

CHAPITRE IV

DESCRIPTION DU COMITÉ DE GESTION DES COÛTS, DES ACTIONS DE SENSIBILISATION VÉCUES ET D'UN MODELE DE G. Q. T. ADAPTÉ⁶⁸

⁶⁸ Les pistes de solutions qui sont avancées dans ce chapitre se veulent très générales; elles constituent une démarche où les preneurs de décisions doivent ajuster et choisir les ressources nécessaires afin d'atteindre leurs objectifs. Ce chapitre s'inspire dans une large mesure des activités de sensibilisation qui ont été vécues. Mais en particulier, le séminaire sur la gestion participative, la visite au Module Matériel Roulant et Ateliers de la ville de Montréal ainsi que le modèle d'implantation de la gestion intégrale de la qualité paru dans la revue *Qualité Totale* ont davantage influencé le chercheur. La référence du modèle cité est la suivante. GAGNON, Serge. "La gestion intégrale de la qualité: un choix organisationnel et personnel", *Qualité totale*, vol. 11, no. 4, hiver 1990-1991.

INTRODUCTION

Pour qu'un processus d'implantation de la gestion de la qualité totale atteigne les objectifs recherchés, il faut, en tout premier lieu, connaître la situation de départ. Dans le cas qui nous préoccupe, il existe un malaise au sein de l'organisation autour du programme de gestion des coûts.

Avant de se lancer dans un processus de renouvellement du programme ou même avant de sensibiliser la direction à autre chose, il est dans l'ordre des choses de se questionner sur les besoins de l'entreprise. Ensuite, le choix d'activités (adaptées) de sensibilisation se fera plus facilement. On l'acceptera d'autant mieux que les décideurs auront participé à l'élaboration d'un processus suggéré.

Pour ce faire, la première partie du présent chapitre portera sur la description du comité qui chapeaute le programme actuel. À certains moments, cette description touchera certains éléments concernant davantage toute l'entreprise.

La seconde partie présentera les actions de sensibilisation à la gestion

de la qualité totale qui ont été entreprises et avancera quelques pistes pour l'établissement d'un processus d'implantation adapté à la division Horne.

Les points suivants seront traités dans l'ordre.

- 1° la présentation du comité;
- 2° l'environnement spécifique (du comité);
- 3° les expériences de sensibilisation vécues par certains membres; et,
- 4° le processus d'implantation de la gestion de la qualité totale adapté à la division Horne

IV.1. PRÉSENTATION DU COMITÉ

Soulignons qu'au début des années quatre-vingt, on a procédé à l'implantation d'un programme de gestion des coûts chapeauté par un comité directeur. Celui-ci est un groupe formel composé du patron et des personnes qui dépendent directement de lui (les directeurs et leurs adjoints). À certaines occasions, d'autres personnes (entre autres, les coordinateurs) se joignent au groupe. Avec le temps, il a acquis ses lettres de noblesse en démontrant son utilité (cf. Figure 2). On a pu constater une bonne performance à contenir la croissance des coûts. Les prochains paragraphes serviront à décrire le comité davantage.

Voici quelques éléments de sa constitution et de ses visées.

IV.1.1. SA CONSTITUTION

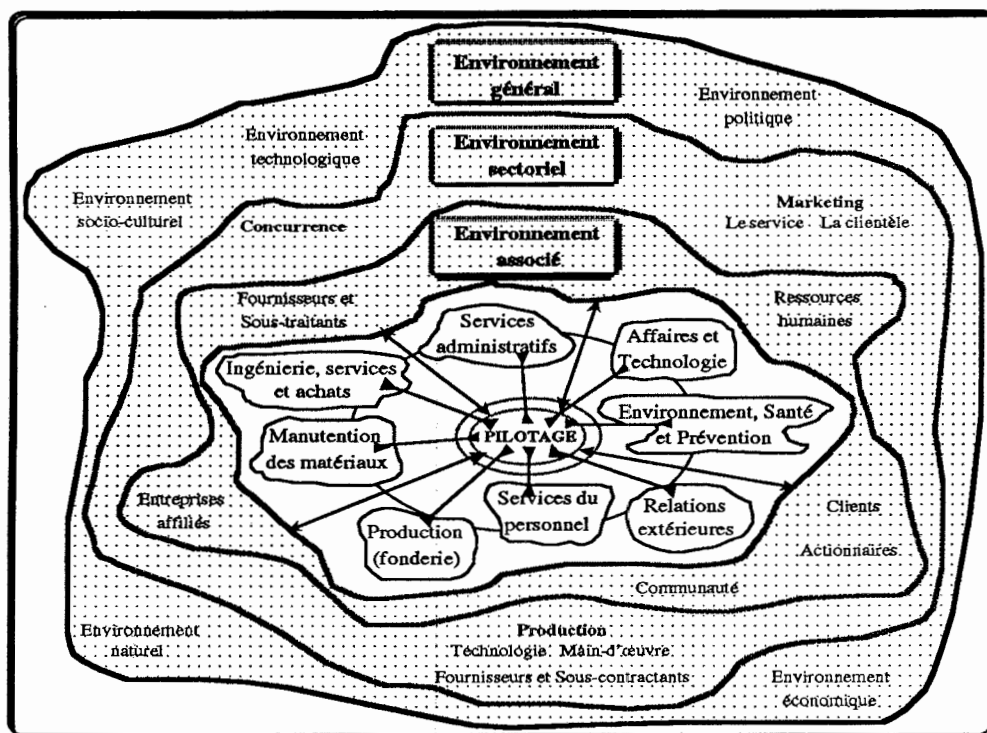
Le comité n'existe pas dans la structure formel. Il a été conçu et a été formé par la direction générale du temps. Tout en constituant une structure interne à l'organisation, le comité a par ailleurs toutes les préoccupations de l'entreprise. En plus d'être influencé par l'environnement interne et externe de l'entreprise, dans ses activités, il sert de véhicule d'information entre ces différents environnements, entre la direction et d'autres niveaux hiérarchiques ainsi qu'entre les directions elles-mêmes. De par sa composition, il a des propriétés qu'il partage avec l'entreprise car il a les mêmes intérêts. Par contre, à certains égards, il a des caractéristiques qui lui sont propres du fait qu'il a sa propre dynamique.

La représentation systémique de la division Horne⁶⁹ présentée à la figure 7 (et reprise plus bas) permet de visualiser l'organisation avec ses différents sous-systèmes. On y retrouve les sous-systèmes fonctionnels interne et externe ainsi que le sous-système de pilotage (gestion). Ce dernier représente les différents systèmes de gestion en relation avec les autres systèmes (extra et intra) organisationnels. Parmi les sous-systèmes du système de pilotage, on compte le système de direction générale, de gestion des coûts, de santé-sécurité, de relation de travail et cetera.

⁶⁹ Cette représentation est celle existant au moment de l'observation.

On retrouve à la figure 23 le début d'une modélisation du comité de gestion.

FIGURE 23: LE SYSTÈME — DIVISION HORNE



Celle-ci présente, de façon schématisée, les relations qui existent entre les départements et le comité d'une part et celles existantes entre le comité et l'environnement externe d'autre part. On devinera qu'il existe d'importants liens entre les différentes directions, qu'elles sont en relation avec l'environnement et qu'elles en ont une vision particulière.

Il a déjà été signalé que, du point de vue géographique, la fonderie est localisée profondément dans les terres loin des ports de mer mais au centre d'une région minéralisée dont la géologie est favorable à la découverte de

gisements de cuivre commercialement rentables.

IV.1.2. SES VISÉES

Le mandat premier du comité a été de contenir les coûts⁷⁰ et de les diminuer: en d'autres termes, augmenter la productivité en impliquant les employés de la base. Avec le temps, d'autres objectifs se sont ajoutés plus ou moins complémentaires et spécifiques à certains départements. On dénombre des activités⁷¹ de résolutions de problèmes opérationnels, de formation (par des visites), de communication (session d'information), de réduction de conflits interpersonnels et interdirections etc.. En définitive, le comité a des objectifs semblables à ceux de l'entreprise, transposés à son niveau.

Voyons quel est le contexte organisationnel du comité de gestion des coûts.

IV.2. L'ENVIRONNEMENT SPÉCIFIQUE (DU COMITÉ)

Lorsqu'on parle de la description du milieu organisationnel d'une entreprise, on parle généralement d'environnement global, et d'environnement spécifique. L'environnement global a déjà fait l'objet du chapitre I. Quant à l'environnement spécifique, il est caractérisé par les différentes structures organisationnelles, par les différents processus de gestion et de transformation ainsi que par le climat et la culture organisationnels. Cependant, cette

⁷⁰ Lors de son implantation, le programme de gestion des coûts avait comme objectif spécifique de diminuer les coûts de 8 % en cinq (5) ans.

⁷¹ Ces activités sont davantage celles des coordinateurs dont on aura la description plus loin.

recherche s'intéresse davantage au comité de gestion des coûts. Par hypothèse, elle considère que le comité rassemble en particulier les membres de la haute direction et que, par sa constitution et ses visées, constitue le véhicule idéal pour réussir une sensibilisation. De plus, il y germent les éléments nécessaires à un changement organisationnel à tous les niveaux. Ceci explique que la description des structures et des processus des différents départements seront négligés au profit de ceux du comité de gestion des coûts. Quant à la description du climat et de la culture organisationnels, elle touchera tantôt les membres de l'entreprise et tantôt les membres du comité.

Pour comprendre l'importance du comité dans le processus de sensibilisation, on trouvera, dans les pages qui suivent, ses structures, ses processus ainsi que son climat et sa culture organisationnels.

IV.2.1. LES STRUCTURES

Parmi les éléments structurants, nous tenterons de décrire: 1° l'organigramme, la composition et l'organisation des membres du comité (afin d'être en mesure de répartir les responsabilités et d'identifier les niveaux hiérarchiques en présence); 2° les définitions de tâches, les politiques et procédures ainsi que; 3° le calendrier des réunions et les sujets abordés (de 1988 à 1990).

