

3.9.3 Les objectifs qualité

Le mot objectif en qualité est un but spécifique, pouvant être atteint. Ils doivent comprendre des chiffres liés aux données du processus et aux données temporelles. Voici quelques exemples d'objectifs de qualité (Juran 1983) : réduire le coût des retouches en usine à 1,60\$ par unité durant l'année 20XX ou maintenir les coûts des contrôles et des essais à 4.3% des coûts de fabrication, pendant l'année 20XX. Les objectifs de qualité peuvent s'étendre à des sujets tels que les programmes de formation, les relations avec les fournisseurs, les études de marché, les analyses de compétitivité, les programmes d'audit de qualité, les rapports sur la qualité.

3.9.4 Les systèmes qualité

Plusieurs systèmes existent lorsque l'on parle de la qualité. Parmi ces systèmes, nous avons ISO 9000, six sigma, processus de réingénierie d'affaires (PRA) et qualité totale. La série de standards ISO 9000 est reconnue comme minimum pour un système de qualité (Marquardt 1992). Pour être juste, la certification ISO 9000 ne garantit pas automatiquement une qualité. Toutefois, elle permet plus de consistance dans les procédures pour s'intégrer dans une culture de contrôle. ISO 9000 permet aux organisations de développer et implémenter un système de gestion basé sur les processus ou les activités qui aident systématiquement le personnel à comprendre ce qui est essentiel pour obtenir une amélioration constante. En termes statistiques, six sigma veut dire 3.4 défauts par millions d'opportunités (PPM) où sigma est un terme utilisé pour représenter la variation sur la moyenne d'un processus (Banuelas Coronado et Antony 2002). Dans les termes d'affaires, six sigma est défini comme : une stratégie d'amélioration utilisée pour améliorer le profit de l'entreprise, pour éliminer les défauts, pour réduire les coûts de la pauvre qualité et pour améliorer l'efficacité et l'efficience de toutes les opérations pour rencontrer et même excéder les besoins et les attentes des clients (Antony et Banuelas Coronado 2001). Six sigma est une approche de la qualité qui utilise un environnement ouvert et sécuritaire où les défauts deviennent une opportunité d'amélioration (Erwin 2000). Le PRA est la nouvelle conception rapide et radicale des processus stratégiques pour optimiser le flux du travail et la productivité

dans une organisation (Manganelli et Klein 1994). Le PRA est donc un système de qualité qui met beaucoup plus l'emphase sur la planification à court terme. Le PRA ne devrait être utilisé que lorsque des changements rapides et radicaux sont nécessaires. La qualité totale peut être définie comme un système de gestion qui est composé de trois unités indépendantes : les valeurs de base, les techniques et les outils. L'idée est que les valeurs de base doivent être supportées par les techniques (comme le processus de gestion, l'étalonnage concurrentiel, la planification mettant l'accent sur la clientèle ou les équipes d'amélioration) et les outils (comme les cartes de contrôle, la maison de la qualité et les diagrammes d'Ishikawa) de façon à faire partie de la culture. Le but de la qualité totale est, selon Hellsten et Klefsjö (Hellsten et Klefsjö 2000), d'accroître la satisfaction de la clientèle avec un minimum de ressources. La base de la qualité totale est ses valeurs qui devraient établir la culture de la qualité.

3.9.5 L'engagement de la direction

Un des plus grands appuis au succès du système de qualité est le support et l'enthousiasme de la haute direction (Henderson et Evans 2000). Les personnes dans les plus hauts niveaux de l'organisation doivent piloter le système de qualité. Toute implantation d'un nouveau système de qualité requiert l'engagement de la haute direction, l'accumulation des ressources appropriées et la formation adéquate (Halliday 2001). Certains gestionnaires vont trouver facile de se commettre au système de qualité choisi. Les gestionnaires doivent être impliqués dans la création, la gestion du processus de gestion et la participation aux projets (Eckes 2000). Sans l'engagement de la haute direction et son soutien, la vraie importance de l'initiative va être, dans le doute, dissipée rapidement (Pande, Neuman et al. 2000).

3.9.6 La planification du système de qualité

La planification du système de qualité est aussi un facteur de succès. En effet, n'importe quel système de qualité est défini dans ses grandes lignes dans la littérature. Ceci s'explique par le fait que tout système doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation. Selon Khoo et Tan (Khoo et Tan 2002), les facteurs suivants sont

importants à considérer dans l'élaboration de la planification de la qualité : préparer les changements et les nouveaux défis, changer l'emphase du contrôle et de la conformité aux principes de qualité à tous les niveaux de la hiérarchie, mettre l'accent sur les objectifs de satisfaction de la clientèle, intéresser tout le personnel et les départements pour contribuer à l'amélioration de la qualité et l'introduction de la flexibilité et de l'innovation. Le processus de planification qui implémente la qualité est appelé le déploiement de la politique (Scarnati et Scarnati 2002). Selon Ernst et Young (Group 1990), le déploiement de la politique se fait selon les étapes suivantes : la direction assume la responsabilité de l'établissement d'une vision, la direction déploie la vision à travers l'énoncé de la politique, tout le personnel concerné participe au développement des stratégies et des plans d'action pour arriver à la vision, le personnel concerné ajoute des détails et des spécifications à chaque niveau du processus d'implantation, les priorités sont établies, les responsabilités, les cédules et les mesures sont établies, l'évaluation formative, les modifications et le retour d'informations sont mis en place et l'analyse des problèmes est faite afin de générer des plans et des actions détaillées qui mettent l'accent sur un processus d'amélioration continue. La planification de la qualité se termine par l'achèvement du manuel de qualité dans lequel l'on résume la façon dont la qualité sera gérée à l'interne.

