

---

## **La gestion intégrale de la qualité : critères de succès** (Version originale parue dans le vol. 4 no. 2 (1995))

Roch Laflamme et Maryse Pelletier

---

Quoiqu'on en pense, il semble indéniable que la qualité totale représente l'un des modes de gestion ayant le plus emballé les dirigeants d'entreprises depuis la révolution industrielle.

Dans le journal *Les Affaires* du 12 septembre 1992, on annonçait que plus de 5 000 dirigeants d'entreprises québécoises allaient adhérer à la Charte-Qualité instaurée par le gouvernement provincial, moins d'un an après sa création.

L'American Society of Training and Development et l'Institut Hudson au Canada soutiennent que d'après leurs recherches respectives, plus de 50 % des entreprises échantillonnées ont adopté la qualité totale à titre de plan stratégique organisationnel ou comptent sérieusement le faire dans un court laps de temps.

On rapporte que 180 000 organisations ont posé leur candidature au Malcolm Balbridge Award aux États-Unis en 1993.

Des milliers, voire même des millions de dollars sont injectés chaque année par les entreprises afin d'adopter la gestion intégrale de la qualité ou la gestion par la qualité totale.

### **POURQUOI ÉTABLIR DES CRITÈRES DE SUCCÈS?**

Compte tenu de l'engouement pour le sujet et les bénéfices qu'on veut lui octroyer, mais aussi en raison des sommes astronomiques investies depuis quelques années, du faible taux de réussite rapporté et des lacunes dénoncées dans les publications liées au sujet, il devient nécessaire de se pencher sur les facteurs favorisant le succès de l'implantation et la survie des processus de gestion intégrale de la qualité.

**Des milliers, voire même des millions de dollars sont injectés chaque année par les entreprises afin d'adopter la gestion intégrale de la qualité ou la gestion par la qualité totale.**

En effet, une connaissance plus approfondie des différents éléments qui facilitent l'implantation et la survie de tels processus permettrait de séparer le vrai du faux dans tout ce qui se dit, s'écrit et se vend à ce sujet, et favoriserait une meilleure compréhension de la pratique de la gestion de la qualité totale.

Faire la lumière sur les caractéristiques communes qui ont fait de Florida Power Light Co., Xerox Canada, Wallace Co., Reimer Express et Motorola des entreprises à succès, et qui leur ont permis de remporter des prix nationaux et internationaux pour l'efficacité de leur gestion-qualité, comblerait un vide fortement dénoncé dans la documentation qui existe sur le sujet.<sup>1</sup>

La connaissance des différents facteurs de succès permettrait aux entreprises de s'auto-évaluer et les empêcherait peut-être de se lancer ou de poursuivre des aventures qui, de toute façon, sont dès le départ vouées à l'échec. En affaires, il faut sans cesse balancer l'enthousiasme et la faisabilité d'un projet. Or, le projet de la gestion de la qualité totale en est un de longue portée et sa faisabilité se joue en regard de l'ensemble de toutes les caractéristiques ou facteurs requis pour l'implanter et en assurer la survie.

La raison pour laquelle il importe de comprendre quels sont ces facteurs organisationnels nécessaires et de distinguer les plus cruciaux est qu'il y a trop d'argent, de temps et d'espoirs perdus. De plus, les échecs se multiplient et rendent sceptiques les dirigeants qui ont pour-

---

tant de plus en plus besoin d'un nouveau style de gestion afin que leurs entreprises demeurent ou redeviennent compétitives.

**La connaissance des différents facteurs de succès permettrait aux entreprises de s'autoévaluer et les empêcherait peut-être de se lancer ou de poursuivre des aventures qui, de toute façon, sont dès le départ vouées à l'échec.**

Nous visons donc, dans le présent article, à faire le point sur ces différents facteurs. Pour ce faire, nous définirons le concept de qualité totale, puis nous exposerons les principaux facteurs critiques répertoriés dans la documentation liée au sujet. Les facteurs seront classés par ordre d'importance, selon la méthode de l'analyse du contenu. Nous présenterons en annexe le modèle d'analyse et les facteurs retenus, qui sont ceux élaborés en 1989 par Saraph et coll. Subséquemment, des études empiriques ainsi que des cas d'entreprises traitant de la gestion de la qualité totale seront exposés et analysés afin d'en vérifier la concordance avec la théorie.

## **LA QUALITÉ TOTALE : ORIGINE ET DÉFINITION**

L'origine du concept fort discuté de qualité totale remonte aux débuts des années cinquante. L'américain A.F. Feigenbaum aurait été le premier à parler de *total quality control*. Selon Lapierre<sup>2</sup>, le mouvement vers la qualité totale suivait, avant 1980, deux courants : l'un occidental, surtout centré sur la qualité du produit, et l'autre oriental, selon lequel la qualité concerne toute l'entreprise et son environnement. Néanmoins, au-delà des divergences d'opinion entre les experts, une valeur fondamentale demeure : la satisfaction constante du client.

Les tenants de la qualité totale s'entendent sur un autre point. La qualité totale est un but à long terme, et pour atteindre ce but, elle doit être gérée. Comme environ 80 % des problèmes de qualité ne sont pas dus aux ouvriers mais plutôt aux processus, aux systèmes et aux autres intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de

l'entreprise, la qualité totale n'est pas le fruit du hasard, c'est une affaire de gestion<sup>3</sup>. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on parle de plus en plus de gestion de la qualité totale ou de gestion intégrale de la qualité<sup>4</sup>, et non plus de qualité totale.

**Comme environ 80 % des problèmes de qualité ne sont pas dus aux ouvriers mais plutôt aux processus, aux systèmes et aux autres intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, la qualité totale n'est pas le fruit du hasard, c'est une affaire de gestion.**

## **LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ**

### **Définition**

La documentation liée au sujet abonde en nuances quant à la définition du concept de la gestion intégrale de la qualité. Comme le suggère Hill<sup>5</sup>, il n'existe pas de définition formelle de la gestion intégrale de la qualité mais c'est plutôt le travail d'experts tels Deming, Juran et Ishikawa qui fournit « a set of assumptions and specific principles of management which can be synthesized into a coherent framework ».

