



PAR DENIS GUIMET
Associé principal
BUREFOR Inc.

Démarche intégrée d'amélioration continue de la qualité

L'amélioration continue de la qualité constitue la clé de la survie des organisations et exige, de la part de tous les partenaires — des dirigeants aux employés — une volonté manifeste de faire plus et mieux avec une utilisation optimale des ressources disponibles tout en tenant compte des contraintes existantes.

Cette recherche d'efficacité, d'efficacités et d'adaptabilité aux exigences dynamiques des situations comporte des pré-requis essentiels.

1. une volonté de questionner les perceptions et les habitudes;
2. le partage d'une vision commune en matière d'amélioration de la qualité;
3. un engagement explicite envers la qualité;
4. une implication personnelle de chacun des partenaires.

Ces pré-requis constituent les ingrédients de base pour développer une préoccupation constante de « valeur ajoutée » pour chaque geste posé, un souci d'élimination de la bureaucratie et un désir de simplification des méthodes de travail de manière à obtenir de meilleurs résultats avec un minimum d'efforts et de dépense d'énergies.

Pour développer une organisation dont la culture est imbue d'un souci d'amélioration continue, nous proposons une démarche intégrée en 7 étapes. Nous sommes d'avis qu'il est hautement avantageux de procéder de façon séquentielle dans cette démarche en s'assurant de construire sur des assises solides, c'est-à-dire reconnues et acceptées par tous les partenaires impliqués. Chacune de ces étapes qui, selon le cas, concerne certains groupes spécifiques de directeurs, de gestionnaires ou d'employés, doit s'appuyer sur une méthodologie éprouvée et utiliser des procédures instrumentées.

Étape 1 Questionnement

Avant de se lancer dans l'action, il est fondamental de faire le point, d'évaluer la position actuelle et de fixer des objectifs, des priorités et une stratégie pour les atteindre.

À ce niveau, la direction doit être en mesure de répondre aux questions suivantes:

1. Qui sont nos clients?
2. Quels sont nos produits et nos services?
3. Quelle est notre vision de la qualité?
4. Quelle est notre philosophie de gestion?
5. Possédons-nous les habiletés de gestion pour amorcer un effort d'amélioration?
6. Quel est le degré d'adaptation au changement des personnes et de l'organisation?
7. Jusqu'à quel point chacun se perçoit-il responsable de son devenir et en mesure d'apporter sa contribution à l'effort collectif?
8. Les gestionnaires partagent-ils la philosophie de gestion de la direction?
9. Quels sont nos objectifs généraux en matière d'amélioration de la qualité?
10. Quel est notre plan d'ensemble pour améliorer la qualité des produits et des services?

Étape 2 Unanimité de perception

Pour que tous les partenaires puissent conjuguer leurs efforts, la direction doit communiquer et convaincre chacun de la vision qu'elle se fait de la recherche d'amélioration continue de la qualité; des objectifs spécifiques pour une période déterminée; et de la stratégie qu'elle a décidé de mettre de l'avant.

Étape 3 Ajustement

Inévitablement, les orientations prises entraînent des modifications d'habitudes, d'attitudes et de comportements, tant chez les directeurs et les gestionnaires que chez les collaborateurs. Il faut donc prévoir des mécanismes qui permettront d'adapter la gestion aux exigences de l'amélioration continue et d'apprendre à vivre avec le changement permanent et accéléré.

Cette étape est cruciale, car s'il y a de la résistance, du refus ou du rejet, il deviendra extrêmement difficile de penser à une poursuite des efforts d'amélioration continue.

Nous pourrions comparer cette étape à celle de la préparation du sol pour les semences ou à celle de l'acceptation, par le receveur, d'un organe transplanté.

ÉTAPE 4 La prise en charge

Chaque partenaire de l'organisation doit reconnaître qu'il a une contribution significative à apporter à l'effort d'amélioration de la qualité et qu'il aura tout avantage à devenir pro-actif plutôt que réactif face à son environnement de travail.

Cette contribution sera optimale si chacun apprend à se motiver lui-même; développe sa

créativité pour sortir des impasses résultant d'une vision traditionnelle de voir la réalité environnante; recherche un équilibre personnel lui permettant d'être à l'aise dans toutes sortes de circonstances inhabituelles et est authentique dans sa façon d'être.

ÉTAPE 5 Implication

Tout est maintenant en place pour procéder à la formation d'équipes d'amélioration des processus de travail qui concentreront leurs efforts sur quelques cibles particulières en conformité avec les objectifs retenus, partagés et acceptés par chacun.

Les équipes d'amélioration auront à maîtriser certaines compétences et habiletés concernant l'analyse des processus de travail, le travail en équipe, la solution de problèmes, la prise de décision en groupe et la mesure des résultats.

ÉTAPE 6 Travail d'amélioration

C'est le moment de mettre en place les processus de travail modifiés et d'estimer jusqu'à quel point les exigences d'efficacité, d'efficacités et d'adaptabilité recherchées sont satisfaites.

ÉTAPE 7 Évaluation

Toute organisation a besoin des personnes pour

remplir son rôle et sa mission; celles-ci ont besoin d'être appréciées pour les efforts qu'elles fournissent et les progrès qu'elles font.

Dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, la direction doit être en mesure de récompenser les progrès pour conserver la volonté des collaborateurs de s'investir de nouveau dans un effort d'amélioration.

Puisque la recherche d'amélioration continue est un processus sans fin, la direction doit s'ingénier pour relancer l'effort initial, lui redonner un second souffle. ■

ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE
D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ

ÉTAPE 1 QUESTIONNEMENT
ÉTAPE 2 UNANIMITÉ DE PERCEPTION
ÉTAPE 3 AJUSTEMENT
ÉTAPE 4 LA PRISE EN CHARGE
ÉTAPE 5 IMPLICATION
ÉTAPE 6 TRAVAIL D'AMÉLIORATION
ÉTAPE 7 ÉVALUATION

SIPRI

SERVICE D'INFORMATION
ET DE PLACEMENT
EN RELATIONS INDUSTRIELLES

Association des Étudiants en Relations
Industrielles de l'Université Laval.

- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**
• politiques de rémunération, évaluation du personnel, analyse des emplois, etc.
- RELATIONS DE TRAVAIL**
• assistance dans la préparation de votre convention collective, conciliation, médiation préventive, etc.
- POLITIQUES PUBLIQUES EN MATIÈRE DE TRAVAIL**
• programmes de santé et sécurité au travail, questions concernant les lois du travail, etc.

NOUS avons les ressources pour VOUS satisfaire!

Placement d'aujourd'hui...

Favenir de demain.

SIPRI, Université Laval, Pavillon J.-A. De Séne, Cité Universitaire, 8e-Fav
G8C 7P4 40 M. Jean Rhee, tél. (514) 686-2131 poste 4499.

**ACCÉDEZ
À LA MEILLEURE BASE
DE DONNÉES SALARIALES**

- Postes de soutien de bureau, postes techniques et métiers
- Participation très facile
- 88 modèles de postes
- Méthodologie d'appariement
- Résultats disponibles par région
- 375 dollars

Le Groupe Hay

Téléphone: (514) 866 7831 - Fax: (514) 866 8808