3.9.7 Les outils de la qualité

La gestion de la qualité émerge d'un monde géré par les faits et visant des objectifs de production non controversés, approuvés par des acteurs informés et rationnels dans un marché libre (Lillrank 2003). Beaucoup d'études indiquent que l'information pauvre, incomplète, tardive et manquante est perçue comme la cause la plus sérieuse des problèmes de qualité (English 1999; Ferguson et Lim 2001; Crump 2002). L'identification des problèmes requiert d'examiner ce que l'on fait et comment on le fait avec une orientation sur l'amélioration continue et le développement. Pour identifier ce qui doit être amélioré, l'on utilise des outils pour analyser les données recueillies. Les exemples des outils de qualité utilisés communément sont : les cercles de qualité, la surveillance, le remue-méninges, l'analyse de Pareto, le diagramme de variance, l'arbre

de causes, le graphique de processus, la carte de contrôle et l'histogramme. Bien sûr, plusieurs autres outils peuvent s'ajouter à cette liste.

3.9.8 Le plan de communication

Le plan de communication est important afin de viser le personnel. L'on doit montrer comment fonctionne le système qualité, comment il est lié à leur travail et les bénéfices que l'on peut en retirer. En faisant cela, la résistance au changement peut être réduite (Henderson et Evans 2000). En effet, la communication peut préparer le personnel concerné aux effets positifs et négatifs des changements (Jick 1993), l'accroissement de la compréhension et l'engagement des autres aux changements (Beckard et Pritchard 1992), ou elle peut être ciblée sur le contexte dans lequel le changement se fait (April 1999). La communication efficace et l'achèvement de la transparence ont tendance à faciliter le changement de la culture considérée comme un point pivot dans les transformations organisationnelles (Johnson 1987). Il est important d'établir un programme de communication qui peut décrire ce qui devrait être communiqué, par qui et combien de fois.

3.9.9 La qualité et les ressources humaines

La qualité n'est pas la responsabilité exclusive d'un département séparé et spécialisé. La qualité est la responsabilité de tous les employés et l'engagement de ceux-ci aux objectifs de la qualité est fondamental. L'importance de l'identification des employés avec les objectifs et les valeurs organisationnelles gagne de plus en plus de reconnaissance (Smidts, Pruyn et al. 2001) à mesure que les organisations demandent de plus en plus de leurs employés. La correspondance entre les objectifs et les valeurs personnelles et celles de l'organisation favorise aussi le plus grand rôle du travail à la recherche de la performance (Jackson 2004). Ainsi, les deux perspectives de la valeur du travail des individus (la motivation et l'identification individuelle avec les valeurs de l'organisation) sont associées avec le même résultat : une plus grande volonté pour réussir en dehors du simple rôle de la tâche assignée pour aller vers une plus grande

performance de travail. Parmi les outils d'implication des employés à l'effort de la qualité, nous avons : la conception de la tâche, l'autonomisation et le travail d'équipe.

3.9.10 La satisfaction de la clientèle

Un des fondements de la qualité est la satisfaction de la clientèle qu'elle soit interne ou externe de l'organisation. Selon Khoo et Tan (Khoo et Tan 2002), les facteurs suivants sont importants à considérer dans l'élaboration de la satisfaction de la clientèle : accroître la conscience des employés et des gestionnaires en fonction des tendances des demandes des clients et des marchés, entretenir et créer les habiletés d'écoute et de réponses aux besoins des clients et instaurer la confiance et la reconnaissance des travailleurs dans la satisfaction des clients. Les plaintes des clients fournissent des données valables d'assurance-qualité, de service et de marketing. Le défi est d'utiliser ces données de façon à aboutir à des actions concrètes. Pour utiliser les données provenant des plaintes pour résoudre les problèmes de design, de marketing, d'installation, de distribution et de service après-vente, il faut avoir une compréhension des plaintes des clients et du comportement du marché. Une fois que l'on comprend les comportements des clients, il devient important d'avoir une méthodologie qui intègre les données des plaintes dans la prise de décision et d'en mesurer les conséquences sur les parts de marché. Le processus utilisé pour intégrer les données des plaintes dans la prise de décision de la qualité comprend 6 étapes (Goodman et Newman 2003) : évaluer la gravité du problème, extrapoler au marché, estimer l'impact sur le revenu, comparer avec les mesures internes, déterminer la cause du problème et déterminer la solution.