IV.2.1.1. L'ORGANIGRAMME, LA COMPOSITION ET L'ORGANISATION DES MEMBRES

L'organigramme du comité en tant qu'entité n'existe pas comme tel.

Le comité⁷² se définit selon deux niveaux de fonctionnement: 1° le groupe gestion des coûts qui compte le vice-président et directeur général, les directeurs (8), les cadres intermédiaires (11), le chef analyste des opérations (qui en l'occurrence se trouve être l'auteur de cette recherche) et le coordinateur de la gestion des coûts et 2° l'ensemble des coordinateurs qui font aussi partie de la démarche de gestion des coûts. Ces vingt-cinq (25) coordinateurs⁷³ proviennent des différents ateliers au niveau des opérations. Le premier groupe s'occupe de fixer les objectifs et de gérer le programme alors que le deuxième groupe agit au niveau des secteurs à promouvoir la gestion des coûts et à assister le personnel de supervision et leurs opérateurs dans les activités de gestion des coûts.

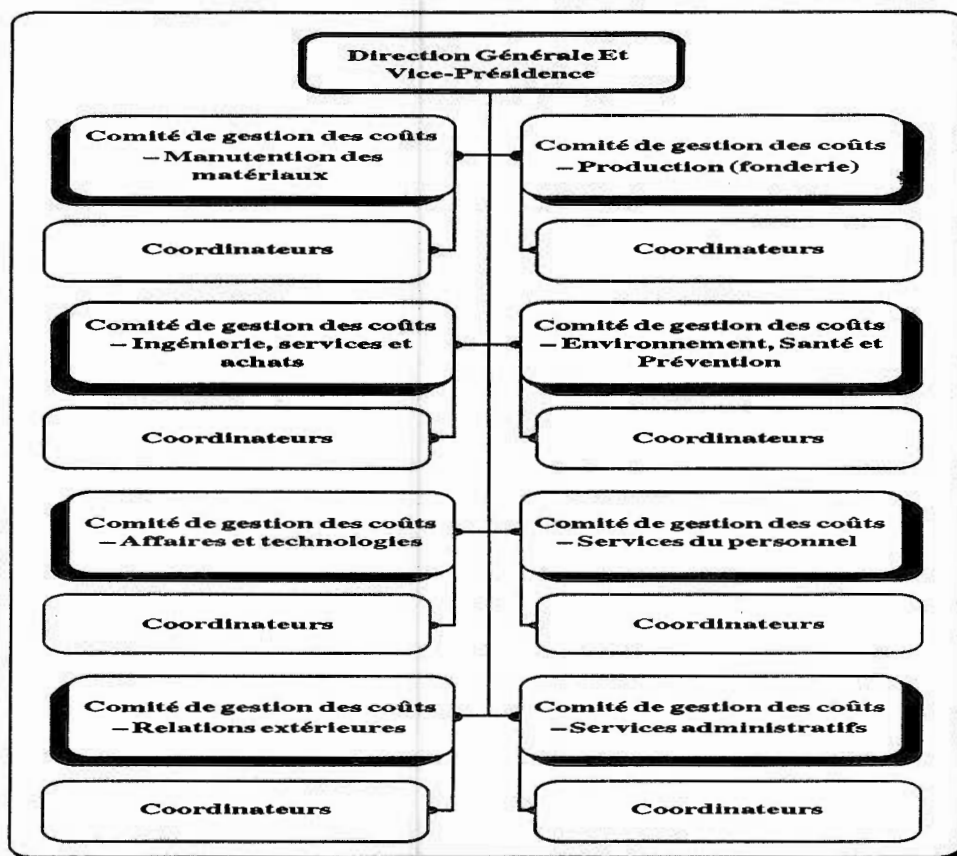
L'organigramme existant lors de la mise en œuvre du programme de gestion des coûts diffère de celui qui existe actuellement dans l'entreprise.

⁷² Ici le terme "comité" signifie plus le programme entier de gestion des coûts que le comité directeur.

⁷³ Généralement, les coordinateurs ne sont pas présents aux réunions du comité à l'exception de deux coordinateurs. C'est pourquoi, nous parlerons de comité élargi pour signifier leur inclusion et de comité restreint dans le cas contraire.

La figure 24 présente la structure telle qu'elle existait lors de sa mise en place.

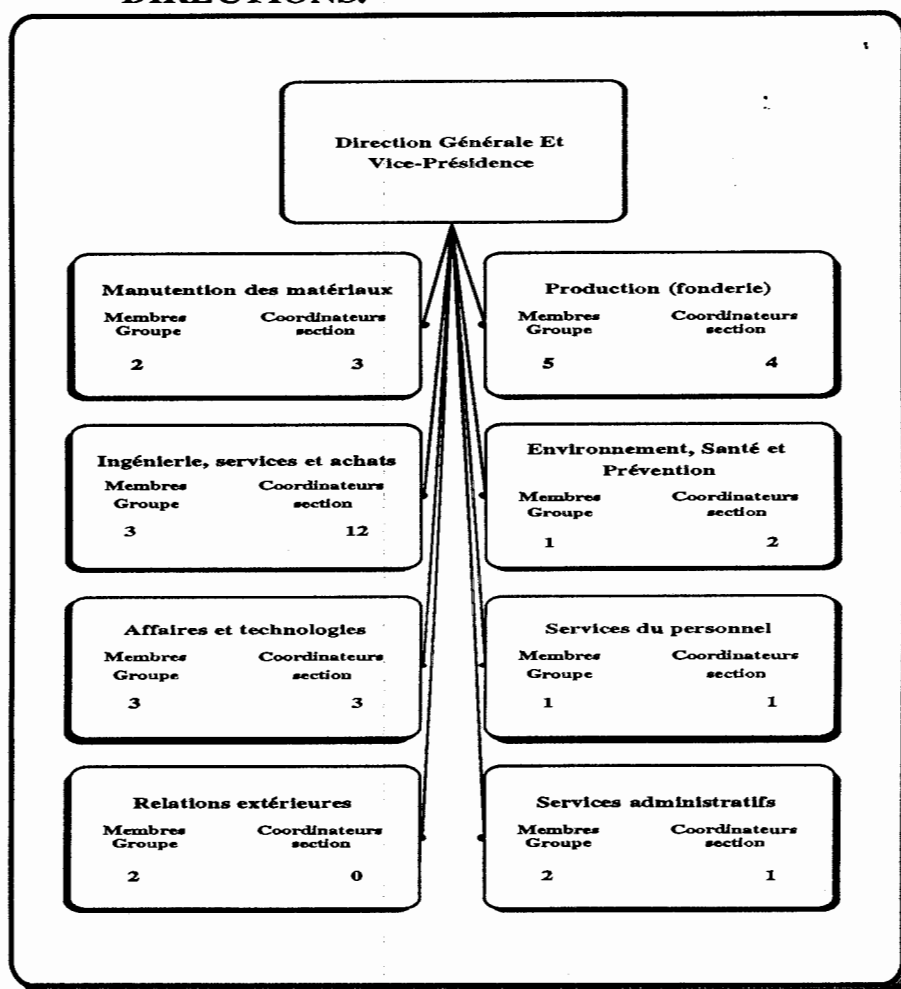
FIGURE 24: ORGANIGRAMME LORS DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME DE GESTION DES COÛTS



Avec le temps, la structure s'est allégée. Cette dernière n'est plus aussi formelle et ne compte plus que deux niveaux. Les sous-comités départementaux ont été dissous quelques mois après leur implantation car les activités suscitées par des coordinateurs étaient trop spécifiques à certains sous-secteurs et qu'il était difficile de maintenir l'intérêt de tous les membres des sous-comités.

La figure 25 présente le nombre des différents acteurs du comité élargi⁷⁴ de gestion des coûts selon leur direction d'appartenance.

FIGURE 25: REPRÉSENTATIVITÉ⁷⁵ AU COMITÉ DE GESTION DES COÛTS ET DES COORDINATEURS SELON LES DIRECTIONS.



⁷⁴ Le coordinateur de la gestion des coûts est pour ainsi dire le coordinateur en chef et membre groupe. Il a cependant été classé comme coordinateur. C'est ce dernier qui administre le budget spécifiquement dédié aux activités des membres et des coordinateurs.

⁷⁵ Avec les changements organisationnels récents, l'organigramme présenté est celui du début de l'année 1990.

Cette figure reprend la structure organisationnelle de la division déjà présentée plus haut. Elle permet de visualiser la répartition des membres du comité élargi selon les directions et entre les deux grandes catégories de participants (membres groupe et coordinateurs). Cependant, cet organigramme ne fait pas ressortir tous les niveaux hiérarchiques en présence. La représentativité des divers niveaux se dénombre comme suit (tableau 10):

TABLEAU 10: LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES REPRÉSENTÉS

| NIVEAU | NOMBRE | TITRE |
|--|--------|--|
| 1 ^{er} | 8 | Directeur |
| 2 ^{ième} et 3 ^{ième} | 11 | Surintendant, chef, superviseur, contremaître général, surveillant |
| 4 ^{ième} et 5 ^{ième} | 25 | Contremaître, travailleur |

La haute direction est représentée par neuf (9) personnes alors que les cadres intermédiaires sont au nombre de onze (11). On compte cinq (5) contremaîtres de premières lignes et vingt (20) employés (syndiqués ou non).

Une des particularités du comité restreint est le taux relativement bas de l'ancienneté moyenne des membres des deux premiers niveaux (années de participation depuis leur nomination à leur poste actuel).

Le tableau 11 résume la situation.