Ainsi, Juran parle de démarche systématique en trois phases pour le management de la qualité : planification, amélioration et contrôle de la qualité; Kélada, de stratégie d'entreprise; le Département américain de la défense de « management process »<sup>6</sup>; Hill de « business discipline and philosophy of management ». Deming<sup>7</sup>, d'abord très orienté vers l'approche statistique, élargit ses positions et propose plus tard quatorze principes afin de gérer efficacement la qualité dans l'organisation. Finalement, Crosby, moins friand de statistiques, est reconnu pour l'aspect humain du management de la qualité.

Ces subtilités étant posées, il apparaît important de présenter la définition de la gestion de la qualité retenue pour les fins du présent article :

---

« La gestion de la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût »<sup>8</sup>.

La gestion intégrale de la qualité sera donc considérée comme un mode de gestion si large qu'on parle même « ...de façon e penser et de culture de laquelle découlent des façons de faire relativement nouvelles dans l'entreprise... »<sup>9</sup>.

## LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS

Une revue des publications couvrant le sujet de la gestion de la qualité permet de faire ressortir des facteurs critiques pouvant favoriser le succès du processus. Par la méthode de l'analyse du contenu, il est possible de graduer l'importance des facteurs les plus répertoriés. Il est à noter que la gradation des facteurs critiques suivants provient de la fréquence d'apparition desdits facteurs dans la documentation consultée. Par le fait même, leur rang pourrait aussi bien indiquer l'évidence du facteur que son importance. Néanmoins, le consensus dont ils font l'objet invite à faire le point sur chacun de ceux-ci (annexe 1).

### 1. Engagement et participation de la direction

C'est le principal facteur de succès. L'engagement et la conviction des dirigeants sont essentiels car ils sont les seuls ayant le pouvoir de mettre en place des systèmes, de dégager des ressources, du temps et d'abolir les frontières organisationnelles qui nuisent à l'implantation de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise. Même Deming, qui soutient l'importance des techniques modernes reliées à la qualité, admet un échec si la direction de l'entreprise n'y est pas philosophiquement engagée<sup>10</sup>.

**L'engagement et la conviction des dirigeants sont essentiels car ils sont les seuls ayant le pouvoir de mettre en place des systèmes, de dégager des ressources, du temps et d'abolir les frontières organisationnelles qui nuisent à l'implantation de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise.**

Cependant, pour être efficace, cet engagement doit être viscéral, inconditionnel, sans faille et dépasser le slogan et les discours<sup>11</sup>.

Cet engagement et cette participation doivent être présents à tous les niveaux hiérarchiques de la direction, autrement on n'y verra qu'un autre programme vedette parmi tant d'autres.

**La gestion de la qualité commence par la formation et se termine par la formation. Loin d'être informelle et « sur le tas », cette formation doit être planifiée et adéquate, de longue durée, spécialisée, théorique, mais surtout pratique et continue.**

### 2. Formation de tous

C'est le deuxième facteur d'importance dans les publications liées au sujet. Selon Ishikawa<sup>12</sup>, « la gestion de la qualité commence par la formation et se termine par la formation ». Loin d'être informelle et « sur le tas », cette formation doit être planifiée et adéquate, de longue durée, spécialisée, théorique, mais surtout pratique et continue. L'engagement et la participation du personnel sont liés à la quantité d'heures de formation et à l'accent mis sur celle-ci dans l'entreprise. Cependant, on soutient que pour être crédible, la formation doit être destinée à tous, suivie et utilisée autant par la direction que par les employés subalternes.

### 3. Vision à long terme, temps et patience

La gestion intégrale de la qualité est un voyage et non une destination, c'est un changement profond de la culture de l'entreprise; elle exige du temps, de la patience et de la persévérance<sup>13</sup>. En effet, certains auteurs parlent de cinq à sept ans, d'autres vont jusqu'à quinze ans avant de pouvoir affirmer que la culture est véritablement transformée<sup>14</sup>. Deming affirme que l'accent sur le court terme est une maladie fatale à l'amélioration continue de la qualité, pourtant essentielle à l'accroissement de la satisfaction du client. Il semble que les entreprises qui ne sont pas prêtes à y mettre le temps ne devraient pas se lancer dans une telle expérience car « there is no quick fixes »<sup>15</sup> en ce qui concerne la gestion intégrale de la qualité.

**La vision de la qualité doit être globale, dépassant le simple aspect de la qualité du produit, et la notion de qualité comme telle doit être simple et assez terre à terre pour être comprise par tous.**

#### 4. Vision partagée et conviction de tous

Pour réussir, il faut que la vision des gestionnaires soit comprise et partagée par tous, d'où l'importance d'établir une charte ou une mission-qualité qui sera distribuée et expliquée à tous au moment opportun<sup>16</sup>. La vision de la qualité doit être globale, dépassant le simple aspect de la qualité du produit, et la notion de qualité comme telle doit être simple et assez terre à terre pour être comprise par tous.

Tant qu'un employé n'est pas convaincu de la nécessité de faire un travail de qualité et de l'importance de son rôle dans l'amélioration de celle-ci, il ne sert à rien de lui indiquer les moyens de le faire.

#### 5. Récompenses et reconnaissance

Les auteurs s'entendent sur l'effet optimal des récompenses et de la reconnaissance sur la gestion de la qualité. Les gens aiment être mesurés de façon positive. Les démonstrations de reconnaissance augmentent la visibilité de l'engagement de la direction et la publicité du succès le multiplie<sup>17</sup>.

Certains parlent d'incitatifs financiers<sup>18</sup>. Cependant, la majorité s'oppose à une telle pratique. Les opposants affirment que les incitatifs financiers ne font pas partie de la culture de la gestion de la qualité totale, qu'ils nuisent à la vision à long terme et à la flexibilité requise.