3.9.11 L'implication des fournisseurs

Une autre activité d'une bonne gestion de la qualité est l'implication des fournisseurs. Cela devient surtout vrai dans le contexte actuel où la sous traitance continue à être une réponse pour décroître les coûts et se maintenir à l'affût des nouvelles technologies dans les champs d'action où l'investissement n'a pas de sens stratégique pour l'entreprise (Kumar et Bragg 2003). Depuis plus d'une décennie, plusieurs experts

d'industries ont avisé les entreprises sur les applications de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à des fins d'amélioration de la compétitivité (Kumar et Bragg 2003). La gestion effective des fournisseurs facilite la construction des partenariats stratégiques. Le développement de ces partenariats est vital pour le succès de la valeur de la chaîne d'approvisionnement. Cela permet aux entreprises d'intégrer, avec leurs fournisseurs, de rationaliser la gestion des commandes, le réapprovisionnement, la gestion des inventaires et la gestion des changements d'ingénierie.

3.9.12 L'amélioration continue

L'amélioration continue est aussi considérée comme une activité de la bonne gestion de la qualité. L'amélioration continue par rapport aux investisseurs est d'augmenter les profits, pour la haute direction, améliorer les résultats d'affaires, pour la simple direction, améliorer les processus et pour le personnel opérationnel, améliorer les activités et les fonctions dans lesquelles il est impliqué. Afin d'achever tous ces objectifs, et ainsi réussir l'amélioration continue, le système de mesures de performance doit (Scarnati et Scarnati 2002) : identifier les aspects clés du processus ou du produit qui ont besoin d'amélioration, diagnostiquer et analyser les causes des mauvaises performances, planifier et implémenter les changements nécessaires pour améliorer la performance de façon mesurable et quantifiable, faire le suivi des résultats pour trouver si les actions ont mené aux résultats attendus et développer un cycle de contrôle fermé pour promouvoir l'amélioration continue. Une des activités clés qui donne un impact significatif à l'amélioration continue est la définition des indicateurs de performance et la modélisation de leurs relations. Ces indicateurs ont besoin d'être déployés au niveau des équipes opérationnelles qui les utilisent pour suivre, contrôler et améliorer les activités journalières.

3.9.13 Les liens avec les autres fonctions

Enfin, la gestion de la qualité se définit aussi par ses liens avec les autres fonctions de l'organisation. Parmi les fonctions, nous avons l'administration, la comptabilité et le financement, les ressources humaines, l'ingénierie, les achats et le marketing. Le lien

défini avec l'administration se fait à partir des priorités d'affaires. La gestion de la qualité doit être intégrée avec la stratégie d'entreprise (Schlickman 2003). Cette unification de la stratégie d'entreprise avec la gestion de la qualité est accomplie par la haute direction quand celle-ci établit ces politiques et ces objectifs de qualité pour tous les départements. Le lien avec la comptabilité et le financement se fait d'abord par l'établissement d'un budget d'opération par la comptabilité. De plus, la qualité a un aspect économique. En effet, si la qualité est vue comme la conformité à la spécification, alors l'essence de l'économie de la qualité est reliée à l'équilibre entre le coût de la conformité à la spécification et le coût de la non-conformité à la spécification. Ensuite, le lien avec les ressources humaines se retrouve surtout dans l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la rémunération et la formation. Cette dernière est devenue particulièrement importante par le fait que le rythme de connaissances demandées par le travail a dépassé le rythme acquis par l'expérience. Le travailleur prend de plus en plus de retard, sauf si la différence est comblée par une formation dispensée régulièrement, année après année. Par la suite, le lien avec l'ingénierie se fait par une emphase sur l'intégration de la qualité aux premières étapes du processus de développement du produit. C'est en effet la meilleure façon de prévenir les problèmes et de diminuer le besoin de contrôle sur la chaîne de production. Le lien avec le service des achats se fait par une bonne pratique de gestion des fournisseurs. En effet, le service des achats a une grande responsabilité sur la qualité étant donné qu'il gère l'analyse des dépenses, l'identification des fournisseurs potentiels, la requête des soumissions, la négociation des contrats et l'amélioration des fournisseurs. Finalement, le rôle du marketing est primordial dans le domaine de la qualité. Son lien avec la qualité se fait d'une part parce qu'il est en amont de la chaîne de production (la fonction marketing et de qualité se retrouvent beaucoup dans la découverte des besoins de la clientèle et leur satisfaction) et d'autre part parce qu'il définit le cahier des charges (Lyonnet 1997).