TABLEAU 11: ANCIENNETÉ DES MEMBRES DE LA DIRECTION AU GROUPE GESTION DES COÛTS⁷⁶

| NIVEAUX | NOMBRE | ANCIENNETÉ MOYENNE |
|-------------------|--------|--------------------|
| 1 ^{er} | 8 | 1.75 années |
| 2 ^{ième} | 8 | 1.3 années |

Ce taux confirme le renouvellement récent de presque toute la direction. En 1990, 13 personnes sur 20 occupaient leur poste depuis moins de 2 ans.

Le personnel des 1^{er} et 2^{ième} niveaux sont membres d'office et les coordinateurs sont soit nommés ou volontaires. Ces derniers représentent leur secteur respectif ou plusieurs ateliers.

Au moment du démarrage du programme, on a prodigué, de façon intensive, de la formation aux contremaîtres de premières lignes ainsi qu'aux dirigeants de premier et deuxième niveaux. La formation comprenait des cours sur le système d'information comptable⁷⁷ (essentiellement les coûts), la manière d'animer une réunion et de l'aide pour s'ajuster au changement. Avec le temps, certains coordinateurs ont été remplacés par d'autres sans recevoir de formation particulière.

Un budget est alloué pour les activités du comité et celles des

⁷⁶ L'ancienneté est calculée en date du 31 décembre 1990.

⁷⁷ Jusque là les informations concernant les coûts de production n'étaient pas diffusées. La production étant uniforme et stable, l'emphase était mise sur la production en quantité.

coordinateurs. Les dépenses ont varié de 238 800 \$ à 261 900 \$ pour les années allant de 1988 à 1990 inclusivement soit environ 0.25 % du budget total d'opération.

IV.2.1.2. LES DESCRIPTIONS DE TÂCHES, LES POLITIQUES ET LES PROCÉDURES

Les descriptions de tâches ne sont pas définies précisément. L'implication et le travail des coordinateurs dans les secteurs ne sont pas formellement encadrés. On privilégie plutôt l'initiative personnelle des participants. De même, aucune politique ni procédure n'est écrite.

Le rôle attendu des coordinateurs lors du démarrage du programme en était un de promoteur de la réduction des coûts, de facilitateur (au niveau de la logistique) et de secrétariat. Les coordinateurs n'ont pas de pouvoir coercitif. Les membres agissent comme porte-parole et agents informateurs de leur département (ou atelier) auprès du comité et vice versa.

Le décompte⁷⁸ des initiatives des coordinateurs n'est pas fait. Cependant plusieurs s'accordent à dire que les résultats ont été nombreux et appréciés. Le coordinateur du programme de gestion des coûts est celui à qui on soumet les demandes de fonds, qui organise les réunions des coordinateurs et du groupe gestion des coûts ainsi que les visites à l'extérieur de l'entreprise. De plus, il tient les minutes des réunions du groupe. Cependant, approuver les dates et l'ordre du jour des réunions du comité restreint demeure la

⁷⁸ La première année, il s'est tenu près de 120 réunions; les suggestions d'améliorations ont dépassé la centaine.

prérogative du directeur général.

IV.2.1.3. LE CALENDRIER DES RÉUNIONS ET LES SUJETS ABORDÉS (1988 À 1990)

Les réunions⁷⁹ se tiennent sur une base irrégulière. Les dates recensées sont: le 22 mars 88, le 13 décembre 88, le 4 mai 89, le 2 juin 89, les 12 et 13 septembre 89 et, enfin le 20 février 90.⁸⁰

L'analyse des procès-verbaux de ces réunions permet de constater les thèmes abordés lors des séances de travail du comité.

Ces derniers ont été regroupés dans le tableau 12:

TABLEAU 12: THÈMES ABORDÉS AUX RÉUNIONS

| | |
|------------------|--|
| Comité restreint | <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration de mise à pied • Choix d'un nom, logo, slogan pour le comité • Cartes de temps (poinçonneuse) • Possibilité du dépôt direct de la paie • Journal bimensuel • Discussion d'une politique d'implication des employés • Travail en atelier afin: 1^o d'identifier les forces et les faiblesses de la division; de prioriser les problèmes à résoudre • Suivi périodique des résultats d'exploitation; résultat trimestriel • Présentation des objectifs et priorités: 1^o Arrimage des missions et objectifs spécifiques aux différentes directions à la mission de Minéraux Noranda inc.; 2^o adoption d'un plan de diffusion aux employés • Implication des employés |
| Comité élargi | <ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un plan d'action afin d'impliquer les employés — Résultat: thème à explorer «Qualité» (qualité de nos produits, de notre travail et de notre environnement) |

⁷⁹ Jusqu'en 1987, les réunions se sont tenues à chaque trimestre.

⁸⁰ Il ne faudrait pas conclure que ce sont les seules réunions de gestion de l'entreprise pour la période. D'autres groupes et comités se réunissent selon leur calendrier et agenda propre.

Les points abordés au cours de cette période, indiquent clairement les préoccupations de niveaux stratégiques du comité restreint.

Les prochains paragraphes s'attarderont davantage à décrire la situation perçue au niveau du comité restreint plutôt que celle des coordinateurs dans leurs activités de résolutions de problèmes. Sa composition ainsi que les sujets abordés ont motivé la décision de privilégier le comité restreint comme objet de la description à venir. Par ailleurs, on tentera de mettre en parallèle les constatations faites au niveau de ce comité avec celles observées à l'extérieur de celui-ci.

Les processus observés à l'intérieur du comité ont semblé limités.

IV.2.2. LES PROCESSUS

Fondamentalement, pour accomplir sa mission, tout système possède deux types de processus: les processus de gestion et les processus de transformation.

Au sein du comité, on retrouve ces deux types de processus illustrés par les processus d'intervention des participants, de convocation des réunions et de préparation de l'ordre du jour, de nomination des membres, de mesure des résultats, de planification et de prise de décision, de transfert d'information, de résolution de problèmes, d'établissement de consensus etc.. Le but de cette recherche n'est pas de faire un diagnostic organisationnel du comité. Ses processus sont peu élaborés et ils ont été abordés en partie au point précédent. Il a été décidé d'en omettre la description détaillée.

IV.2.3. LE CLIMAT ET LA CULTURE⁸¹

La description du climat et de la culture organisationnels provient d'une mesure perceptive de certains comportements⁸² organisationnels. Elle a été élaborée par le chercheur⁸³ et validée par les acteurs concernés (cf. chapitre III). Ici, il est très difficile et hasardeux d'essayer de départager les indicateurs de climat et de culture perçus par les employés de celle des coordinateurs. On parlera des uns comme des autres, les assimilant à la base c'est-à-dire au niveau hiérarchique des exécutants.

IV.2.3.1. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Les observations recueillies ont été regroupées selon les variables organisationnelles⁸⁴ suivantes: 1° Méthodes de commandement; 2° Nature des forces de motivation; 3° Nature des processus de communication; 4° Nature des processus d'influence et d'interaction; 5° Nature des processus de prise de décision; 6° Nature des processus de fixation des objectifs ou des directives; 7° Nature des processus de contrôle; 8° Objectifs de performance et de formation.

Le climat organisationnel que l'on retrouve au sein du comité est dû, à

81 La description du climat et de la culture organisationnels n'a pas la prétention d'être exhaustive et ne constitue pas un audit.

82 Paroles, attitudes, gestes etc..

83 Le chercheur a procédé par observation active ou participante. Il œuvre à titre de chef-analyste des opérations depuis mars 1989.

84 Élaborées à partir de la grille des caractéristiques organisationnelles selon le mode de gestion développé par Rensis Likert.

certain égard, à l'action du comité lui-même et il se rapproche du type participatif⁸⁵. La confiance ainsi que le respect mutuel sont la base des relations interpersonnelles vécues par les membres du comité.

Au niveau supérieur, les dirigeants font confiance à leurs subordonnés, on leur délègue facilement des projets importants quoiqu'on se réserve la décision finale dans certains cas⁸⁶. Au niveau du comité restreint, les attitudes sont plutôt favorables et empreintes d'un esprit d'ouverture. On y privilégie les interventions constructives (pro-actives).

Les méthodes de motivation à ces niveaux hiérarchiques font appel à des mobiles personnels autant qu'économiques. Y figurent la participation dans la fixation des objectifs opérationnels (et à certains égards stratégiques), la possibilité d'améliorer les méthodes et les procédures ainsi que l'évaluation de la progression vers les objectifs.⁸⁷

Le directeur général vise une interaction et une communication importantes entre les individus et les groupes. Ce courant devrait être descendant, ascendant et latéral.⁸⁸ Cette façon de faire n'est pas encore

⁸⁵ BRUNET, LUC. LE CLIMAT DE TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS définition, diagnostic et conséquences, Montréal, Agence d'ARC Inc. (les éditions), 1983, pages 36-42.

⁸⁶ Ce sentiment de confiance n'est pas ressenti au niveau hiérarchique inférieur. Ce point a été mentionné lors de l'exercice de médiation préventive. En plus, à ce niveau, il existe un problème de crédibilité face à la direction.

⁸⁷ Au niveau des employés et des contremaîtres de première ligne, la motivation n'est pas aussi entretenue du point de vue personnel. On perçoit certains préjugés à l'effet que les employés sont paresseux et profiteurs. Des attitudes laissent transparaître une certaine frustration.

⁸⁸ Le dialogue amorcé avec le syndicat par l'entremise du processus de médiation préventive témoigne de la volonté de la direction d'établir un climat de confiance avec les représentants syndicaux de l'entreprise. Par ailleurs, un système de poinçon existe toujours afin de contrôler les heures de travail et,

généralisée à toute l'entreprise. Mais, de plus en plus, les directeurs organisent des réunions d'information où il y a échange avec les employés de leur secteur en plus des réunions de communications organisées par le directeur général. On encourage la tenue de réunions de communications intradépartementales et interdépartementales dans les domaines touchant les opérations.⁸⁹

Depuis le conflit syndical de 1986-1987, la nouvelle direction s'efforce d'entretenir des relations franches avec les représentants des employés.

