA a son siège social à Schaumburg, en Illinois, et elle compte plus de 1 000 membres collectifs et individuels. Pour de plus amples renseignements sur cette association, appeler au 1-708-619-2909.

Association For Quality and Participation (AQP)

L'AQP constitue une excellente source d'information sur tous les aspects de la qualité, en particulier la participation des employés et les équipes de travail autodirigées. L'AQP organise deux conférences chaque année et compte des sections locales partout en Amérique du Nord. Cette association de plus de 8 000 membres, fondée en 1977, a son siège social à Cincinnati, en Ohio. Pour de plus amples renseignements sur l'AQP, appeler au 1-513-381-1959.

American Productivity and Quality Center (APQC)

L'APQC est une organisation qui collabore avec les entreprises, les travailleurs, les gouvernements et les universitaires afin d'améliorer la productivité, la qualité et la qualité de la vie au travail. Le Centre, qui compte sur l'appui de plus de 350 fondateurs, parrains et membres, fournit tout un éventail de services de consultation, de recherche et d'information. De 1988 à 1991, l'APQC était coadministrateur du prix national de la qualité Malcolm Baldrige.

L'APQC, fondé en 1977 sous le nom d'American Productivity Center, a son siège social à Houston, au Texas. Pour de plus amples renseignements, appeler au 1-713-681-4020.



Vous songez à investir dans la TPSM? Lisez ceci

La Direction générale de l'industrie des technologies de l'information (DGITI) d'ISTC vient de publier un excellent guide qui s'adresse aux dirigeants de PME manufacturières au Canada. Ce guide est destiné à faciliter la prise de décision des dirigeants en matière d'investissement dans la technologie de pointe dans le secteur manufacturier (TPSM).

«L'entreprise compétitive : Guide du dirigeant sur l'investissement dans la technologie de pointe dans le secteur manufacturier» a été préparé par la DGITI en collaboration avec les conseillers en management Samson Bélair Deloitte & Touche et avec la participation de plusieurs clients cibles. La méthode étape par étape proposée dans ce guide facile à consulter a été très bien

accueillie dans les emplacements-pilotes où elle a été mise à l'essai, ainsi qu'à un récent séminaire basé sur le contenu de la publication.

Ce guide est indispensable à ceux d'entre vous qui songez à de nouveaux investissements en TPSM. Pour obtenir un exemplaire de «L'entreprise compétitive», s'adresser aux centres de services aux entreprises d'ISTC ou appeler Pierre Gautreau, de la DGITI, au 1-613-954-3467. Ce guide sera offert gratuitement jusqu'à épuisement des stocks. Il faut faire vite, les quantités sont limitées.



Partage d'information

À compter du présent numéro de notre Bulletin, nous présenterons un compte rendu des expériences et des pratiques des entreprises du secteur en matière de qualité totale. Cette tribune vous permettra de partager les leçons que vous avez apprises ainsi que vos idées concernant la GQT et la productivité. Le succès de cette initiative repose sur votre apport. Nous débutons par Allied-Signal Aérospatiale Canada, Garrett Canada, qui nous a autorisés à reproduire les extraits suivants du numéro de décembre 1991 de son «Customer Focus Bulletin» :

Programme De Sensibilisation Aux Besoins De La Clientèle

En novembre, nous avons lancé une nouvelle initiative : un programme de sensibilisation aux besoins de la clientèle.

Ce programme est conçu pour sensibiliser la haute direction aux besoins et aux attentes de la clientèle. De plus, il permettra d'amorcer l'élaboration d'un système d'évaluation sur l'aptitude de Garrett Canada à répondre aux besoins et attentes de la clientèle. Cette évaluation servira à relever les secteurs que Garrett Canada doit améliorer pour satisfaire son client.

Ce programme de sensibilisation de Garrett Canada est une importante initiative devant contribuer à la satisfaction de la clientèle par des mesures tout à fait concrètes aussi bien pour les clients que pour l'entreprise. La satisfaction de la clientèle est le principal facteur qui influe sur la définition et l'accomplissement de la mission de Garrett Canada.

Comment le programme de sensibilisation fonctionne-t-il?

Chaque responsable du programme provenant de la direction doit déterminer, par des contacts personnels, ce

que nous devons faire pour satisfaire le client. Pour déterminer les perceptions qu'ont les clients de Garrett Canada, il faut sonder leur opinion sur de nombreux aspects, comme par exemple : la qualité, la livraison, la technologie, les prix, les services après-vente, le soutien technique/la résolution de problèmes (service à la clientèle et dans les régions, formation, publications, etc.).