3.10 Environnement

L'Amérique du Nord est la plus grande consommatrice d'énergie et de ressources *per capita* au monde, ce qui a d'importantes conséquences sur la santé comme sur

l'environnement (Gendron 2004). L'Amérique du Nord figure aussi parmi les plus grands consommateurs d'eau; un Canadien utilise en moyenne deux fois plus d'eau qu'un Européen (Gendron 2004). En ce qui concerne les sols, les principaux problèmes sont l'érosion et la contamination dues aux activités agricoles et industrielles (incluant la sur utilisation de pesticides et de fertilisants) (Gendron 2004). Pour faire face à ces problèmes et ceux du monde entier, la commission mondiale sur l'environnement et du développement de l'ONU a publiée, en 1987, le rapport sur lequel elle travaille depuis 1983 : « Our common future » qui est le concept fondateur du développement durable. L'objectif du Pacte mondial est d'encourager l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises ou des autres partenaires avec des valeurs et des buts agréés universellement dans trois domaines : les droits de l'homme, le travail et l'environnement. La commission établit une définition partagée par toutes les parties présentes de ce que l'on appelle le développement durable (Férone, Debas et al. 2004) : « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » L'engagement des entreprises est un levier essentiel à la mise en œuvre du développement durable. Les entreprises sont donc appelées à mobiliser toutes leurs énergies pour contribuer pleinement au développement durable aux côtés des acteurs publics.

3.10.1 La vision environnementale

La vision environnementale est la plus courante dans le monde de l'économie durable et des entreprises : il s'agit d'intégrer l'environnement dans le management des entreprises. Cette approche conduit à appliquer un certain nombre de principes et de mécanismes : de participation, de transparence, d'engagement de progrès et de certifications des démarches environnementales (Férone, Debas et al. 2004). L'entreprise doit avoir une vision globale pour l'avenir en termes de développement durable et doit déterminer la manière dont elle compte relever les défis liés à cette problématique. Une déclaration du président directeur général peut ainsi en faire-part. Cette déclaration décrit les principaux éléments du rapport et évoque explicitement l'engagement de l'organisation en matière de développement durable.

3.10.2 L'engagement environnemental

Les comportements et le niveau d'engagement des entreprises en matière d'environnement reflètent une diversité de stratégies allant du désintérêt à l'écologisme. Le premier type de stratégie consiste en fait en l'absence de stratégie environnementale fondée et traduit une indifférence à l'égard des questions environnementales. Le deuxième type de stratégie vise la conformité aux lois et aux règlements à caractère environnemental (Gendron 2004). Le troisième type de stratégie correspond à une stratégie de leadership ou de chef de file (Gendron 2004). Enfin, une dernière stratégie encore marginale peut être qualifiée d'écologique (Gendron 2004). Il ne s'agit plus ici de mettre à profit l'environnement pour améliorer sa position compétitive dans un monde dont on reconnaît la dimension sociopolitique, mais bien d'atteindre des objectifs écologiques ou sociaux au moyen de la structure entrepreneuriale. Chacune de ces stratégies prend forme à travers les multiples dimensions des activités de l'entreprise. Parmi celles-ci, il y a la mission, l'organisation, les opérations, la communication et le positionnement politique. C'est principalement au chapitre de la mission d'entreprise que la stratégie écologique se distingue des autres stratégies.

3.10.3 Les systèmes de management environnemental

Afin de satisfaire les attentes du marché pour plus de signes de confiance de la part des entreprises, des référentiels de management ont été publiés au cours de ces dernières années. Les référentiels de management environnemental ISO 14001 et le règlement européen éco-audit (appelé aussi EMAS) ont été adoptés dans les années quatre-vingt-dix. D'autres référentiels spécialisés dans les domaines du management du risque, de la santé et de la sécurité au travail et également dans le domaine de la responsabilité sociale existent aussi tel l'OSHAS 18001, la SA 8000 ou encore l'AA 1000. Ils résultent de la pression de l'opinion publique pour une meilleure prise en compte de l'environnement par les entreprises (ORSE 2004). Aucun des référentiels de management les plus couramment utilisés aujourd'hui ne constitue le référentiel

exhaustif du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises. Chacun d'entre eux cependant contribue à la pleine maîtrise par l'entreprise de l'un de ses trois domaines de responsabilité : économique, social/sociétal et environnemental.