**Les opposants affirment que les incitatifs financiers ne font pas partie de la culture de la gestion de la qualité totale, qu'ils nuisent à la vision à long terme et à la flexibilité requise.**

#### 6. Mesures de la qualité

La majorité des auteurs favorise l'adoption de mesures, de chiffres, d'objectifs quantifiables, d'indices et d'indicateurs clairs afin d'évaluer la performance qualité et de poser les correctifs

qui s'imposent<sup>19</sup>. Cependant, Deming et Tébooul s'opposent aux notions de ciblage des quotas, à l'obsession des données visibles et aux spécifications à atteindre qui ne considèrent que les résultats d'exploitation à court terme, négligeant ainsi l'aspect qualitatif à long terme.

Toutefois, les divergences d'opinions parmi les experts se manifestent davantage en regard des outils de mesure de la qualité qu'en ce qui concerne l'obligation de posséder les mesures en question. Ainsi, que ce soit par l'utilisation de statistiques, du coût de la non-conformité ou d'obtention de la qualité, la mesure dans la gestion de la qualité apparaît essentielle. Ces mesures calibreront la qualité produite et permettront à tous de savoir ce qu'on attend d'eux.

#### 7. Communication et information

La communication, la circulation et la divulgation d'information dans l'entreprise apparaissent comme étant fortement nécessaires au succès de la gestion intégrale de la qualité. Selon Crosby et Douchy, la communication et l'information représentent un aspect capital du processus et doivent être facilitées à l'intérieur de la pyramide hiérarchique. La transmission d'information doit se faire quotidiennement et celle-ci doit circuler librement, particulièrement si elle est nécessaire à l'amélioration continue de la qualité. C'est la clé du programme et comme le soutient Atkinson : « If we cannot communicate, forget TQM »<sup>20</sup>.

#### 8. Démarche méthodique

Il semble y avoir unanimité sur le fait qu'on doive suivre une démarche structurée et bien ordonnée afin d'arriver à la qualité totale<sup>21</sup>. En effet, Juran souligne qu'il n'y a aucune raison pour que la qualité ne soit pas gérée de façon aussi structurée que le sont les impératifs financiers de l'entreprise. Un diagnostic organisationnel, une planification de l'implantation et une évaluation continue sont essentiels au succès du programme.

**Un diagnostic organisationnel, une planification de l'implantation et une évaluation continue sont essentiels au succès du programme.**

---

## 9. Actions rapides

Selon Berry, ce serait par l'action que les attitudes et les perceptions évoluent, et par conséquent, il est crucial de passer à l'action rapidement afin de produire le changement de culture requis à la gestion intégrale de la qualité. Poser des actions dès le début du processus, comme la formation, augmente la motivation et prouve, selon Périgord, l'utilité de la démarche.

## 10. Décloisonnement organisationnel

Si, comme le soutient Juran, les plus grands problèmes de qualité sont interdépartementaux, on peut penser qu'un décloisonnement favorise la communication et le véritable travail d'équipe essentiels à la gestion de la qualité totale. En effet, Kélada rapporte que «...les entreprises qui réussissent la qualité introduisent des programmes qui font fi des frontières organisationnelles »<sup>22</sup>.

Ce facteur de décloisonnement englobe la notion de client externe citée à différentes reprises dans les publications. En effet, comme le stipule Ishikawa, la division située en aval étant l'utilisation, il faut abattre la sectorisation pour améliorer la coopération et la communication nécessaires afin de satisfaire l'ultime client externe.

**Olian et Rynes affirment que l'adaptation des structures et des systèmes en place dissipe l'atmosphère de chasse aux sorcières et de blâme qui nuit énormément à la gestion de la qualité.**

## 11. Ajustement des structures et des systèmes

Atkinson avance qu'à l'instar de tout autre changement organisationnel, le virage qualité doit s'accompagner d'une variation dans les structures, dans les responsabilités et dans la création de nouveaux systèmes afin de supporter la culture désirée. Olian et Rynes affirment que l'adaptation des structures et des systèmes en place dissipe l'atmosphère de chasse aux sorcières et de blâme qui nuit énormément à la gestion de la qualité. Selon Berry, ce serait même la première chose à faire.

## 12. Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines

Les politiques et les pratiques d'embauche, de rémunération, d'évaluation et de promotion, tant pour les cadres que pour les autres employés, doivent soutenir les concepts et les principes de la qualité totale et établir clairement le potentiel et le niveau d'engagement et d'initiative dans le domaine de la qualité. Si cela n'est pas le cas, le discours et l'action divergeront<sup>23</sup>.

## 13. Projets pilotes

Bien que le processus de gestion intégrale de la qualité soit perçu comme une approche globale, plusieurs auteurs soulignent l'importance de procéder graduellement par projets ou par tests pilotes<sup>24</sup>. La phrase clé est la suivante : « Bite off only what you can comfortably chew »<sup>25</sup>.

On devrait choisir les projets dans les secteurs à potentiel élevé selon des critères de réussite rapide, de bénéfices pour l'organisation, de visibilité, des projets dirigés par des gestionnaires explorateurs et peu affectés par des facteurs externes qui pourraient rendre les efforts inutiles. Cela parce que les expériences pilotes réussies actionnent le processus et favorisent le rapprochement des partisans et des sceptiques<sup>26</sup>.

## 14. Engagement des fournisseurs

Puisque la gestion de la qualité totale concerne non seulement toute l'entreprise mais aussi tous ses partenaires, les fournisseurs et les distributeurs sont tout autant essentiels au processus. Aussi suggère-t-on de plus en plus de leur offrir la formation requise au besoin, à l'exemple du Japon où souvent de telles sessions sont devenues obligatoires.