Au niveau supérieur, les processus d'influence et d'interaction sont bien structurés, importants et empreints de confiance. Le travail, à ce niveau, se fait en équipes. Par ailleurs, au niveau des opérations, ces processus sont encore souvent informels ou formalisés par le syndicalisme. Les supérieurs rencontrent des résistances à leur influence dans certains secteurs, notamment celui des convertisseurs.

En général, les décisions se prennent à un niveau assez élevé.⁹⁰ À ce niveau, la pertinence et l'exactitude de l'information servant à la prise de décisions dépendent des personnes en place. Les structures de consultation ou

un service de sécurité est en place pour contrôler les allées et venues des personnes et des biens.

⁸⁹ Ce processus semble récent et demeure surtout descendant. L'information ascendante se transmet de façon informelle avec l'aide des coordinateurs entre autres. La communication latérale s'établit lentement par la formation d'équipes multi-fonctionnelles mais peu représentées par les travailleurs.

⁹⁰ Cela a été l'objet de critiques de la part des contremaîtres et des employés syndiqués lors de la médiation préventive.

de collecte d'informations ne sont pas formelles (sauf pour les données de production, de comptabilité financière et de comptabilité métallurgique). Par ailleurs, on utilise des informations de types techniques et professionnels pour faire le tour d'une situation problématique. Le mode de prise de décisions aux niveaux inférieurs contribue peu à motiver l'application de ces dernières. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les décisions se prennent en groupe. À l'échelon supérieur, la prise de décision en équipe et le consensus est la voie recherchée. Aux autres échelons les décisions se prennent plutôt d'homme à homme ou selon la personnalité du décideur⁹¹.

Les directives sont généralement données après discussion avec les subordonnés en commandement.⁹² Les objectifs de performance sont plutôt établis au sommet. On ressent parfois des résistances au niveau de la base, dans certains secteurs.

Le contrôle existe surtout au sommet. Les employés de la base ne se sentent pas directement concernés par ce phénomène⁹³ car il s'exerce de façon latérale sans fonction parallèle spécifique et avec plus ou moins d'intensité selon la direction. En général, on exige que les informations de mesures servant au contrôle soient exactes et fiables. On met l'accent sur les méthodes de collecte qui assureront une information complète (selon toutes les facettes

⁹¹ Au niveau de l'opération, les travailleurs et les contremaîtres de première ligne n'ont pas le réflexe de prendre les décisions qui relèvent de leurs responsabilités. Ils sont plutôt attentistes, habitués à se faire dicter leur conduite.

⁹² Il n'est pas de pratique courante de définir les directives avec les employés de la base.

⁹³ Le programme exigeant de Santé-sécurité et de contrôle des pertes prône la responsabilisation des personnes dans toute l'entreprise. Cette responsabilisation n'est pas intégrée à tous les niveaux.

et toutes les implications d'un phénomène.)⁹⁴

Il n'existait pas, jusqu'à tout récemment, de programme formel d'évaluation systématique du rendement du personnel⁹⁵.

Pour nous aider à positionner le mode de gestion de la direction et celle perçue dans l'entreprise par rapport à son climat, la typologie des caractéristiques des modes de gestion développée par Likert est utilisée (tableau 13).

TABLEAU 13: CARACTÉRISTIQUES DES MODES DE GESTION⁹⁶

| Mode de direction | Besoins dominants | Type de gestion | Caractéristiques de l'environnement | Modèle économique |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| Autoritarisme exploiteur | Besoins physiologiques et de sécurité | Sur instructions | Stable et aléatoire | Concurrence pure et parfaite |
| Autoritarisme paternaliste | Besoins de relations sociales | Sur standards | Stable et structuré | Concurrence imparfaite |
| Consultatif | Besoins de prestige et d'estime | Sur objectifs | Dynamique | Économie de croissance |
| Participation de groupe | Besoins de réalisation de soi | En planification stratégique | Turbulence | Économie de développement |

Selon cette typologie, le comité restreint de gestion des coûts privilégie

⁹⁴ La collecte d'information s'effectue en équipe plus on monte dans la hiérarchie autrement, elle se fait plutôt d'homme à homme.

⁹⁵ Un tel programme a été instauré au début de 1991 pour les employés cadres (non-syndiqués) seulement.

⁹⁶ LIKERT, RENSIS. Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars Éditeur, "Collection Hommes et Organisations", 1974, pages 32.

le type consultatif et le type participatif. Par ailleurs, l'entreprise au niveau de sa base perçoit, à tort ou à raison, un mode de gestion plus près du style autoritaire.

On note un déséquilibre entre la base et le sommet hiérarchique qui peut être la cause d'un dysfonctionnement managérial.

On a vu au chapitre II l'importance que les chercheurs accordent maintenant à la culture organisationnelle. Les prochains paragraphes tenteront de faire la lumière sur celle perçue à la division Horne.

IV.2.3.2. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Sans être un audit de la culture organisationnelle, cette partie tente de faire ressortir les déterminants culturels. Elle définit des hypothèses qui auront été validées par quelques acteurs de l'entreprise. Pour ce faire, les caractéristiques observées sont regroupées sous deux thèmes: 1^o les fondateurs, l'histoire et le métier (l'activité ou savoir-faire); 2^o les valeurs, les signes et les symboles.

IV.2.3.2.1. Les fondateurs, l'histoire et le métier

On a déjà mentionné au début de ce document que l'entreprise devait son origine à la découverte par un prospecteur ontarien d'un gisement de cuivre important. Un syndicat financier torontois fournit alors les capitaux nécessaires à la construction de la fonderie.

À ses débuts, l'entreprise avait une vocation presque strictement minière⁹⁷. La découverte puis l'exploitation d'un gisement sous-entendait une existence limitée. Cette vision a influencé toute la vie de l'entreprise ainsi que les relations entretenues avec la communauté locale. À certains égards, l'entreprise était perçue par la communauté comme repliée sur elle-même.

Même si du point de vue production, l'entreprise est dotée d'une fonderie de cuivre depuis ses débuts, il n'en reste pas moins que chez les travailleurs et même dans la communauté locale, on parle encore communément «de la mine»⁹⁸. Dans l'esprit des gens, on accole encore cette étiquette malgré le fait que depuis les années soixante-dix, l'activité principale est la fonte de concentré de cuivre de tiers.

Pour assurer le changement de la vocation (i.e. devenir une fonderie à façon), on a considérablement transformé l'entreprise en modernisant la plus-part de ses systèmes (de production, d'information).

IV.2.3.2.2. Les valeurs, les signes et les symboles.

Les paragraphes qui vont suivre décriront plus la situation présente de l'entreprise contrairement au point précédant qui relatait davantage l'évolution historique de la compagnie. De plus, la présentation sera faite sous forme

⁹⁷ Le personnel de direction avait, jusqu'aux années soixante-dix, une formation dans le domaine de l'ingénierie minière plutôt que métallurgique.

⁹⁸ Ceci est dû en partie au fait qu'elle a porté pendant longtemps le nom de "Noranda Mines" et au fait que les activités d'extraction étaient plus importantes que celles de la transformation.

schématique. On verra les valeurs déclarées, les valeurs apparentes, les signes et les symboles observés.

Les valeurs

| | |
|------------------------|---|
| Les valeurs déclarées: | <ul style="list-style-type: none"> • Respect de l'environnement; • Améliore les conditions de travail concernant la santé-sécurité; • Ouvert envers la population locale et implication des dirigeants dans la vie sociale locale;⁹⁹ • Amélioration du procédé pour traiter des matières premières complexes; • Intégrité et savoir-faire en matière d'échantillonnage et la satisfaction du client; • Respect du personnel. |
| Les valeurs apparentes | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance du travail et de l'implication des employés;¹⁰⁰ • Choix ses dirigeants parmi les employés déjà en place. Reconnaissance des succès; • Pro-actif en opposition avec réactif; avoir une vision positive des choses (ex.: le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide); • Valorisation les succès de projet, l'atteinte et le dépassement des objectifs opérationnels; • Partage les profits avec ses employés; • Participation dans des événements de qualité (culturels et autres)¹⁰¹ touchant plusieurs personnes; • Publication d'un journal interne (bi-hebdomadaire) qui relate quelques statistiques et les bons coups, le contenu appartient à tous les employés; • Contribution financièrement à l'association sportive et sociale des employés communément appelé «Club SPAC»; • Appuie financier au démarrage d'une garderie réservée aux enfants de tous les employés et mise sur pied par les employés; • Encourage le développement des arts musicaux en fournissant gracieusement une résidence spacieuse pour les fins d'une école de musique¹⁰²; • Instauration d'un programme d'aide aux employés (réseau d'entraide) ayant des problèmes personnels ou familiaux.; • Organisation d'une fête de Noël pour les employés; • Acceptation des horaires flexibles. |

⁹⁹ Visites guidées estivales de l'usine, porte ouverte et inauguration de l'usine d'acide, production de vidéos et de documents de promotion. Constitution d'un fonds d'aide administré par un comité indépendant de l'entreprise. Les fonds sont utilisés pour des équipements durables de préférence.

¹⁰⁰ Programme reconnaissance pour les catégories suivantes: sécurité, dynamisme, réduction des coûts/revenu potentiel, innovation, leadership, productivité et participation communautaire.