Un système de management environnemental (SME) fait intégralement partie d'un système qui inclut une structure organisationnelle, une planification, des activités, des responsabilités, des procédures, des processus, des ressources, des résultats, des revues et le maintien d'une politique environnementale. Le système, s'inspirant d'un référentiel de management environnemental, aide les organisations à développer et mener à bien une série de procédures et de méthodes afin d'améliorer la performance environnementale (Kuhre 1995). Deux approches de base peuvent être différenciées sur l'adoption d'un standard du SME. La première est l'adaptation d'un standard de qualité (ISO 9000, QS 9000 et SA 8000) pour y incorporer des pratiques de gestion environnementales. La deuxième est l'adoption d'un standard de gestion environnementale (Kuhre 1995) comme CSA-Z750-94, BS 7750 et la série ISO 14000 (ISO 14000 sera décrit plus explicitement dans sa section plus bas). L'implantation du SME est le processus d'identification d'une série de stratégies et de processus d'affaires afin de déterminer un meilleur alignement entre les deux. L'implantation permet à une entreprise d'exécuter ces plans d'affaires et de suivre ses objectifs et sa performance environnementale. L'adoption d'un SME ne mène pas nécessairement à un avantage compétitif pour l'entreprise. L'entreprise doit ainsi aligner la planification du SME avec les objectifs corporatifs et doit identifier les processus et les procédures critiques en fonction de leur position unique (Maxwell, Rothenberg et al. 1997). Les bénéfices potentiels internes de l'implantation d'un SME sont d'ordre organisationnel (les systèmes qualités sont améliorés, la qualité de la gestion en général est améliorée, la formation est introduite là où il n'y en avait pas précédemment et l'innovation est encouragée (Hillary 2004)), humain (les canaux de communication, les habiletés, la connaissance et l'attitude sont tous améliorés dans les petites entreprises qui adoptent un SME) et financier. Les bénéfices potentiels externes de l'implantation d'un SME sont d'ordre commercial (l'entrée dans de nouveaux marchés, l'obtention de nouveaux clients et la satisfaction de la clientèle actuelle), environnemental (amélioration des performances environnementales pour les petites et les moyennes entreprises (Hillary

1997; (NALAD) 1997)) et de communication (l'image de l'entreprise et la communication avec les investisseurs sont nettement améliorées). Les désavantages de l'implantation sont liés aux demandes de ressources et de connaissances supplémentaires.

3.10.3.1 L'ISO 14001

L'un des SME les plus connus est l'ISO 14000. En 1993, l'ISO a décidé de créer un comité technique (ISO/TC 207) afin d'élaborer un ensemble de normes sur les bonnes pratiques de gestion environnementale. Le plus important standard de la série ISO 14000 est le standard ISO 14001. Le standard ISO 14001 fournit une structure pour établir et améliorer un système de gestion environnemental. Le standard est fait de cinq éléments : la politique environnementale, le plan environnemental, la mise en œuvre et le fonctionnement, le contrôle et l'action corrective et la revue de la direction. La norme ISO 14001 n'établit pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale pour se conformer à la réglementation en vigueur. Selon l'étude de Poksinska et al. (Poksinska, Dahlgard et al. 2003), les facteurs demandant le plus d'efforts dans le processus d'implémentation d'ISO 14001 sont en ordre décroissant : l'identification des aspects environnementaux, la formation, la documentation et les audits périodiques. ISO 14001 permet à son utilisateur de mieux manœuvrer dans le processus d'implémentation de ce SME. Il indique que l'entreprise doit avoir une procédure lui permettant d'identifier, ou au moins d'avoir accès aux obligations réglementaires applicables aux aspects environnementaux de ses activités, produits ou services (Gendron 2004). De plus, il indique que l'entreprise désireuse de se certifier doit avoir des objectifs, des cibles, un programme, des actions, un échéancier, des responsables et un budget environnemental.

3.10.3.2 Les responsabilités

Toujours dans ISO 14001, l'article 4.4.1 concernant la structure et la responsabilité suppose que l'organisme doit définir et documenter à qui revient la responsabilité et l'autorité d'implanter et de contrôler toutes les dimensions du système de gestion

environnementale (Gendron 2004). Ensuite, il doit communiquer cette information aux personnes concernées. L'organisme doit aussi s'assurer de la compétence de ses employés en offrant une formation adéquate à tout le personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif, de manière à s'assurer qu'il ait les compétences requises (formation, sensibilisation et compétence, art. 4.4.2). Au chapitre de la communication (art. 4.4.3), l'organisme doit établir une procédure afin d'assurer la communication interne entre les différents niveaux et les différentes fonctions de l'organisation (les activités susceptibles d'interaction avec l'environnement). L'article 4.4.4 portant sur la documentation du système de management environnemental spécifie que l'organisme doit décrire, sur papier ou soutien électronique, les éléments du système de gestion environnementale ainsi que leurs interactions. Dans l'article 4.4.5 (Maîtrise de la documentation), il s'agit d'établir une procédure décrivant comment l'organisme gère les documents relatifs à son système de gestion environnementale. Ensuite, la norme exige que l'organisme identifie les activités et les opérations qui sont associées aux aspects environnementaux significatifs (maîtrise opérationnelle, art. 4.4.6). De plus, dans l'article 4.4.7, prévention des situations d'urgence et capacité à réagir, l'organisme doit tester, examiner et réviser au besoin ou même périodiquement ses procédures de prévention des situations d'urgence et sa capacité à réagir.