## 15. Approche adaptée

Certains auteurs stipulent que l'approche de la gestion intégrale de la qualité devrait être adaptée, personnalisée à chaque organisation. Kélada affirme d'ailleurs que les entreprises qui ont réussi la gestion de la qualité totale ont su faire preuve d'imagination et d'innovation dans sa mise en place.

## 16. Fonds disponibles

La gestion de la qualité totale exige un investissement financier à court terme. « Rien ne lance un signal plus fort à l'organisation et ne démontre plus le support de la direction que le bruit de l'argent sonnante sur la table »<sup>27</sup>.

## 17. Présence d'un consultant

Seulement quelques auteurs soulignent la présence de consultants comme facteur de succès dans la démarche. On conseille l'apport d'un consultant compétent, surtout lors du diagnostic de l'entreprise. Il importe cependant de ne pas remettre la responsabilité du processus sur les seules épaules du consultant, puisque sa présence est éphémère dans l'organisation.

**La gestion de la qualité totale exige un investissement financier à court terme. « Rien ne lance un signal plus fort à l'organisation et ne démontre plus le support de la direction que le bruit de l'argent sonnante sur la table ».**

## 18. Engagement des syndicats

Finalement, pour peu qu'ils soient, les auteurs qui s'attardent au facteur syndical suggèrent simplement de s'assurer de la collaboration et de la participation des syndicats au processus afin d'éviter qu'ils n'en entravent le déroulement. En ce qui nous concerne, nous pensons que les syndicats doivent être considérés comme des partenaires au changement fondamental de culture qu'est la gestion intégrale de la qualité.

## Conclusion

Le but de cet article était d'identifier les principaux facteurs qui contribuent au succès de l'implantation et à la survie des processus de gestion intégrale de la qualité, à partir des publications sur le sujet et de quelques expériences répertoriées.

**La qualité du produit ne suffit pas pour garantir le succès de la gestion intégrale de la qualité et elle n'est pas la qualité totale.**

**De nombreux auteurs soulignent que trois acteurs principaux doivent être considérés à l'intérieur du processus de gestion de la qualité totale : le client, le personnel de l'entreprise et les actionnaires.**

Cet exercice a permis de conclure qu'il existe effectivement plusieurs facteurs liés au succès des démarches de gestion intégrale de la qualité et qu'une proportion intéressante de gestionnaires s'entendent sur la majorité d'entre eux. Il en ressort que c'est l'ensemble de plusieurs facteurs, mais surtout leur synergie, qui semble favoriser la réussite des processus de gestion intégrale de qualité.

Néanmoins, une question fondamentale demeure : comment doit-on mesurer concrètement les résultats des processus de gestion intégrale de la qualité?

La majorité des études répertoriées utilisent encore la qualité du produit à titre de mesure de succès. Ainsi, une recherche publiée récemment et traitant de l'évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises aborde surtout le point de vue de la qualité du produit (taux de rejet, défauts de production, etc.) à titre d'indicateur<sup>28</sup>. Pourtant, n'est-ce pas effectivement le but que les entreprises se doivent d'atteindre aujourd'hui avec l'apparition des normes internationales de plus en plus élevées?

Or, plusieurs dénoncent cette même étroitesse dans les critères de sélection, tel le Malcolm Baldrige Award, aux États-Unis. La qualité du produit ne suffit pas pour garantir le succès de la gestion intégrale de la qualité et elle n'est pas la qualité totale.

De nombreux auteurs soulignent que trois acteurs principaux doivent être considérés à l'intérieur du processus de gestion de la qualité totale : le client, le personnel de l'entreprise et les actionnaires. En effet, il ne sert à rien de satisfaire, voire même de séduire le client si l'entreprise se dirige tout droit vers la faillite. Or, Wallace Co., qui figure dans le présent

---

travail à titre d'exemple de réussite et qui de plus est gagnante du Malcolm Balbridge Award en 1991, déclarait faillite au cours de l'année 1992. Elle a réussi à atteindre des standards très élevés en ce qui concerne la qualité de ses produits, mais sa situation financière ne s'en porta guère mieux.

Bien que la gestion intégrale de la qualité soit un type de gestion à long terme, le système économique dans lequel nous vivons impose aux entreprises une rentabilité à court terme. Il persiste une grande confusion à cet égard.

Ce n'est qu'en effectuant des recherches longitudinales que l'on réussira véritablement à faire le lien entre l'investissement dans un processus de gestion intégrale de la qualité et la performance financière des entreprises; cela seul pourra convaincre et rassurer les indécis. On y découvrira peut-être, comme certains l'ont répété, que la qualité totale n'a pas le pouvoir de guérir tous les maux et que d'autres avenues lui sont parfois préférables.

## Annexe 1

### La revue des publications liées au sujet sur les principaux facteurs de succès.

Une revue des publications liées au domaine de la gestion de la qualité permet de faire ressortir des facteurs critiques pouvant favoriser le succès du processus.

