

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Volume V, no 1, septembre 1989

Les exigences de la QUALITÉ TOTALE chez le gestionnaire

Texte de Denis Ouimet

Plus on entend parler de **QUALITÉ**, plus se précisent et s'articulent les paramètres qui la garantissent.

La **QUALITÉ TOTALE** passe par l'humain qui la produit.

Le gestionnaire doit donc, en conséquence, être sensibilisé aux exigences de la qualité en ce qui concerne les pratiques de gestion.

Il est essentiel pour celle ou celui qui en dirige d'autres d'être sensibilisé, à chaque instant de son quotidien, aux éléments susceptibles d'améliorer sa **qualité de vie de gestion (Q.V.G.)** s'il désire être en mesure de fournir à ses collaborateurs un environnement de vie qui sera la source d'une **bonne qualité de vie au travail (Q.V.T.)**.

Dans les réflexions qui suivent, nous proposons sept (7) dimensions qui constituent, à nos

yeux, les **Ingrédients d'un environnement favorisant l'éclosion de la QUALITÉ TOTALE**. Ainsi, cet environnement permettra à chacun de:

1. Gérer efficacement son temps.
2. Réduire les crises et les urgences.
3. Responsabiliser ses collaborateurs.
4. Établir des priorités sur ce qui doit être fait.
5. Mettre en oeuvre ce qui garantira la réalisation du travail.
6. Faire part à ses collaborateurs de ses intentions tout en vérifiant leurs préoccupations.
7. Harmoniser ses énergies avec celles de ses partenaires.

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la nécessité de "manières d'être" et de "façons de faire" de la part des gestionnaires qui sous-tendent toute démarche visant une gestion axée sur la qualité.

* RECHERCHE en PROGRES est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale, cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

Chacune de ces dimensions devient l'objet d'une prise de conscience de la part du gestionnaire soucieux de la qualité. Il serait des plus avantageux de les rendre visibles de manière à ce qu'elles puissent devenir partie intégrante d'une façon de vivre sa gestion.

Pour favoriser l'intégration d'un tel type de gestion, nous avons regroupé certaines maximes propres à chaque dimension que le gestionnaire pourra utiliser à volonté et à sa convenance, soit en les transcrivant sur une fiche ou en les plaçant à vue sur son bureau. Certains en ont même fait des affiches qu'ils ont posées sur un mur.

DIMENSION NO 1

"Gérer efficacement son temps " sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Le réel d'aujourd'hui est en partie l'idéal d'hier.
- * Le futur se construit au présent.
- * Ceux qui m'entourent me traitent aujourd'hui comme je leur ai appris hier.
- * Les bonnes intentions ne suffisent pas; il y a des gestes et des attitudes plus ou moins efficaces.
- * À certains moments, on est plus productif qu'à d'autres.
- * Je dois d'abord analyser mes activités pour être plus efficace.
- * Il y a aussi des "bonnes" pertes de temps.
- * Il faut dépenser du temps pour en sauver.

DIMENSION NO 2

"Réduire les crises et les urgences" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Elles sont souvent liées à des éléments contrôlables.
- * Elles sont la conséquence d'indécisions.
- * Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent est souvent le résultat de myopie.
- * Il y a des événements sous mon contrôle et d'autres hors de mon contrôle.
- * Dans toute activité, il y a l'essentiel et l'accessoire.
- * Je dois apprendre à dire "NON".
- * La peur est souvent la source des crises et des urgences.

DIMENSION NO 3

"Responsabiliser ses collaborateurs" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Les autres deviennent ce qu'on pense qu'ils sont capables d'être.
- * Ceux qui réussissent fournissent à leurs collaborateurs l'occasion de se dépasser.
- * Le succès d'un gestionnaire se mesure à la performance de ceux qui sont sous sa responsabilité.
- * On aspire tous au pouvoir.
- * Je peux donner de mon pouvoir sans en perdre.
- * Je suis la cause des demi-succès de mes collaborateurs.
- * Les erreurs nous font progresser.
- * Le secret du succès: "Je veux que tu veuilles au lieu de je veux que tu fasses."

DIMENSION NO 4

"Établir des priorités sur ce qui doit être fait" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * C'est impossible de faire quoi que ce soit si on ne sait pas ce que l'on veut faire.
- * Il ne suffit pas de bien faire, il faut surtout bien faire les bonnes choses.
- * Il y a ceux qui font arriver les événements et les autres à qui des choses arrivent.
- * Pour réussir, il faut y voir avant qu'il ne soit trop tard.
- * Le plan rend le temps visible.
- * Les objectifs des uns sont des moyens pour les autres; par contre, les objectifs des autres peuvent être opposés aux miens.

DIMENSION NO 5

"Mettre en oeuvre ce qui en garantira la réalisation" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Il y a ceux qui s'organisent et aussi ceux qui se font organiser.
- * La "PLANIFI-ACTION" est orientée vers l'obtention "DEMAIN" de ce que je désire "AUJOURD'HUI".
- * Pour réussir, il ne suffit pas de vérifier quand tout est terminé (RÉTRO-AC-

TION), mais plutôt d'assurer un suivi constant (PRO-ACTION).

- * Il n'y a pas de plan sans contrôle, ni de contrôle sans plan.
- * Pour chaque erreur, il y a, au moins, un bon coup.
- * Celui qui réussit a du temps pour lui.