3.10.3.3 Le contrôle et le suivi

Ensuite, dans le système de contrôle et de suivi stipulé dans la norme ISO 14001, l'organisme doit établir et maintenir une procédure visant à surveiller, mesurer et enregistrer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations et activités qui peuvent avoir un impact environnemental significatif tel que défini à l'article 4.4.6, maîtrise opérationnelle (Gendron 2004). C'est l'article 4.5.1 (surveillance et mesurage) qui résume ces procédures. De plus, l'organisme doit établir une procédure permettant d'évaluer la conformité à la réglementation et à la législation environnementale pertinente (art. 4.5.4). L'organisme doit aussi établir une procédure définissant à qui revient la responsabilité et l'autorité d'étudier les non-conformités, c'est-à-dire celles relatives au système de gestion environnementale (art. 4.5.2). En vertu de l'article

4.5.3 sur les enregistrements, l'organisme doit conserver des enregistrements lisibles de toutes les activités relatives à la norme internationale ISO 14001 de façon à démontrer sa conformité à celle-ci (Gendron 2004). Les vérifications environnementales, qui doivent être documentées, ont pour but de déterminer si le système de gestion environnementale est conforme aux dispositions de la norme ISO 14001 et s'il est efficace (audit de système, art. 4.5.4). Les résultats de ces vérifications doivent être transmis à la direction pour révision (revue de direction, art. 4.6).

3.10.4 L'évaluation des risques

L'évaluation des risques, est aussi une partie intégrante de la gestion environnementale des entreprises manufacturières. Les études d'évaluation du risque (ER) sont conçues pour apporter aux entreprises des informations susceptibles de les aider à améliorer la sûreté ou à mieux gérer les risques, de façon à réduire ou à éliminer le risque associé à leurs nombreuses activités ou processus. Il est primordial de bien choisir un type spécifique d'analyse du risque en fonction des objectifs poursuivis.

3.10.5 Les facteurs critiques du succès

Wee et Quazi (Wee et Quazi 2005) ont défini sept facteurs critiques de la gestion environnementale. Ces facteurs sont l'engagement de la direction, l'implication des employés, la formation, la conception des produits et des processus, la gestion des fournisseurs, les indicateurs et la gestion de l'information. L'engagement de la direction se voit dans l'établissement d'une vision et d'une politique environnementale et se concrétise par la prise de possession d'une certaine part des ressources par la gestion environnementale. L'implication des employés, quant à eux, doit être faite, entre autres, en leur donnant des responsabilités pour qu'ils puissent gérer les problèmes environnementaux. Les employés doivent être formés afin de faire face à leurs responsabilités environnementales et arriver à atteindre leurs objectifs. La formation sert aussi à éduquer les employés à l'intérêt environnemental. La conception des produits et du processus de production doit, quant à elle, minimiser les impacts sur

l'environnement. De plus, des activités de recyclage doivent être mises en place pour s'assurer de la pleine utilisation des ressources. La gestion environnementale des fournisseurs se fait d'abord par l'établissement de critères environnementaux dans le processus de sélection de ceux-ci. De plus, l'entreprise devrait prendre la responsabilité de la formation de ses fournisseurs et les impliquer dans le processus de conception des nouveaux produits. Des indicateurs objectifs doivent être mis en place pour déterminer le niveau de performance environnementale. Les audits doivent être utilisés pour s'assurer de la conformité avec la réglementation environnementale en vigueur. Enfin, l'information environnementale doit répondre à quatre critères : elle doit être intemporelle, accessible, précise et pertinente. Un système de gestion d'information efficace doit être mis en place pour recueillir et maintenir de l'information environnementale.

3.10.6 Les liens avec les autres fonctions

L'environnement se définit aussi par ses liens avec les autres fonctions. Son lien avec l'administration se retrouve dans son engagement envers l'environnement. Elle devra donc, pour s'y inscrire, élaborer une vision et une politique environnementales. La politique doit correspondre à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux de ses activités, produits et services. Ensuite, vient la revue de la direction. On demande ainsi que la haute direction passe périodiquement en revue le système de gestion environnementale afin de s'assurer qu'il est approprié, suffisant et efficace. L'environnement a aussi des liens avec la production. La production plus propre est une façon efficace d'obtenir une meilleure utilisation du matériel, de réduire la consommation d'énergie et de diminuer la quantité d'émissions polluantes. Le lien avec l'ingénierie vient de la pression externe que subit cette dernière pour concevoir des produits et des services durables. Ceci est interprété comme l'achèvement d'un équilibre optimal entre la protection environnementale, l'équité sociale et la prospérité économique tout en maintenant les requis traditionnels des produits comme la qualité, la technologie, l'apparence et le coût. Le processus lié à cette vision de la conception regroupe les quatre étapes suivantes : questionner la fonctionnalité à l'étape de la conception, déterminer les cycles de vie des produits et des services, déterminer la

dynamique de la chaîne d'approvisionnement et optimiser l'impact durable. Comme déjà précisé préalablement, le lien qui unit le service des achats et l'environnement se retrouve dans les activités de sélection, de développement et d'évaluation des fournisseurs. Le lien avec la comptabilité et le financement se retrouve dans le calcul économique des impacts environnementaux des différents projets. La méthode TCA (« Total Cost Assessment ») intègre les coûts environnementaux à une analyse de ventilation des investissements. Le lien avec la gestion des ressources humaines réside surtout dans les activités de formation et d'implication des employés; deux activités très importantes dans l'implantation d'un SME. Le lien avec le marketing se retrouve surtout dans la promotion de l'image de l'entreprise. En effet, l'établissement d'un SME dans une entreprise aide beaucoup l'image de celle-ci. Finalement, le lien avec la qualité peut se retrouver dans l'intégration des deux fonctions. En effet, ISO 14000 et ISO 9000 sont conçus pour constituer un seul et même système de gestion.