Tableau 1 – Facteurs identifiés en théorie et les auteurs

Rang	Facteurs identifiés	Auteurs
1	Engagement et participation de la direction	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Olian et Rynes, 1991; Hill, 1991; Lapierre, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Kélada, 1990; Téoul, 1990; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Aly et coll., 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Deming, 1988; Bemillon et Cérutti, 1988; Archier et coll., 1986; Crosby, 1984.
2	Formation de tout le personnel	Atkinson, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Oakland, 1989; Ishikawa, 1981; Deming, 1988; Archier et coll., 1986.
3	Planification, vision à long terme, temps et patience	Olian et Rynes, 1991; Kélada, 1990; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Duncan et Van Matre, 1990; Aly et coll., 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Archier et coll., 1986; Ishikawa, 1981.
4	Vision partagée et conviction de tous	Kélada, 1990, 1991; Duncan et Van Matre, 1990; Téoul, 1990; Atkinson, 1990; Yorks, 1989; Oakland, 1989; Périgord, 1987.
5	Récompenses et reconnaissance pour la qualité obtenue	Olian et Rynes, 1991; Hill, 1991; Johnson, 1991; Berry, 1990; Kélada, 1990; Oakland, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Crosby, 1986.
6	Mesures de qualité	Olian et Rynes, 1991; Duncan et Van Matre, 1990; Téoul, 1990; Kélada, 1990; Berry, 1990; Juran, 1989; Oakland, 1989; Hall, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Deming, 1988; Périgord, 1987; Douchy, 1986; Crosby, 1984; Ishikawa, 1981.
7	Communication et information à tous	Atkinson, 1990; Oakland, 1989; Douchy, 1986; Crosby, 1984, 1986.
8	Démarche méthodique	Murphy, 1991; Kélada, 1991, 1990; Berry, 1990; Lapierre, 1990; Atkinson, 1990; Téoul, 1990; Juran, 1989; Yorks, 1989; Hall, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Périgord, 1987; Crosby, 1984.
9	Actions rapides	Johnson, 1991; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Hall, 1989; Périgord, 1987; Crosby, 1984.
10	Décloisonnement organisationnel	Hill, 1991; Kélada, 1990; Aly et coll., 1990; Oakland, 1989; Juran, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Ishikawa, 1981.

**Tableau 1 – Facteurs identifiés en théorie et les auteurs (suite)**

<b>Rang</b>	<b>Facteurs identifiés</b>	<b>Auteurs</b>
11	Ajustement des structures et des systèmes administratifs	Hill, 1991; Johnson, 1991; Atkinson, 1990; Olian et Rynes, 1990; Berry, 1990; Kélada, 1990; Téboul, 1990; Aly et coll., 1990; Juran, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988; Périgord, 1987; Crosby, 1986; Douchy, 1986.
12	Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Olian et Rynes, 1991; Berry, 1990; Atkinson, 1990; Duncan et VanMatre, 1990; Téboul, 1989; Bemillon et Cérutti, 1988.
13	Implantation par projets pilotes	Gagné et Lefebvre, 1992; Johnson, 1991; Koller, 1991; Murphy, 1991; Kélada, 1990; Berry, 1990; Téboul, 1989; Juran, 1989.
14	Engagement des fournisseurs	Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Aly et coll., 1990; Oakland, 1989.
15	Intégration de l'approche à l'entreprise	Gagné et Lefebvre, 1992; Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Téboul, 1989.
16	Fonds disponibles	Berry, 1990; Atkinson, 1990; Bemillon et Cérutti, 1988.
17	Présence de consultants	Kélada, 1990; Atkinson, 1990; Berry, 1990.
18	Engagement des syndicats	Berry, 1990; Bemillon et Cérutti, 1988.

---

## Annexe 2

### Le cadre d'analyse choisi

La section qui précède et le tableau qui la résume (tableau 1) couvrent les publications récentes mais ne peuvent représenter à eux seuls un outil valable pour analyser et critiquer les études empiriques et les études de cas d'entreprises relatives aux facteurs de succès des processus de gestion intégrale de la qualité. À la limite, on pourrait utiliser le tableau 1 à titre indicatif.

En 1989, Saraph et coll.<sup>29</sup> ont élaboré un instrument servant à évaluer la gestion de la qualité dans des organisations manufacturières et de services. Leur modèle complète le tableau présenté antérieurement et représente la première étude systématique sur les facteurs de succès de la gestion de la qualité.

Les auteurs ont répertorié 120 exigences organisationnelles au management de la qualité qu'ils ont regroupées en huit catégories ou facteurs critiques de réussite. Ces facteurs et leurs indicateurs, appuyés par la théorie, ont ensuite été testés et validés, au moyen d'un questionnaire, par 162 gestionnaires provenant de 89 divisions dans 20 entreprises.

Le tableau 2 fait part des huit facteurs critiques. Cependant, une précision semble nécessaire afin d'en faciliter la lecture. Les entreprises sélectionnées par Saraph et coll. comptaient entre 1 000 et 10 000 employés. Suivant leur taille, elles étaient représentées dans la recherche par un nombre de deux à dix divisions respectives. Les gestionnaires ayant répondu au questionnaire étaient tous autonomes et responsables au sein d'une division de ces entreprises. Chaque division était elle-même une entité autonome à l'intérieur de l'entreprise choisie. Les gestionnaires interrogés détenaient donc le pouvoir et la responsabilité de la gestion de la qualité dans leur propre division. Ces derniers étaient des cadres supérieurs ou des gestionnaires responsables de la qualité.

Ces facteurs sont reconnus fidèles et valides dans leurs mesures. Les prochaines sections viseront à décrire, à analyser et à critiquer différentes études empiriques ainsi que des cas d'entreprises touchant les processus de gestion de la qualité totale à l'aide du présent modèle. Elles serviront également à tester ce modèle dans les limites permises par les publications qui soutiennent le présent exercice.

**Tableau 2 – Facteurs du modèle élaboré par Saraph et coll. (1989)**

Facteur 1	Support des gestionnaires et rôle de la politique de qualité
Facteur 2	Rôle du département de la qualité
Facteur 3	Formation
Facteur 4	Design du produit ou du service
Facteur 5	Gestion de la qualité du fournisseur de biens ou de services
Facteur 6	Gestion du processus et des procédures de production
Facteur 7	Mesures et information concernant la qualité
Facteur 8	Participation des travailleurs et reconnaissance

Source : Saraph et coll. (1989): 826-829, traduction des auteurs.

### Annexe 3

#### Les facteurs de succès selon les études empiriques

Afin d'alléger le texte et de fournir un bref aperçu des facteurs de succès qui sont signalés dans les différentes études ou rapports, il est apparu nécessaire de bâtir un tableau (tableau 3).

Ce tableau, basé sur l'étude de Saraph et coll., présente en abscisse les huit facteurs qu'ils ont retenus. Le premier facteur (support des gestionnaires et politiques-qualité) a été scindé en deux afin de distinguer l'engagement et les politiques des organisations répertoriées. La dernière colonne énonce, dans l'ordre, les critères additionnels identifiés dans les études et les cas d'entreprises.