Les responsables du programme auprès de la clientèle présenteront des rapports trimestriels sur le niveau de satisfaction de la clientèle et rencontreront régulièrement des membres clés de l'équipe de gestion pour les tenir au fait de la situation.

L'Orientation Vers La Clientèle : Mini-Auto-Analyse

Qualité, satisfaction de la clientèle et gestion de la qualité totale (GQT). Ces mots nous viennent à l'oreille de plus en plus souvent, et il serait bon de nous arrêter un moment pour répondre à ces questions :

- Qu'est-ce que la qualité pour moi?
- Qui sont mes clients internes et externes?
- Quels sont les besoins de mes clients?
- De quelle façon est-ce que je communique avec mes clients?
- Qui sont mes fournisseurs?
- Connaissent-ils mes besoins?

La grande orientation de Garrett vers la clientèle a-t-elle vraiment porté fruit? Jugez-en par vous-même en lisant l'extrait suivant du numéro de janvier 1992 de la revue «Horizons» d'Allied-Signal Aérospatiale.

Le Prix Northrop : Une Réalisation Particulière Pour Garrett Canada

Garrett Canada, division d'Allied-Signal Aérospatiale, a reçu le prix de la qualité de Northrop Corporation. C'est la première fois que ce prix est décerné à un fournisseur de l'extérieur des États-Unis.

Ce prix témoigne du fait que la division est un fournisseur exceptionnel de produits de qualité à la division aéronautique de Northrop, avec une cote de qualité et de livraison à temps supérieure à 99 %.

«J'attribue notre succès à notre philosophie de gestion de la qualité totale, qui met l'accent sur la satisfaction de la clientèle», a déclaré le président de Garrett Canada, Ken Kivenko.

Seulement environ 70 des quelque 850 fournisseurs de Northrop ont réalisé pareil exploit.

Parce qu'il a mérité ce prix, Garrett Canada est maintenant autorisé à décider, au nom de Northrop, de l'acceptation finale des produits destinés à ses programmes.

En outre, la division n'est plus assujettie aux inspections à la source de Northrop.

Pour en savoir plus long sur la démarche utilisée par Garrett Canada à l'égard de la GQT, appeler Peter Reihazy, directeur de la GQT, au 1-416-798-6699.



Normes de gestion de la qualité totale et d'assurance de la qualité

De nombreuses personnes s'interrogent aujourd'hui sur l'orientation à donner à leur programme de qualité. Devrions-nous viser une norme de qualité particulière, p. ex., Z299 ou ISO9000, ou devrions-nous rester liés à la gestion de la qualité totale?

La gestion de la qualité est passée par trois phases : le contrôle de la qualité par l'inspection, le contrôle de la qualité par le processus, et la gestion de la qualité totale. De nombreuses entreprises en sont encore aux deux premières phases.

Dans la première phase, soit le CQ par l'inspection, l'objectif consistait à prévenir l'expédition de produits non conformes, dans une large mesure grâce aux efforts du Service de contrôle de la qualité. Certaines préoccupations ont été soulevées au cours de cette phase. Il était impossible d'être efficace à 100 %; les équipes de fabrication ne recevaient aucune rétroaction sur les problèmes de qualité ou en étaient informées tardivement; et le CQ agissait comme police plutôt que d'aider. On a alors reconnu qu'il était possible de prévenir les problèmes en contrôlant le processus de fabrication du produit et qu'il était beaucoup plus économique et efficace de prévenir les problèmes que de les trouver.

Ce cheminement a abouti à une deuxième phase, le CQ par le processus. L'objectif de cette approche consistait à contrôler le processus de fabrication de façon à éliminer la cause première de la non-conformité. Cette approche faisait également intervenir d'autres services qui influent sur le processus de fabrication - les achats, les méthodes de production, le marketing, et les sous-entrepreneurs. Cependant, cette démarche accusait également certaines lacunes, puisqu'elle ne remettait pas en cause la conception du produit et ne mettait pas l'accent sur les besoins et les attentes de la clientèle. Il y avait de nombreux autres secteurs dont on ne tenait pas compte, mais qui influent considérablement sur la qualité.