3.11 Ressources humaines

Étant donné que les ressources les plus importantes pour l'entreprise sont humaines, une bonne gestion de celles-ci devient nécessaire et même primordiale. Une mauvaise gestion des ressources humaines peut mener vers l'arrêt prématuré des opérations de l'entreprise. En effet, l'entreprise actuelle doit être compétitive autant pour ses produits que pour son ambiance de travail.

Il est donc important de connaître et comprendre ce qui motive le personnel au travail. Plusieurs théories sont avancées afin d'expliquer le comportement humain. Une de ces théories est l'« expectation » (Porter et Lawler III 1968) qui indique qu'un individu agit s'il perçoit que l'effort conduira à la probabilité de performance. Le behavioriste, par contre, prône le concept de conditionnement dans le comportement. Autrement dit, le comportement est façonné et modifié par l'environnement.

3.11.1 La mission des ressources humaines

La gestion des ressources humaines commence par sa mission. Cette mission se fait en accord avec les objectifs et les politiques de l'entreprise. La culture vient s'ajouter à la mission des ressources humaines et se définit par les actions et l'attitude prônée par la direction envers ses employés. Cette culture permettra souvent d'empêcher les conflits organisationnels dans l'entreprise.

3.11.2 La planification des ressources humaines

Une fois la mission rédigée, la planification des ressources humaines nous permet de prévoir les besoins internes de la main-d'œuvre, de connaître le type d'employé désiré ainsi que le moment opportun de l'embauche. Elle permet donc à l'entreprise d'éviter certains déséquilibres entre les ressources dont elle aura besoin à court, moyen et long terme. Elle permet, entre autres, de réduire les coûts associés à la gestion des ressources humaines en aidant les gestionnaires à prévoir les excédents et les pénuries de main-d'œuvre. Elle se fait à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise et des données quantitatives et qualitatives du personnel en place.

3.11.3 L'analyse des postes

Pour bien faire une planification de la main-d'œuvre, l'analyse des postes est donc préconisée. En effet, on ne peut planifier sans connaître ce qui est fait à l'interne. L'analyse des postes consiste donc à définir les tâches de l'employé, ses responsabilités, le contexte de travail, les méthodes de travail utilisées, les habiletés, les connaissances, les objectifs à atteindre et les ressources disponibles (Dolan et Schuler 1995; Réhayem 1997).

3.11.4 Le processus d'embauche

Ensuite, il y a l'embauche. C'est une activité qui mobilise beaucoup de ressources, d'énergie, des locaux, du matériel et du temps (Bélanger, Petit et al. 1988). Elle a un

caractère d'irrévocabilité étant donné que l'employé ne partira que de son plein gré. On doit donc établir le profil du meilleur candidat ce qui nécessite une analyse au préalable des postes. On fait ensuite un recrutement des candidats que ce soit interne ou externe. On procède, par la suite, avec le processus de sélection. Ici, on tente d'accumuler le maximum de renseignements possibles par différentes techniques sur le candidat tout en respectant sa vie privée (Réhayem 1997) et ses droits. On finit par le choix d'un candidat pour combler le poste ou les postes vacants.

3.11.5 La formation

Vient ensuite la formation. Elle est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socio-professionnel et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation (Bélanger, Petit et al. 1988). Les étapes du processus de formation comprennent l'analyse des besoins, la conception de programmes, la planification des programmes, l'exécution du programme et son évaluation. Il est important que la formation soit, dans la mesure du possible, axée sur la pratique. De plus, les objectifs de formation doivent être, le plus possible, mesurables afin de mieux évaluer l'efficacité du programme. L'orientation de celui-ci dépendra surtout de la planification de la main-d'œuvre.

3.11.6 L'évaluation du rendement

L'évaluation de rendement sert surtout à donner une rétroaction aux employés concernant leur performance. Elle ne doit pas servir à contrôler, mais plutôt à guider, à entraîner et à aider l'employé à mieux faire son travail. Elle permet donc au superviseur de prendre une décision plus éclairée sur la rémunération, la promotion, le déplacement, la rétrogradation ou le congédiement. À partir de l'analyse des postes, dans le processus d'évaluation, le superviseur peut établir les normes de rendement pour chaque tâche. Ensuite, il observe, compare, analyse et décide de l'évolution de l'employé évalué. La décision du superviseur s'applique par une rencontre formelle où l'employé doit être en mesure d'y participer activement. Les superviseurs doivent

toutefois être formés à l'utilisation de l'évaluation de rendement, doivent utiliser un outil d'évaluation et doivent justifier leurs arguments lors des rencontres avec les employés.