DIMENSION NO 6

"Faire part à ses collaborateurs de ses intentions tout en vérifiant leurs préoccupations" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Il ne suffit pas de dire pour que les gens comprennent.
- * Les gestes et les attitudes parlent souvent plus fort que les paroles.
- * Mieux vaut donner l'information demandée plutôt que celle qu'on serait tenté de donner sans qu'elle ait été demandée.
- * Le "non-dit" tue.
- * Chacun est maître de ses émotions.
- * On se doit de bannir l'expression: "Tu sais ce que je veux dire!"
- * L'humain a la mémoire myope.
- * Impossible de faire comprendre à celui qui ne veut rien entendre.

DIMENSION NO 7

"Harmoniser ses énergies avec celles de ses partenaires" sera possible lorsqu'on se rendra compte que:

- * Un groupe grandit comme toute autre créature.
- * Une décision de groupe est aussi solide que celui qui y croit le moins.
- * En groupe, "on" est différent.
- * La dynamique d'une équipe lui est propre.
- * Il y a des jeux d'influence.
- * Le climat a une incidence sur le fonctionnement du groupe.
- * Ceux qui s'objectent ont des raisons.
- * La participation n'est pas stimulée de la même manière chez chacun.

Il n'est cependant pas suffisant de s'entourer de belles maximes qui projettent autour de soi les valeurs auxquelles on croit et auxquelles on aspire.

On devra se structurer et investir les énergies nécessaires pour obtenir les résultats désirés. Aussi, pour chacune des dimensions énumérées précédemment, voici une sélection de démarches qui pourraient être avantageusement entreprises.

DIMENSION NO 1

"Gérer efficacement son temps " sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Se sensibiliser au phénomène de la gestion du temps.
- * Vérifier ses habitudes.
- * Identifier ses sources de perte de temps.
- * Découvrir sa productivité personnelle.
- * Analyser ses activités.
- * Évaluer les méfaits de certaines activités de sa vie professionnelle.

DIMENSION NO 2

"Réduire les crises et les urgences" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Découvrir la nature des urgences.
- * Préciser les causes des crises et des urgences.
- * Évaluer l'influence de l'indécision.
- * Analyser les crises et les urgences.
- * Découvrir l'aide des autres dans leur prévention.
- * Estimer l'impact de leur réduction.

DIMENSION NO 3

"Responsabiliser ses collaborateurs" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Préciser les composantes de la délégation.
- * Estimer les difficultés qui y sont reliées.

- * Évaluer son attitude face à la délégation.
- * En distinguer les implications.
- * Prendre position face aux "erreurs".
- * Déceler les manifestations de la "fausse délégation".

DIMENSION NO 4

"Établir des priorités sur ce qui doit être fait" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Distinguer les activités et les résultats.
- * Séparer l'essentiel de l'accessoire.
- * Utiliser des règles pour déterminer des priorités.
- * Se familiariser avec la formulation d'objectifs.
- * Discerner la hiérarchie des objectifs.
- * Évaluer l'incidence d'objectifs divergents dans la vie organisationnelle.

DIMENSION NO 5

"Mettre en oeuvre ce qui en garantira la réalisation" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Discerner les étapes du processus de planification.
- * Percevoir la hiérarchie des plans.
- * Préciser la nature et les composantes du contrôle.
- * Vérifier les occasions et la fréquence du contrôle.
- * Découvrir les méthodes de diagnostic des performances.
- * Appliquer les règles du contrôle "pro-actif" et "rétro-actif".

DIMENSION NO 6

"Faire part à ses collaborateurs de ses Intentions tout en vérifiant leurs préoccupations" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Préciser les motifs des communications.
- * Estimer l'incidence des modes de communication: verbal, non-verbal et symbolique.
- * Analyser les occasions et les formes de communication.
- * Évaluer le rôle de l'écoute dans la transmission d'informations.
- * S'assurer la réceptivité de ses interlocuteurs.
- * Se sensibiliser à l'influence des attitudes sur la transmission et la réception d'une information.

DIMENSION NO 7

"Harmoniser ses énergies avec celles de ses partenaires" sera accessible à la personne qui le désirera dans la mesure où elle aura la volonté sincère de:

- * Découvrir le mode de fonctionnement de groupe.
- * Estimer le climat du groupe.
- * Se sensibiliser au comportement humain.
- * Détecter les conflits susceptibles d'éclorre dans un groupe.
- * Préciser les règles de décision en groupe.
- * Évaluer les exigences de la participation.

Celui qui réussit comme gestionnaire est hautement préoccupé d'aider ses collaborateurs à se sentir forts et responsables, de les aider à savoir où ils s'en vont. Il est conscient que le pouvoir et le succès seront sa récompense. Il se souvient du: **"Fais aux autres ce que tu aimerais qu'il te soit fait."** Il est calme, détendu et peu inhibé.

L'amélioration de la qualité de vie de gestion (Q.V.G.) entraînera une plus grande qualité de vie au travail (Q.V.T.) pour tous ceux qui y sont impliqués, peu importe leur âge, leur scolarisation, leur statut, leur sexe ou leur rôle et ceci nous acheminera vers la **QUALITÉ TOTALE si recherchée.**



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761