La gestion de la qualité totale permet de répondre à ces préoccupations supplémentaires. Ses objectifs consistent à répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle, à créer un milieu agréable et stimulant pour les employés, à fournir des bénéfices suffisants aux actionnaires et à faire en sorte que l'entreprise soit consciente de ses responsabilités sociales. La Qualité Totale fait intervenir toutes les fonctions de l'entreprise : la planification des nouveaux produits, la conception, la recherche, la fabrication, la comptabilité, les ressources humaines et les relations de travail. Elle englobe aussi le concept de l'amélioration continue de toutes les fonctions.

Un système d'assurance de la qualité fait partie intégrante d'un programme de Qualité Totale. En effet, la direction ne peut gérer son entreprise sans système de vérification. Il faut définir les produits et les procédés de façon claire à des fins de contrôle, puis mettre en œuvre un processus de vérification pour assurer le respect des procédures établies. Toutefois, il existe plusieurs préoccupations quant à l'utilisation d'une norme de qualité (comme Z299 ou ISO 9000) pour concevoir ou élaborer un système d'assurance de la qualité plutôt que de concevoir un système d'AQ intégré à un programme de Qualité Totale. Les normes sont axées sur les spécifications, et non sur les besoins et les attentes de la clientèle. Aucune norme n'est assez complète. Même si une norme est rigoureusement respectée, le produit peut être non conforme. Les programmes de qualité doivent être orientés vers la prévention de façon à déterminer et à éliminer la cause première de la non-conformité. De nombreux secteurs influant sur la qualité ne sont pas visés par la norme, notamment les ressources financières et humaines, le personnel, la recherche, etc. Bien qu'une norme de qualité constitue un excellent guide pour l'élaboration d'un programme d'AQ, ces préoccupations doivent également être abordées.

Le défi que doivent relever les gestionnaires n'est pas de décider des normes de qualité ou de la gestion de la qualité totale, mais plutôt de la façon d'élaborer un programme d'AQ pouvant s'intégrer à un système de gestion de la qualité totale.

Note de la rédaction : L'article ci-dessus, paru dans un récent numéro du bulletin de l'Institut for Improvement in Quality and Productivity (IIQP) de l'Université de Waterloo, a été reproduit avec la permission de son auteur, M. Dennis Beecroft. M. Beecroft est le directeur général de l'IIQP et un examinateur pour la catégorie «qualité totale» des Prix Canada pour l'excellence en affaires.

L'Institut de l'Université de Waterloo, fondé en 1985, est une organisation sans but lucratif qui offre aux entreprises et à l'industrie des services de formation et de consultation en amélioration de la qualité. Il offre des cours publics et internes. Ses secteurs de compétence comprennent les méthodes statistiques, la conception expérimentale, le

cheminement statistique, la gestion de la qualité totale, le coût de la qualité et la collaboration avec des équipes de soutien à la qualité totale. On peut appeler M. Beecroft au 1-519-888-2146.



LA PENSÉE DU JOUR

Les grands problèmes auxquels nous nous heurtons ne peuvent être réglés au même niveau intellectuel où nous étions lorsque nous les avons créés.

Einstein

Note de la rédaction : Ceux qui ne croient pas que cette pensée s'applique aux gens ordinaires doivent se rappeler que tout est relatif.



Prix Canada pour l'excellence en affaires

En 1984, le gouvernement du Canada a mis sur pied le programme Prix Canada pour l'excellence en affaires (PCEA) dans le but de rendre hommage aux entreprises de tous les secteurs industriels qui se distinguent par leurs réalisations. Aujourd'hui, ces prix convoités sont devenus synonymes de réussite dans le milieu des affaires canadien.

Les Prix Canada pour l'excellence en affaires de 1992 se divisent en huit catégories : l'entrepreneuriat, l'environnement, le design industriel, l'innovation, l'invention, le marketing, les petites entreprises et la qualité totale. Les prix seront remis le 28 octobre 1992 à Ottawa.

Une expérience avantageuse

Participer au concours des Prix Canada pour l'excellence en affaires est une expérience productive et profitable. De nombreux concurrents ont indiqué que seulement la préparation de la demande même en valait le coup puisqu'elle nécessitait un examen approfondi des points forts de l'entreprise et favorisait l'amélioration. En outre, la mise en valeur des réalisations de l'entreprise rehaussait de beaucoup l'esprit d'équipe.

Chaque participant de 1992 recevra un exemplaire gratuit d'un rapport de recherche sur la qualité totale préparé par le Conference Board du Canada pour le compte du programme Prix Canada.

Les inscriptions doivent être reçues avant la fermeture des bureaux le mercredi 8 avril 1992. Il ne faut donc pas tarder à préparer sa demande. Pour de plus amples renseignements, appeler votre représentant des PCEA au 1-613-954-4079.