3.11.7 La rémunération

La rémunération est une autre activité de la gestion des ressources humaines. Elle est l'ensemble des compensations financières (salaire de base ou prime) et non financières (régimes d'assurance collective, congés ou vacances) consenties aux employés. Généralement, dans le domaine manufacturier, la rémunération de la main-d'œuvre représente 40% des coûts de production. La rémunération permet, entre autres, d'inciter les employés à se mettre au service de l'entreprise, attirer les ressources humaines requises, s'ajuster aux circonstances économiques et assurer un contrôle des coûts. La détermination de la valeur relative de la rémunération de chaque poste se fait à partir de l'évaluation des postes. Ensuite, une structure salariale peut être faite pour transformer les données en taux de salaire. L'augmentation salariale, quant à elle, détermine le niveau de rendement déjà atteint par l'employé. L'augmentation salariale peut être déterminée par l'évaluation de rendement, la productivité, les résultats financiers, l'augmentation salariale des autres entreprises, la difficulté de recruter, l'indice du coût de la vie, les habiletés et le progrès réalisé.

3.11.8 L'organisation du travail

Dans le cas de l'avènement d'une situation de conflit affectant un ou plusieurs employés dans un département, le superviseur, par l'entremise de l'organisation du travail, doit être en mesure d'y faire face rapidement. Cette organisation est conçue en fonction du type de conflit ou de problématique le plus courant. Si des changements sont nécessaires, le superviseur peut envisager de regarder la tâche, le poste de travail, le mode de rémunération, le style de supervision et les horaires de travail.

3.11.9 La politique disciplinaire

Si le conflit ne peut se régler par l'organisation de travail, une politique disciplinaire doit être mise en place. Le conflit doit toutefois être issu d'un comportement contre-productif volontaire. Cette politique passe par les mesures disciplinaires. Celles-ci sont de nature punitives ou constructives et doivent être appliquées de façon progressive. Dans ce sens, la rencontre, dans le cadre de l'évaluation de rendement, est une bonne façon pour signaler et discuter avec l'employé de ses comportements récalcitrants. Toutefois, il se peut que l'employé en question soit improductif pour des raisons personnelles. Dans ce cas, un programme d'aide aux employés est nécessaire.

3.11.10 La gestion des conflits

Si le conflit s'attarde et affecte plus d'un seul employé et plus d'un département, l'entreprise doit prévoir des mécanismes lui permettant de gérer ses conflits. Parmi les raisons des conflits impliquant plus d'un département, nous avons la spécialisation des tâches, les changements organisationnels et l'introduction de nouvelles technologies. Les solutions universelles de règlement de conflits passent par la clarification des rôles de chaque groupe, de créer des unités autonomes, de favoriser une rotation des postes et d'établir une procédure de gestion de conflits.

3.11.11 Le contrat

Si l'employé signe un contrat avec l'entreprise, il se met sous la subordination juridique de celle-ci. Cela signifie que l'employé s'engage pour un temps déterminé ou indéterminé à travailler pour l'entreprise moyennant rémunération. Celui-ci devra aussi obéir aux directives de travail de son employeur. Dans le cas d'un contrat individuel, c'est le gouvernement du Québec qui les régit par l'entremise de la *Loi sur les Normes du Travail*. Les contrats de travail collectifs sont, quant à eux, régis par le *Code du Travail du gouvernement du Québec*.

3.11.12 La gestion du mouvement du personnel

Une autre activité de la gestion des ressources humaines est la gestion du mouvement du personnel. Le mouvement de personnel se fait autant à l'interne (promotions, mutations ou rétrogradations) qu'à l'externe (congédiements, mises à pied, départs volontaires et involontaires). Ces mouvements influencent l'équilibre de l'organisation. Une des bonnes façons de maintenir ses employés au service de l'entreprise est de planifier et de gérer les carrières. Les différents mouvements de personnel volontaires ou involontaires doivent être pris en considération lors de la planification de la main-d'œuvre.

3.11.13 L'évaluation de la gestion des ressources humaines

Une fois toutes ces activités de gestion des ressources humaines en place, l'on doit en faire l'évaluation afin d'en déterminer l'efficacité globale. Le but de l'évaluation est d'apporter les correctifs nécessaires à la bonne marche des ressources humaines. Une bonne façon d'évaluer est d'utiliser les indicateurs de performances comme la productivité, le taux de roulement et l'absentéisme.

3.11.14 Les liens avec les autres fonctions

Finalement, la définition de la gestion des ressources humaines se fait aussi par ses liens avec les autres départements. Le premier lien se fait avec l'administration. Comme nous l'avons vu, les stratégies organisationnelles affectent directement la planification de la main-d'œuvre. Ensuite, la culture, souvent prônée par la direction, vient jouer aussi un rôle dans le développement des ressources humaines. Enfin, un fort lien existe entre la gestion des ressources humaines et la gestion de la santé et de la sécurité. Dans le cas particulier de la gestion de dossier, il arrive souvent que le département des ressources humaines en a la responsabilité.