L'acceptation d'un facteur est exprimée au tableau 3 par un oui, le refus sans équivoque par un non. Cependant, un non suivi d'un astérisque (\*) indique davantage l'absence du facteur dans l'étude qu'un désaccord formel à son endroit. Néanmoins, afin de mieux tester le modèle, seuls les facteurs clairement identifiés par les auteurs seront considérés positifs.

Cependant, il se révèle important de rappeler ici que le modèle d'analyse qui sous-tend ce tableau 3 ne représente que la perception des cadres supérieurs face à l'importance de différents facteurs sur la performance de la gestion de la qualité dans leur entreprise et non pas la preuve irréfutable que seuls les facteurs énoncés favorisent le succès espéré.

**Tableau 3 – Facteurs de succès : études empiriques et cas d'entreprises**

	Support de la direction	Politiques qualité	Département qualité	Formation	Design du produit ou du service	Fournisseurs	Gestion des processus et des problèmes de production	Mesures et information	Participation des travailleurs et reconnaissance	Autres facteurs d'après les études
<b>ÉTUDES EMPIRIQUES</b>										
<b>Motwani</b>	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	
<b>Ebrahimpour</b>	oui	oui	oui	oui	non*	oui	oui	oui	oui	culture, planification, évaluation
<b>Garvin</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	politiques gouvernementales
<b>Bourque</b>	oui	oui	non*	oui	oui	non*	oui	oui	oui	sécurité d'emploi et planification
<b>Hill</b>	oui	oui	oui	non*	non*	non*	non*	non*	oui	structures et systèmes

	Support de la direction	Politiques qualité	Département qualité	Formation	Design du produit ou du service	Fournisseurs	Gestion des processus et des problèmes de production	Mesures et information	Participation des travailleurs et reconnaissance	Autres facteurs d'après les études
<b>CAS D'ENTREPRISES</b>										
<b>Wallace Co.</b>	oui	oui	non*	oui	non*	oui	oui	oui	oui	structures et consultants
<b>Conf. Board du Canada.</b>	oui	oui	non*	oui	oui	oui	oui	oui	oui	structures
<b>Conf. Board des États-Unis</b>	oui	oui	non*	oui	oui	oui	non*	oui	oui	culture et structures
<b>Xérox Canada</b>	oui	oui	non*	oui	oui	non*	non*	oui	oui	culture et structures
<b>Florida Power and Light Corporation</b>	oui	oui	non*	oui	oui	non*	oui	non*	oui	sécurité d'emploi et projets pilotes
<b>Compagnie Australienne</b>	oui	oui	non*	oui	non*	non*	oui	oui	oui	approche adaptée et projets pilotes

#### Motwani

La recherche effectuée par Motwani<sup>30</sup> est de type exploratoire. Elle vise trois buts : identifier les facteurs nécessaires pour gérer efficacement la qualité, obtenir les perceptions des gestionnaires indiens à l'égard des programmes d'assurance-

qualité et élaborer un modèle théorique prospectif du niveau de qualité. Pour ce faire, la recherche est effectuée à partir d'un sondage par questionnaire auprès de gestionnaires de 75 organisations manufacturières indiennes. Vingt de celles-ci sont des succursales de multinationales, les 50 autres sont locales. Toutes

---

comptent plus de 500 employés, réalisent des ventes d'environ 15 millions de dollars et évoluent dans des secteurs reconnus comme comparables dans cinq grandes villes de l'Inde. Ces entreprises ont été retenues parce qu'on supposait que les pratiques de gestion de la qualité y seraient plus sophistiquées et « développées ». Le sondage a été distribué aux gestionnaires énumérés plus haut parce que ceux-ci sont considérés comme les personnes les plus susceptibles de connaître la gestion de la qualité.

Au moyen d'analyses statistiques appropriées, l'auteur soutient (à  $p < 0,01$ ) qu'il existe, pour seulement six des facteurs, un lien négatif entre le taux de rejets pendant et après production. Contrairement à ce qui était attendu dans le modèle, l'auteur soutient qu'il n'est pas nécessaire que tous les facteurs critiques soient présents pour assurer le succès d'un programme de qualité dans une organisation. En effet, même en l'absence du support de la direction, du caractère optimal du design du produit et de la participation des employés, les organisations étudiées ont atteint des niveaux de qualité plus que satisfaisants.

À ce titre, il faut cependant signaler, comme le fait d'ailleurs l'auteur, que les résultats de l'étude ne représentent que la perception des gestionnaires envers l'importance des facteurs.

### **Ebrahimpour**

Par son étude, Ebrahimpour<sup>31</sup> cherche d'abord à identifier les différences et les similitudes entre les approches japonaises et américaines de la gestion de la qualité. En fait, il veut poser clairement les caractéristiques organisationnelles nécessaires à l'implantation réussie de la gestion de la qualité.

Il prévoit atteindre ces buts en comparant des entreprises manufacturières américaines œuvrant dans trois des secteurs les plus touchés par la concurrence internationale. Les entreprises sont de trois types : type A, américaines avec une gestion de la qualité à l'américaine; type AJ, américaines avec une gestion de la qualité à la japonaise; et type J, japonaise exploitant aux États-Unis.

La cueillette des données a été faite à l'aide de trois méthodes. Un sondage par questionnaire a d'abord été expédié aux cadres supérieurs de 997 entreprises dont 500 de type A, 323 de type J et 174 de type AJ. Les résultats de son étude sont tirés des 221 questionnaires retournés dont plus de la moitié provenaient des entreprises AJ. En plus de sondage, dix études de cas sont effectuées par entrevues auprès de gestionnaires et par observation dans trois entreprises A, cinq AJ et deux J. Finalement, la consultation de documents internes ou officiels sur différentes entreprises comprises dans l'étude permet de tester la validité des réponses du sondage et des entrevues.