¹⁰¹ Festival du cinéma, Orchestre symphonique régional, camp musical d'été, concours de musique du

Les signes et symboles:

| | |
|--------------|---|
| Les signes | <ul style="list-style-type: none"> • Les relations sont parfois empreintes de méfiance et de secret envers les employés¹⁰³; • Le tutoiement des directeurs (directeur général inclus) et l'usage du nous pour exprimer l'équipe; • Inexistence de cafétéria commune, il y a plutôt des salles à dîner par secteur. Dans certains secteurs, on remarque l'existence d'une restriction tacite à l'accès de certaines salles; • La circulation dans les locaux est restreinte en dehors des heures de bureau quoique les directeurs pratiquent la relation de porte ouverte; • L'architecture est très sobre et l'aménagement des locaux modeste; • Les cadres supérieurs investissent de plus en plus de temps en collectif plutôt qu'entre individus; • L'horaire de travail flexible est permis où cela est possible; • Pour les cadres le temps privé est rare¹⁰⁴; • On peut constater l'esprit de collégialité de la part du patron; • On perçoit un sentiment de respect et une certaine admiration envers le directeur général de la part des subalternes ; |
| Les symboles | <ul style="list-style-type: none"> • On retrouve plusieurs tableaux d'affichage dispersés un peu partout sur le site de l'usine. On y affiche les récipiendaires du programme de reconnaissance, les postes à combler, les promotions, les cours offerts, les activités sociales, les nouvelles directives etc.. • Un logo unique représente la division, il représente le produit principal de l'entreprise i.e. une anode stylisée. |

Sommaire des traits dominants des déterminants culturels

Historiquement parlant, on peut qualifier l'orientation du management comme étant axée vers la production, l'efficacité et le résultat alors que la nouvelle direction incorpore plusieurs éléments d'une orientation vers les

Canada etc..

102 L'école de musique en sol mineur de Rouyn-Noranda.

103 Davantage envers leurs représentants syndicaux.

104 Les directeurs et leurs assistants sont de garde à tour de rôle (v.-p. inclus). Les fins de semaines, ils viennent aider aux opérations sur place.

hommes, leur satisfaction et leur épanouissement.

Parallèlement, on peut constater que l'entreprise est en mutation entre une culture de rôle (stable et prévisible) et une culture de projets où il y a mobilisation des énergies pour résoudre des problèmes dus aux nouvelles nécessités opérationnelles qui, d'ailleurs ne cessent d'évoluer. On passe d'une vue mécaniste de l'organisation à une vue organique où l'on replace l'organisation dans son environnement naturel. L'entreprise est vue comme un organisme (ensemble de systèmes) dans son environnement. Selon la typologie des cultures organisationnelles¹⁰⁵ développée par **Robert Poupert** et **Brian Hobbs** (1989), c'est la culture participative et managérial-entrepreneurship qui est vécue au niveau de la direction.

Le fait d'avoir une alimentation hétérogène fait en sorte qu'on doit avoir une vue à court terme et être inlassablement à l'affût de nouveaux éléments (métallurgiques) mineurs à éliminer.

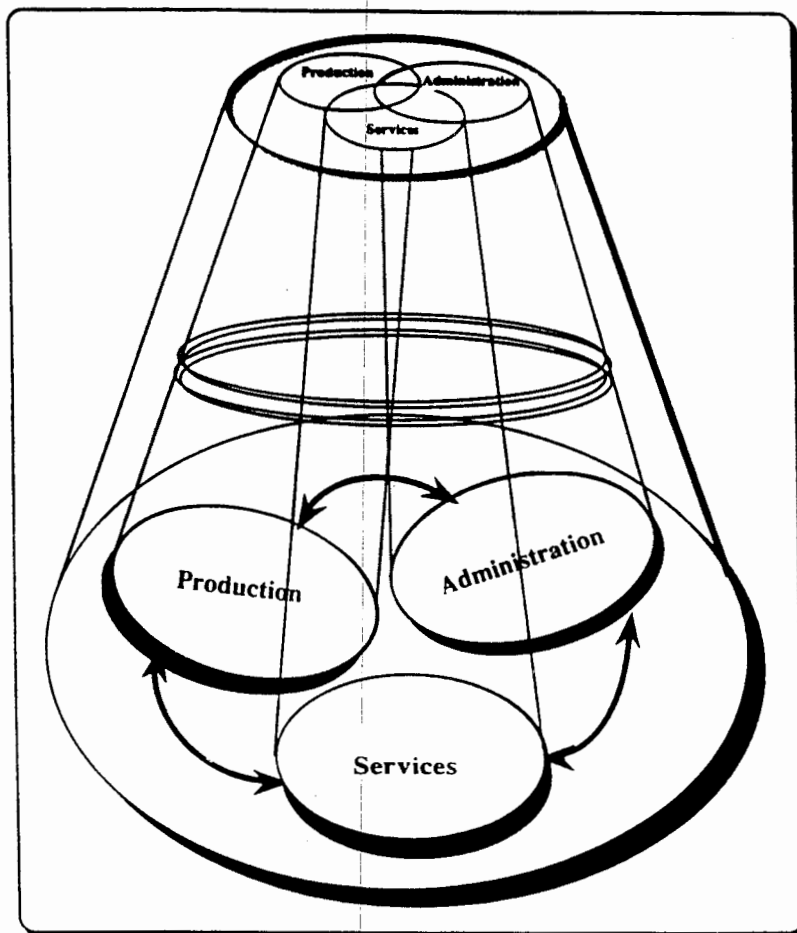
IV.2.4. MODÉLISATION DU COMITÉ

Le modèle proposé à la figure 26 n'a pas la prétention de décrire tous les aspects du comité. Il symbolise le résultat des perceptions exprimées aux paragraphes précédents. La figure 23 représentant la division Horne donnait

¹⁰⁵ POUPART, ROBERT ET HOPPS, BRIAN. *Changing the Culture to Ensure Success*, National Productivity Review/Vol. 8, No.3, Été 89, p. 226-227.

une vue en plan du système de pilotage alors que la figure 26 permettra de visualiser de face une partie de ce sous-système.

FIGURE 26: REPRÉSENTATION SCHEMATIQUE DU COMITÉ DE GESTION DES COÛTS



Ce modèle est composé de trois cônes tronqués représentant chacun les sous-systèmes de production, de services et d'administration¹⁰⁶. Ils sont eux-

¹⁰⁶ On entend par "sous-système production" la maintenance et la fonderie, par "sous-système services" les activités de soutien à la production autre qu'administratif i.e. ingénierie, maintenance etc. alors que le "sous-système administration" représente les activités de la direction "personnel", de l'environnement, "affaires et technologie" etc..

même à l'intérieur d'un cône tronqué plus grand qui symbolise la structure, les processus le climat et la culture du comité de gestion (et de l'entreprise dans son ensemble) aux divers niveaux hiérarchiques. La roue située presque à mi-chemin entre le sommet et la base symbolise les champs de forces qui maintiennent tout le système en déséquilibre (les systèmes situés au sommet s'entrelacent, symbolisant la cohérence, contrairement à ceux de la base). Cette roue représente la pénétration et l'intensité de l'alliance (le partenariat) existant entre les dirigeants et les employés. Le déséquilibre est dû, en partie, au pouvoir parallèle que constitue les dirigeants syndicaux. Mais il y a plus que cela. Ces dernières années, les employés ont vécu de grands changements (au rythme de l'entreprise sans doute).

Le modèle proposé reprend en gros la structure organisationnelle du comité et par le fait même, celle de l'entreprise. On peut supposer que tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont représentés. Les différents secteurs ou directions ont été regroupés en trois sous-systèmes.

Au niveau hiérarchique supérieur, il existe une cohésion entre les membres. La plupart d'entre eux ont collaboré à la mise en place des nouvelles installations permettant à l'organisation de diversifier ses opérations vers le traitement à façon de matériaux complexes. Ils ont une vision moderne de la gestion et une perception plus humaine dans leur conception des

relations de travail. Ils partagent une même vision de l'organisation, des objectifs à atteindre et des moyens à adopter afin de mener à bien les actions nécessaires à la réussite de l'entreprise. Cette connivence est représentée par le sommet où les cônes s'entrelacent.

Au niveau de la base du grand cône, on retrouve les coordinateurs (i.e. au palier des opérations et de la gestion de première ligne), la cohésion n'est pas la même. Certes, certains coordinateurs ont une connaissance des nouveaux courants en management, mais la majorité d'entre eux perçoivent la gestion de l'entreprise comme ils l'ont vécue avec l'ancienne direction¹⁰⁷. D'autres part, la conception ainsi que la perception de la motivation ou de la mobilisation des effectifs correspondent sans doute plus à celles pratiquées par l'ancienne direction. Cela expliquerait que les sous-systèmes ne s'entrelacent pas à la base comme c'est le cas au sommet.

Quelque part dans l'axe vertical, le mécanisme de dispersion des nouvelles valeurs ne s'opère pas comme désiré. Les champs de forces ou les forces agissant **pour** le changement sont contrés par des forces agissant **contre** le changement¹⁰⁸.

Les flux des matières, des ressources humaines, des ressources

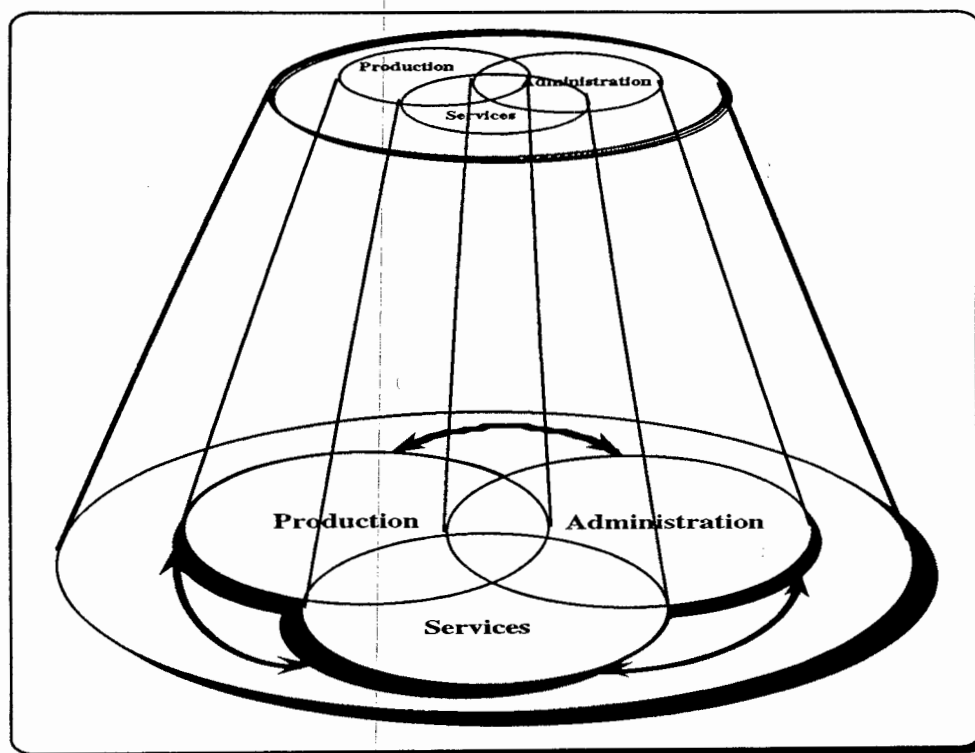
¹⁰⁷ Rappelons que le management d'alors correspondait plus à la conception taylorienne de la gestion et que les activités de production étaient plus stables.