Les gourous de la qualité

«Améliorez la qualité et vous améliorez automatiquement la productivité. Vous conquérez le marché par vos prix inférieurs et votre qualité supérieure. Vos affaires marchent et vous fournissez des emplois. C'est si simple.»

W. Edwards Deming

W. Edwards Deming, Joseph M. Juran et Philip B. Crosby sont généralement reconnus comme les trois principaux experts-conseils en matière de qualité totale. Bien que ces maîtres de la motivation utilisent des approches quelque peu différentes, leur doctrine de base est la même : en bref, l'amélioration de la qualité est un processus sans fin auquel l'organisation entière doit se conformer.

C'est Deming qui a ouvert la voie à la gestion de la qualité totale vers la fin des années 1940 et au début des années 1950. Les méthodes statistiques forment la base de sa démarche, qui a bien servi les Alliés pendant la guerre, mais qu'on a plus ou moins relégué aux oubliettes par la suite. En 1950, il s'est rendu au Japon pour livrer son message aux chefs d'entreprise de ce pays. Ils ont prêté l'oreille, et le reste est passé à l'histoire. Le programme de gestion de la productivité et de la qualité en quatorze points de Deming est exposé en détail dans son livre intitulé *Out of the Crisis*, l'un des classiques de la GQT.

Joseph Juran a également une formation en statistique, bien qu'il considère surtout la qualité comme «une discipline de gestion, analogue aux finances». Tout comme Deming, il a également été invité au Japon en 1954, où ses idées ont reçu un accueil enthousiaste. Il croit fermement dans l'implication des employés et soutient que la direction est responsable de 80 % de tous les problèmes de qualité (Deming établit ce pourcentage à 85 %). Pour aider la direction à amener des changements, Juran a mis au point sa «trilogie de la qualité», qui consiste en trois processus de base orientés vers la qualité : la planification de la qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité. Il est également l'auteur d'un classique de la GQT, un livre intitulé *Quality Control Handbook*, dont la première édition a été publiée en 1951.

L'élimination totale des défauts («zéro défaut») est le cri de guerre de Philip Crosby. Crosby soutient que «le problème avec les statisticiens, c'est qu'il n'y a pas de zéro en

statistique». C'est un formidable conférencier motivateur dont l'approche non technique en 14 étapes constitue une excellente façon d'initier une organisation à l'amélioration de la qualité. La capacité qu'a Crosby d'analyser le comportement des gens aide à modifier leur attitude vis-à-vis de la qualité. Ses quatre «principes absolus de la gestion de la qualité» et son processus de mise en œuvre en 14 étapes sont exposés dans ses livres *Quality is Free*, rédigé en 1979, et *Quality Without Tears*, rédigé en 1984.

Il y a, bien entendu, de nombreux autres éminents experts en la matière que nous vous présenterons dans de prochains numéros. Il faudrait quand même mentionner ici Armand V. Feigenbaum, qu'on croit généralement être le premier à avoir utilisé l'expression «contrôle de la qualité totale», dans un livre du même titre («*Total Quality Control*») publié en 1951. Feigenbaum, jadis le principal expert de General Electric en matière de qualité, possède maintenant sa propre entreprise d'experts-conseils. Il croit que «la qualité est essentielle à la vigueur industrielle des États-Unis» et que, malgré les progrès accomplis, il reste encore un bon bout de chemin à faire. Pour Feigenbaum, «accélérer le rythme d'amélioration de la qualité est le plus important défi auquel font face les États-Unis pour améliorer leur compétitivité».

Puisqu'il est question d'éminents experts en matière de qualité, voici le credo qui est affiché sur les murs des magasins J.C. Penny partout en Amérique :

L'idée de J.P. Penny

(Adoptée en 1913)

Servir le public en faisant de notre mieux pour le satisfaire totalement.

S'attendre à une rémunération juste des services que nous rendons, et non à tous les profits de l'entreprise.

Faire tout en notre pouvoir pour offrir qualité, satisfaction et bon prix aux clients.

Continuer à nous perfectionner et à former nos associés afin que nos services soient offerts d'une façon de plus en plus intelligente.

Améliorer constamment le facteur humain de notre entreprise.

Récompenser les hommes et les femmes de notre organisation par leur participation au processus de production.

Veiller à ce que chacune de nos politiques, méthodes et mesures soit juste et équitable.

ET MAINTENANT, QUE LE VÉRITABLE PÈRE
DE LA GQT SE LÈVE!