Le questionnaire employé dans les deux cas est basé sur les publications liées au domaine de la qualité et recoupe les facteurs qui figurent dans le modèle de Saraph et coll. (1989). Son étude tente donc d'établir une relation entre ce qu'il appelle des caractéristiques organisationnelles et trois types d'entreprises (A, AJ, J).

En comparant les différences significatives des réponses du sondage, d'un type d'entreprise à l'autre (analyses de variance à  $p < 0,05$ ), avec les conclusions des dix études de cas, Ebrahimpour rejoint ainsi les facteurs de succès proposés par Saraph et coll., sauf en ce qui a trait au facteur design du produit ou du service. Il apporte cependant un nouvel élément, la culture organisationnelle, et fait de la planification de la qualité et de l'évaluation cohérente des performances deux facteurs distincts.

### **Garvin**

Garvin fut l'un des premiers à réaliser une étude systématique des facteurs de succès des processus de gestion de la qualité. Le but de son travail fut de distinguer les facteurs déterminants de la qualité japonaise.

Pour ce faire, il effectua une étude comparée des pratiques de gestion de la qualité en fonction de la qualité du produit (taux de rejet avant, pendant et après production) dans des entreprises manufacturières japonaises et américaines de l'industrie de l'air climatisé. Seize des 18 entreprises sélectionnées participèrent à l'étude

---

dont neuf américaines et sept japonaises, de taille et chiffre d'affaires fort différents. Trois méthodes furent employées pour recueillir les données : un sondage par questionnaire chez les gestionnaires, des entrevues structurées ou non structurées auprès de ceux-ci et la consultation de documents requis, en plus de six visites.

L'auteur dénonce certaines recherches qui stipulent que les politiques envers les fournisseurs, la participation des travailleurs et la résolution instantanée des problèmes de qualité sont individuellement responsables du niveau japonais de qualité. Garvin conclut plutôt que la gestion japonaise de la qualité tire sa supériorité de l'ensemble des facteurs mutuellement renforçants, stipulés par le modèle d'analyse de la présente recherche. Cependant, outre les facteurs considérés par le présent modèle, Garvin ajoute les effets positifs des politiques et du soutien gouvernemental japonais envers la qualité. Au Japon, la qualité serait une affaire nationale largement et concrètement soutenue par l'État, phénomène absent aux États-Unis.

### **Bourque**

En 1990, Bourque<sup>32</sup> répète une étude de cas chez Bonem inc., une entreprise québécoise qui évolue dans le secteur de la spectroscopie, qui compte 117 employés et dont le chiffre d'affaires représentait dix millions de dollars en 1989. Par son étude, elle désire réévaluer de façon longitudinale les effets d'un programme de qualité totale mis en place en 1988.

Bourque se fixe trois buts : vérifier les effets du programme de qualité totale et tester leur stabilité temporelle, réévaluer le niveau de satisfaction des employés et recommander des améliorations potentielles.

Tel que le montre le tableau 3, l'étude de Bourque colle au modèle d'analyse proposé, en ce qu'elle dénonce, comme barrières au succès, les lacunes concernant les facteurs stipulés par ce dernier. Aucune mention n'est faite du département de la qualité ni des fournisseurs. Cette étude ajoute cependant que le manque de planification, l'insécurité d'emploi et le climat d'incertitude qui s'en dégage sont des facteurs

négatifs pour la survie du programme. Le sondage touchant la satisfaction des employés envers le programme dénonce un net recul comparativement aux données de 1988. Finalement, l'auteure conclut à un demi-succès du programme, tant en ce qui concerne les résultats qu'en ce qui a trait à la satisfaction des employés. Elle se pose également des questions sur sa longévité.

### **Hill**

En 1989 et 1990, Hill effectue quatre études de cas en Angleterre auprès d'entreprises qui ont implanté la gestion intégrale de la qualité. Deux des entreprises œuvrent dans le secteur manufacturier de l'informatique de bureau; une est britannique et l'autre américaine. Une autre est la division américaine d'une manufacturière de processus d'automation industrielle installée en Angleterre et la dernière est une entreprise britannique de fabrication d'instruments de précision en ingénierie.

Son étude est exploratoire et vise à comprendre la façon dont les organisations réussissent à implanter la gestion intégrale de la qualité.

Hill procède par entrevues et discussions auprès des différents gestionnaires, représentants syndicaux et autres employés ainsi que par l'inspection de la documentation interne des quatre entreprises.

Comme on peut le voir au tableau 3, ses conclusions ne retiennent que quelques-uns des facteurs soutenus dans le modèle. Au-delà de ceux dont il fait part, l'auteur stipule que c'est surtout l'ajustement des structures organisationnelles, facteurs très faiblement noté par le modèle proposé, qui assure le succès de la gestion de la qualité. Ce serait d'ailleurs l'absence d'un tel ajustement qui a provoqué l'échec des expériences de qualité.

\*\*\*

Au premier coup d'œil, malgré quelques objections, le tableau 3 semble soutenir adéquatement le modèle d'analyse retenu. Afin de le tester davantage, la prochaine section

---

s'attardera aux résultats d'études de cas d'entreprises.

### **Les facteurs de succès selon des cas d'entreprises**

L'inclusion de données tirées de rapports purement qualitatifs ou d'entrevues informelles pourrait être jugée non à propos à l'intérieur d'un travail de cette nature. Par contre, outre le cas de l'entreprise australienne, qui occupe d'ailleurs le dernier rang au tableau 3, toutes les entreprises dont sont issues les informations ont gagné des prix prestigieux en regard de la gestion de la qualité ou, tout au moins, ont été mises en nomination à de tels concours. Aussi, la reconnaissance d'instances nationales et internationales à leur endroit semble favoriser la considération de leur démarche dans le cadre de ce document.