¹⁰⁸ Parmi les forces répertoriées par Edgar Shein (1964), figurent au nombre de celles agissant **pour**: les délais trop longs, coûts trop élevés, l'insatisfaction des employés, l'insatisfaction des clients, l'environnement et au nombre de celles agissant **contre**: l'insécurité, les coûts supplémentaires, les modifications aux habitudes de travail, l'opposition institutionnelle (syndicats).

financières et des informations sont représentés par les flèches qui sont à la base du cône.

Un nouveau processus de gestion des coûts devrait viser à recristalliser le climat et la culture organisationnelle autour d'un projet d'entreprise favorisant l'harmonie et la satisfaction des différents partenaires, la participation de tous et l'amélioration continue. L'hypothèse sur laquelle le chercheur s'appuie est qu'un processus de gestion de la qualité bien adapté peut aider l'entreprise à atteindre la situation idéale représentée à la figure 27, en réduisant le déséquilibre des champs de forces.

FIGURE 27: MODÉLISATION DU COMITÉ EN SITUATION IDÉALE



Afin de répandre les concepts de gestion de la qualité totale dans

l'entreprise et surtout au niveau de la haute direction, quelques activités de sensibilisation ont été menées. Elles seront décrites plus loin dans le texte.

On a privilégié les activités jugées susceptibles de contribuer à la sensibilisation des participants à des processus de G.Q.T. et ainsi, de diminuer l'écart entre le modèle de la situation actuelle et le modèle de la situation visée. Les éléments recherchés seront les processus de consolidation d'équipes (multi-niveaux), de gestion participative, de maillage interne (multi-niveaux et multi-fonctions).

IV.3. LES EXPÉRIENCES DE SENSIBILISATION VÉCUES PAR CERTAINS MEMBRES

Considérant les observations décrites plus haut, le choix des activités de sensibilisation comportait des dimensions stratégiques. Partant d'un modèle de gestion de la qualité totale qui privilégie l'engagement de la direction, les efforts ont porté sur la sensibilisation des dirigeants de l'organisation. De même, le contenu des activités sensibilisatrices était davantage dirigé vers des modèles ou méthodes d'implantation de la qualité totale accordant une place importante à la gestion participative et démontrant la nécessité de l'engagement des dirigeants au plus haut niveau et de façon irréversible.

Le tableau 14 énumère les événements ainsi que le titre des participants qui y ont assisté¹⁰⁹. Les thèmes et les points saillants des activités de sensibilisation sont résumés au tableau 15.

¹⁰⁹ Le chercheur a assisté à tous les événements cités, sauf le séminaire de Montréal (avril 1990).

TABLEAU 14: EXPÉRIENCES VÉCUES ET TITRE DES PARTICIPANTS

| ÉVÉNEMENT | PARTICIPANTS |
|---|--|
| 1. Colloque sur la qualité organisé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Technologie en Abitibi-Témiscamingue Rouyn-Noranda, mai 1989 | • Coordinateur (en chef) |
| 2. Visite à la fonderie de transformation du concentré de zinc Canadian Electrolytic Zinc et l'usine d'assemblage des voitures Hyundai Valleyfield et Bromont, janv. 1990 | • Le coordinateur (en chef) • Le chef - Service de l'entretien |
| 3. «Quality Assurance Program for Sulphuric Acid» Toronto, fév. 1990 | • Le directeur - Affaires et Technologies |
| 4. Séminaire sur la Gestion Participative ou Gestion de la Qualité Totale organisée par la Société de développement Économique de Rouyn-Noranda Rouyn-Noranda, mars 1990 | • Le coordinateur (en chef) |
| 5. Canadian Copper Refinery Montréal, mars 1990 | • Le Coordinateur (en chef) • Quelques coordinateurs |
| 6. I.B.M. Bromont Bromont | • Le coordinateur (en chef) accompagné de quelques coordinateurs |
| 7. Séminaire Pour une Qualité Totale Montréal, avril 1990 | • Le coordinateur (en chef) • Le directeur de la manutention • Un superviseur entretien |
| 8. Module Matériel Roulant et Ateliers Ville de Montréal Montréal, juin 1990 | • Les directeurs- Production, Services administratifs; • Le surintendant usine de smeltage, • Le chef - Service de l'entretien |
| 9. Rencontre avec David Goldman, président du Groupe Métallurgique lors de la préparation du budget. 1991 Rouyn-Noranda, sept. 1990 | • Tous les membres du comité restreint |
| 10. Conférence sur la Qualité Totale organisée par l'Association Québécoise de la Qualité de l'Abitibi-Témiscamingue à Val d'Or Val d'Or, oct. 1990 | • Le coordinateur (en chef) |

TABLEAU 14 (SUITE): EXPÉRIENCES VÉCUES ET TITRE DES PARTICIPANTS

| ÉVÉNEMENT | PARTICIPANTS |
|--|---|
| 11. Colloque sur la Qualité Totale organisée par l'Association des Mines du Québec Val d'Or, fév. 1991 | • Le directeur du personnel |
| 12. Forum d'échanges organisé par l'Association Québécoise de la Qualité de l'Abitibi-Témiscamingue Rouyn-Noranda, mai 1991 | • Le directeur général et vice-président Groupe Métallurgique |

TABLEAU 15: THÈMES ET POINTS SAILLANTS DES ÉVÉNEMENTS ¹¹⁰

| ÉVÉNEMENT | THÈMES ET POINTS SAILLANTS |
|---|--|
| 1. Colloque sur la qualité organisée par le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Technologie en Abitibi-Témiscamingue Rouyn-Noranda, mai 1989 | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la Qualité Totale (Conférence et discussion en ateliers • Mondialisation des marchés • Offre mondiale > Demande • Mobilisation de l'intelligence • Satisfaction du client interne et externe • Diminution des coûts de non-qualité de 25% |
| 2. Visite à la fonderie de transformation du concentré de zinc Canadian Electrolytic Zinc et l'usine d'assemblage des voitures Hyundai Valleyfield et Bromont, janv. 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • CEZinc: - exemple de la mise en œuvre d'un programme d'assurance-qualité orientée vers le contrôle statistique des procédés sous la direction d'un service de l'assurance-qualité¹¹¹ - en conformité avec la norme canadienne CAN3-Z299.3-85. • HYUNDAI: - usine récente et moderne à tous points de vue - gestion et procédés d'assemblage basés sur la qualité totale. |

¹¹⁰ Ces événements ont été provoqués ou suggérés par le chercheur. Ceux-ci n'excluent pas que d'autres visites ou événements reliés à la gestion de la qualité totale.

¹¹¹ Selon les personnes rencontrées, il aurait été préférable de trouver des mécanismes afin de s'assurer de l'engagement de tous les employés.

¹¹² Ce programme incorpore l'assurance-qualité, le Juste-à-temps ainsi que la participation (mobilisation) des ressources humaines par le leadership et la gestion participative.

TABLEAU 15 (SUITE): THÈMES ET POINTS SAILLANTS DES ÉVÉNEMENTS

| ÉVÉNEMENT | THÈMES ET POINTS SAILLANTS |
|---|--|
| 3. «Quality Assurance Program for Sulphuric Acid» Toronto, fév. 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Approche basée sur l'assurance-qualité • Contrôle des procédés par l'utilisation des chartes de contrôle et de diagramme • Contrôle technique de la qualité de l'acide sulfurique |
| 4. Séminaire sur la Gestion Participative ou Gestion de la Qualité Totale organisée par la Société de Développement Économique de Rouyn-Noranda Rouyn-Noranda, mars 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • La motivation au travail de la main-d'œuvre n'est plus uniquement fonction des conditions de travail • La mobilisation passe par la participation à la gestion: travail en équipe • Le projet partagé doit être diffusé du haut vers le bas • Mise en œuvre d'un processus de changement continu • Diminution des coûts d'obtention de la qualité de 40% |
| 5. Canadian Copper Refinery Montréal, mars 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Programme de Philip Crosby • Concepts développés: Conformité aux exigences des clients internes et externes; système de prévention; le zéro défaut; élimination de la non-conformité; processus d'amélioration de la qualité |
| 6. I.B.M. Bromont Bromont | <ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance des programmes qualité et des groupes semi-autonomes • Programme axé sur l'épanouissement de la personne |
| 7. Séminaire Pour une Qualité Totale Montréal, avril 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Organisé par Joseph Kélada • Concepts développés: gestion intégrale de la qualité; la planification de la qualité; l'organisation de la fonction qualité; la direction du personnel et la qualité; le contrôle de la qualité; l'assurance qualité; la mise en place de la gestion intégrale de la qualité |
| 8. Module Matériel Roulant et Ateliers Ville de Montréal Montréal, juin 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Démarche Qualité basée sur la mobilisation du personnel • Étapes: sensibilisation et consolidation du management; mobilisation du personnel; gestion attentive du processus |
| 9. Rencontre avec David Goldman, président du Groupe Métallurgique lors de la préparation du budget 1991 Rouyn-Noranda, sept. 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Transmission des objectifs budgétaires: contrôle des coûts; discussion de la capacité d'une démarche qualité totale et de la mise en place d'équipes autonomes |

TABLEAU 15 (SUITE): THÈMES ET POINTS SAILLANTS DES ÉVÉNEMENTS

| ÉVÉNEMENT | THÈMES ET POINTS SAILLANTS |
|---|--|
| 10 Conférence sur la Qualité Totale organisée par l'Association Québécoise de la Qualité de l'Abitibi-Témiscamingue à Val d'Or Val d'Or, oct. 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Démarche Qualité au Ministère des Approvisionnements du Québec • Exigences de programmes d'assurance qualité de la part des fournisseurs • Objectifs: culture d'entreprise qualité; gestion participative; relations clients-fournisseurs; valorisation de l'excellence; le zéro défaut; l'auto-mesure |
| 11. Colloque sur la Qualité Totale organisé par l'Association des Mines du Québec Val d'Or, fév. 1991 | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la Qualité Totale (conférence et discussion) • Les cinq absolues: la conformité, la prévention, l'excellence, la mesure, la responsabilité • l'exercice clients-fournisseurs |
| 12. Forum d'échanges organisé par l'Association Québécoise de la Qualité de l'Abitibi-Témiscamingue Rouyn-Noranda, mai 1991 | <ul style="list-style-type: none"> • Échange de points de vue sur la définition de la qualité, la démarche entreprise et la mission de l'A.Q.Q. régionale pour la vice-présidence d'Hydro-Québec, la division Horne et Tembec |

D'autres initiatives ont été prises, telles que l'adhésion à l'Association Québécoise de la Qualité, la distribution d'écrits sur le sujet à travers l'entreprise ainsi que de nombreuses discussions.

Il n'existe pas de modèle ou de méthode d'implantation faite sur mesure pour la division Horne. Voici quelques éléments d'un modèle mieux adapté.

IV.4. PROCESSUS¹¹³ D'IMPLANTATION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE ADAPTÉ À LA DIVISION HORNE

L'entreprise a été décrite dans ses aspects globaux et dans ses aspects

¹¹³ On parle ici de processus et non de programme car la gestion de la qualité totale ainsi que l'amélioration continue ne doivent pas avoir de fin. Ce processus se compare aux autres processus de l'entreprise tels ceux de la production, de l'information, etc..

spécifiques. Quels sont les enjeux stratégiques de la division Horne face à la gestion de la qualité totale et quels peuvent être les objectifs premiers d'un processus de G.Q.T.?

À partir des objectifs définis, il sera possible d'élaborer une démarche de mise en oeuvre et de proposer une structure. Les prochains paragraphes permettront d'établir les enjeux de la G.Q.T., les objectifs d'un processus de G.Q.T., et une démarche d'implantation.

IV.4.1. LES ENJEUX DE LA G.Q.T.

On a vu que l'environnement général de l'entreprise a considérablement évolué:

1. Évolution de la mission de l'entreprise du secteur minier vers le secteur des services industriels de première et de seconde transformations¹¹⁴;
2. Mondialisation et diversification des matières premières
 - 2.1. croissance du nombre de clients desservis
 - 2.2. adaptation constante des procédés métallurgiques;
3. Concurrence grandissante dans le domaine du recyclage et du traitement à façon;
4. Réglementation gouvernementale contraignante dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail ainsi que dans le domaine de l'environnement (écologie);
5. Évolution des facteurs de motivation au travail vers la responsabilisation;
6. Besoin d'une vision partagée (direction-employé) dans toute l'entreprise quant au style de gestion et à la culture d'entreprise;

¹¹⁴ Fonderie à façon (concentré de cuivre et matériaux recyclables)

7. Besoin d'un processus d'amélioration continue:
 - de la gestion des relations avec les clients
 - de la maîtrise des processus de travail
 - de la gestion du maillage avec les fournisseurs
 - de la gestion de l'environnement humain du travail
 - de la gestion des personnes et des équipes afin de favoriser la responsabilisation et le travail d'équipe
 - de la gestion du processus d'amélioration continue de la qualité.
8. Importance névralgique du contrôle de la qualité des produits (anodes, acide sulfurique)¹¹⁵

Les entreprises les plus performantes actuellement sont engagées dans un modèle de gestion basé sur la qualité et la collaboration. Cela implique qu'on mise sur la satisfaction des besoins actuels et futurs des clients, l'optimisation des coûts d'obtention de la qualité, l'écoute et la responsabilisation des ressources humaines ainsi que le maillage avec tous les partenaires de l'entreprise (clients, employés, syndicats, fournisseurs, communauté).

En plus d'avoir un impact sur toute l'organisation, le choix et l'adoption d'un modèle impliquent de la part des dirigeants, une volonté de se développer personnellement dans le sens des valeurs et des attitudes qui le constituent.

IV.4.2. LES OBJECTIFS D'UN PROCESSUS DE G.Q.T.

Pour la division Horne, cela représente les défis suivants:

- offrir un service de transformation et des produits (anodes et acide

¹¹⁵ Dans le cas des anodes, l'implantation d'un processus de qualité totale à CCR aura un impact pour la division Horne à plus ou moins brève échéance. Pour ce qui est de l'acide sulfurique, de plus en plus de clients demandent que la division Horne se dote d'un programme d'assurance-qualité.

principalement) conformes aux attentes actuelles et futures des clients, au moindre coût, avec un haut degré d'éthique et de respect de l'environnement;

- mobiliser le personnel de la base et les équipes de l'entreprise dans un processus d'amélioration continu de la qualité;
- intégrer les programmes déjà mis en place;
- assurer la pérennité de la fonderie en définissant un projet d'entreprise auquel tout le personnel peut contribuer par une adaptation constante;
- assurer un rendement intéressant aux actionnaires et une équité dans le partage des résultats avec les employés;
- poursuivre les liens d'association ou de maillage avec les partenaires externes (affiliés ou non);
- instaurer des liens clients-fournisseurs internes.

Le modèle à privilégier constitue à la fois une philosophie de gestion et une méthodologie d'amélioration continue de la qualité.

Les écarts de climat et de culture de la division Horne ont été symbolisés à la figure 26 alors que la situation idéale l'a été à la figure 27.

Ces figures suggèrent qu'un processus de changement orienté vers la gestion de la qualité totale devra, dans un premier temps, toucher la philosophie de gestion. Dans une seconde étape, on portera l'accent sur les éléments de méthodologie d'amélioration continue.

Les valeurs et les principes de base de la gestion de la qualité totale se résument comme suit:

- Respect de tous les partenaires et de l'environnement: **éthique**
- Centration sur les besoins des clients internes-externes: **conformité**
- Amélioration continue de la qualité: **maîtrise des procédés et des**

processus.

- Responsabilisation et initiative: **développement des personnes.**
- Travail d'équipe: **responsabilité partagée.**
- Partage des résultats: **équité.**

Plusieurs de ces éléments existent déjà à la division Horne, d'autres émergent. Il s'agira d'établir un processus permettant de les formaliser, de les intégrer et de les adapter à la philosophie nouvelle.

De plus, le processus devra faire en sorte que toute l'organisation (du haut vers le bas) y adhère sur une base personnelle.

Pour que le changement perdure, il faut qu'il s'appuie sur l'évolution des valeurs, des attitudes et des comportements individuels d'une part, et sur des changements de structures et de systèmes organisationnels, d'autre part.

La mise en oeuvre d'un processus de G.Q.T. doit d'abord s'assurer de l'engagement irréversible de la direction. Afin de concrétiser cet engagement, il doit s'établir un consensus autour d'un projet partagé dont les thèmes toucheront la gestion participative et la recherche de la qualité totale par l'amélioration continue.

Le processus de changement de philosophie est intimement lié au processus d'amélioration continue. **Les deux se soutiennent.**

IV.4.3. LES ÉTAPES DE MISE EN OEUVRE

On retrouvera dans les prochains paragraphes, les étapes d'une méthode d'implantation de la gestion de la qualité totale ainsi que quelques précisions sur ce qu'est un projet partagé.

IV.4.3.1. UNE DÉMARCHE D'IMPLANTATION

Voici les étapes d'une telle démarche. Le processus d'implantation est constitué de trois phases.

La première phase s'adresse davantage à l'équipe de direction. À l'aide d'un diagnostic-Qualité, elle prend conscience du point de départ et de l'objectif à atteindre en termes de coûts d'obtention de la qualité. (Le management est à 80% responsable de la marche vers la qualité totale). Elle définit le projet d'entreprise¹¹⁶ de façon précise tout en laissant la mise en œuvre quelque peu floue car celle-ci est l'affaire de chacun.

La phase suivante porte sur un processus en cascade (de niveau hiérarchique en niveau hiérarchique, horizontalement et verticalement) de planification-concertation-animation des priorités d'amélioration de la qualité. Enfin, la dernière phase vise à partager le projet d'entreprise avec le personnel et à mettre en œuvre les groupes d'action-qualité¹¹⁷.

Durant ces trois étapes, il faudra porter attention à assimiler les différents programmes existants en y incorporant les éléments de la philosophie de gestion adoptée.

¹¹⁶ Définition de la mission et de la culture en terme de style de gestion et d'amélioration de la qualité.

¹¹⁷ Cette phase permettra à certains secteurs d'implanter les normes d'assurance-qualité où les opérateurs eux-mêmes pourront être responsables du contrôle de la qualité tout au long du processus de fabrication.

Voici ces trois phases développées en onze (11) étapes d'implantation.

| | |
|----------|---|
| Étape 1 | Réaliser un diagnostic-qualité (établir les coûts d'obtention de la qualité) et identifier les priorités d'amélioration telles que perçues par le personnel; |
| Étape 2 | Former le management en G.Q.T. selon le processus en cascade (consolider les équipes, maillage des départements. Plan de 90 jours); |
| Étape 3 | Définir un projet d'entreprise et un plan stratégique d'amélioration de la qualité (diffusion en cascade) aux gestionnaires; |
| Étape 4 | Établir le projet partagé d'entreprise et les plans annuels d'amélioration de la qualité. Planter des réunions-qualité au niveau de l'équipe de gestion de chaque direction; |
| Étape 5 | Former un groupe stratégique d'animation-qualité. Ce groupe correspond à certains égards au comité de gestion des coûts avec un changement de rôle; |
| Étape 6 | Former le management au leadership d'animation et au développement personnel. Chaque individu doit intégrer personnellement la nouvelle philosophie pour mieux responsabiliser son personnel; |
| Étape 7 | Diffuser le projet partagé d'entreprise (plans de 90 jours) au niveau des contremaîtres par l'implantation des réunions-qualité (objectifs concrets, liberté de la démarche) |
| Étape 8 | Former des facilitateurs internes |
| Étape 9 | Former les contremaîtres à l'animation d'un groupe d'action-qualité et aux outils-qualité ¹¹⁸ afin d'atteindre les objectifs d'amélioration. |
| Étape 10 | Diffuser le projet partagé d'entreprise à toute l'entreprise et démarrage des groupes d'action-qualité |
| Étape 11 | Bilan, reconnaissance et relance de l'action. |

Le processus décrit plus haut a l'avantage d'atteindre un objectif

¹¹⁸ Organigrammes, diagrammes de Pareto et d'Ishikawa, processus et techniques de mesure de la qualité, contrôle statistique des procédés, assurance-qualité, etc.

double: celui de transmettre les valeurs des dirigeants tout en implantant un processus d'amélioration de la productivité axé sur l'action.

IV.4.3.2. LE PROJET PARTAGÉ D'ENTREPRISE

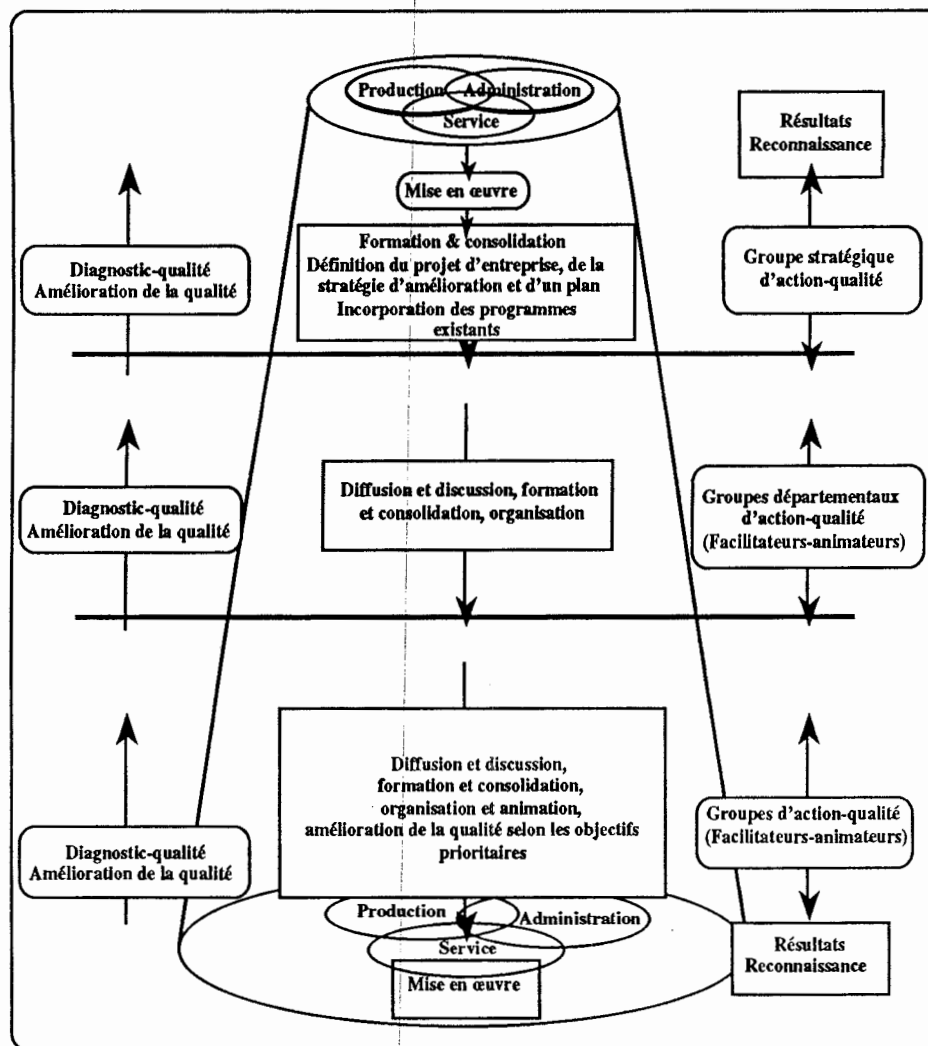
Le projet partagé d'entreprise, c'est en quelque sorte l'étoile du berger, l'objectif lointain, le futur désiré. Il indique au personnel où l'entreprise se dirige (ex.: être la fonderie la plus versatile en termes de matières pouvant être traitées), quelle philosophie de gestion y sera vécue (ex.: gestion participative, groupes qualité...) et quels moyens d'action (ex.: la gestion participative, un processus d'amélioration continue de la qualité) on adoptera pour y arriver.

Le projet d'entreprise vise fondamentalement à associer la direction à tout le personnel dans la démarche de la qualité totale. Il donne un sens à la participation en assurant tout autant la satisfaction des besoins de l'entreprise que la satisfaction des besoins individuels.

Il s'agit d'une démarche d'animation pour construire et mobiliser les équipes, où chacun peut exprimer ses ambitions et ses valeurs. Elle relie chacun aux ambitions de l'entreprise et identifie des actions concrètes pour en assurer la réalisation. Il est évident qu'une telle démarche nécessite l'adoption d'un style de type «animation».

La figure 28 présente de façon schématique le processus d'implantation de la gestion de la qualité totale.

FIGURE 28: PROCESSUS D'IMPLANTATION DE LA G.Q.T.¹¹⁹



Cette figure partage les responsabilités selon les niveaux hiérarchiques et suggère un mouvement incessant du haut vers le bas ainsi que du bas vers le haut. La formation implique la maîtrise des outils de mesures.

Les groupes d'action-qualité n'auront pas les mêmes objectifs selon

¹¹⁹ Cette figure s'inspire des trois niveaux de gestion déjà cité et développés par R. N. Anthony.

qu'ils soient formés du personnel cadre et professionnel ou des employés.

Les premiers s'intéresseront à la correction et à la prévention des problèmes organisationnels portant par exemple sur:

- la planification et l'organisation de la production, l'efficacité des processus de travail, le contrôle des procédés;
- le système d'approvisionnement, de gestion des stocks;
- la planification et la formation de la main-d'œuvre;
- les systèmes d'information;
- la cohésion entre les directions.

Les groupes d'action-qualité des employés travailleront à la correction et à la prévention des problèmes opérationnels, par exemple:

- la qualité des produits et des services;
- la qualité des outils, des procédures, des méthodes de travail;
- des conditions de travail;
- de la santé et la sécurité.

Dans les deux cas, les uns tiendront compte des autres.

Pour ce qui est de la structure nécessaire, elle existe déjà: le comité restreint de gestion des coûts (le nom devra être changé) s'occupera des considérations stratégiques, les cadres intermédiaires et les animateurs-facilitateurs, de la mise en œuvre.

Parmi les conditions de succès, on peut noter, outre l'engagement de la direction, une attitude ouverte et respectueuse face aux différences et aux résistances. Derrière chaque résistance se cache un besoin. Il faut s'attendre à ce qu'au début, les employés s'intéressent davantage à leurs conditions de

travail qu'aux enjeux de l'entreprise. L'implantation doit être progressive et graduelle en ce qui a trait à la complexité des situations auxquelles les employés sont invités à participer afin de rendre la participation attrayante et afin de faire vivre rapidement des réussites. La formation et l'information permettront de faire tomber les résistances. Elles doivent être permanentes.

Il ne faudrait pas oublier le syndicat¹²⁰. Il doit être informé et idéalement, devenir partenaire dans la démarche.

De façon concrète, il faut d'abord organiser au niveau des directeurs, une rencontre d'échanges avec un (ou plusieurs) spécialiste en gestion de la qualité afin que tous puissent ajuster leur perception du processus et de la situation de la division. Par la suite, le processus suivra son cours au rythme des gens impliqués.

CONCLUSION

La description du comité de gestion des coûts dans ses structures, ses processus et sa culture a permis, notamment, de constater un déséquilibre culturel entre les niveaux hiérarchiques et le personnel de la base.

Cette découverte a orienté les activités de sensibilisation et permis d'établir la pertinence d'une méthode d'implantation de la G. Q. T. axée sur un processus en cascade. En faisant l'objet d'un projet d'entreprise, cette

¹²⁰ Dans bien des cas, il est demeuré neutre et attentiste.

implantation aurait plus de chance de succès à long terme. Pour le moins, le projet d'entreprise devrait être constitué d'un processus d'amélioration continue renforcé par une philosophie de gestion axée sur la participation.

La réflexion sur le processus de l'action fera l'objet du prochain chapitre. Cela permettra d'élaborer un modèle de sensibilisation et d'établir les acquis découlants de la démarche de cette recherche-action.