#### **Wallace Co. (Galagan<sup>33</sup>)**

Wallace Co., une entreprise de taille moyenne située au Texas et œuvrant dans le secteur de la tuyauterie, a remporté, en 1991, le Malcolm Baldrige National Quality Award aux États-Unis pour sa performance en ce qui concerne la gestion de sa qualité. Puisque ce prix est plus que prestigieux et qu'il est convoité par les entreprises américaines, Wallace représente probablement un cas exemplaire de la gestion efficace de la qualité.

Les résultats présentés au tableau 3 proviennent d'un article qualitatif. On y fait part de plusieurs facteurs critiques dont certains recourent ceux du modèle. Cependant, d'autres facteurs n'apparaissant pas dans le modèle d'analyse sont énoncés dans l'article en question, soit la qualité et la présence du consultant externe et l'ajustement des structures et des systèmes sans qu'on en précise toutefois la nature.

#### **Conference Board du Canada (Farquhar et Johnston<sup>34</sup>)**

En 1990, le Conference Board du Canada publiait les résultats d'une recherche effectuée auprès d'entreprises canadiennes ayant réussi ou tenté des expériences de gestion par la qualité totale.

Les conclusions des chercheurs sont basées sur deux méthodes complémentaires. Des entrevues formelles et informelles ont été réalisées auprès de 200 personnes (cadres, non-cadres, fournisseurs, clients) dans six entreprises gagnantes, en 1989, du Canada Award for Business Excellence, dans la catégorie qualité. Ce prix est décerné par le ministère canadien de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. De plus, on a effectué un sondage auprès des gestionnaires de plus de 140 entreprises canadiennes reconnues dans le domaine de la qualité. Les résultats de 68 d'entre elles ont été compilés.

Le tableau 3 montre la position du Conference Board d'après les résultats de leur recherche. Outre les facteurs du modèle, l'ajustement des structures de l'entreprise ressort comme étant un élément primordial pour la réussite de la gestion de la qualité totale.

#### **Conference Board des États-Unis (Caropreso<sup>35</sup>)**

En 1989, le Conference Board des États-Unis tenait une conférence sur la qualité. L'organisme a publié subséquemment un compte rendu des différentes allocutions prononcées par les hauts dirigeants d'entreprises prestigieuses dans le secteur de la qualité. Pour les fins du présent travail, quatre de celles-ci ont été considérées, soit Ford Motor Cie, Corning Incorporated, Weyerhaeuser Paper Co. Et Xerox US, toutes finalistes ou ayant reçu un prix Malcolm Baldrige entre 1989 et 1991.

Les gestionnaires de ces quatre organisations semblent répondre à plusieurs des facteurs avancés par le modèle. À la lecture de leurs allocutions, deux points ressortent comme n'ayant pas ou ayant été faiblement signalés, soit la culture organisationnelle et l'ajustement des structures et des systèmes.

#### **Xerox Canada (Farquhar<sup>36</sup>)**

En 1989, Xerox Canada recevait le premier prix (médaille d'or) au concours national canadien cité précédemment. Il apparaît par conséquent intéressant de connaître les raisons ou les facteurs qui ont favorisé la réussite de son

---

processus de gestion par la qualité, mis en place à l'aube des années 1980.

Les résultats présentés au tableau 3 sont issus de la lecture d'une entrevue réalisée en 1991 avec le président et chef de la direction de l'entreprise au Canada.

Il ressort de cet article que plusieurs des facteurs présents dans le modèle de Saraph et coll. Ont été, et sont encore, de véritables impératifs à la gestion de la qualité chez Xerox Canada. Cependant, un changement de culture organisationnelle ainsi qu'un ajustement des structures et de la pyramide hiérarchique ont été nécessaires pour réussir ce virage.

#### **Florida Power and Light Corporation (Gabor<sup>37</sup>)**

Connaissant l'excellence, le sérieux et la persévérance dont doit faire preuve une entreprise pour recevoir le prestigieux Prix Deming, il est apparu essentiel de comprendre ce qui a fait le succès de F.P.L. Co. En effet, en 1989, elle devenait la première entreprise américaine à remporter le prix japonais tant convoité.

Entreprise de service dans le secteur de l'électricité, sa démarche est rapportée par une journaliste à partir de documentation interne et d'entrevues réalisées entre 1989 et 1990 avec des gestionnaires de l'organisation.

L'auteure fait part de facteurs de succès dont plusieurs apparaissent dans le modèle; elle en ajoute cependant deux autres, soit la sécurité d'emploi et le passage progressif à l'action par projets pilotes.

#### **Compagnie australienne (De Cieri et coll.<sup>38</sup>)**

On a finalement retenu le cas de l'implantation dite positive de gestion intégrale de la qualité dans un département de production d'une grande entreprise manufacturière australienne. Sans spécifier la méthodologie de leur étude, les auteurs décrivent la démarche empruntée par l'organisation et font ressortir les difficultés

rencontrées afin d'établir les facteurs pertinent de son succès.

Encore une fois, plusieurs facteurs qui y sont soulignée collent au modèle proposé. On y retrouve toutefois en plus l'adaptation de l'approche dans l'entreprise et le passage à l'action par l'entremise de projets pilotes.

\*\*\*

Les onze cas de gestion de la qualité colligés au tableau 3 ne représentent évidemment que quelques exemples dans le domaine. Néanmoins, ils sont apparus suffisamment reconnus et sérieux pour tester le modèle d'analyse choisi. Dans la prochaine annexe, on tentera d'identifier les principaux facteurs issus de la théorie, de l'expérience empirique et de rapports qualitatifs.

## Annexe 4

### Analyse et interprétation

Il importe de tenter une analyse et une interprétation du tableau 3 afin, d'une part, d'identifier, à partir des expériences répertoriées, les facteurs critiques de la gestion de la qualité totale mais, d'autre part, de vérifier le degré de concordance entre la théorie exposée dans la partie théorique de ce travail et la pratique qu'énoncent les études précédemment décrites.

Un retour au tableau 3 permet de formuler les constatations suivantes.

### Les facteurs retenus

Six facteurs du modèle de Saraph et coll. semblent, d'après ce tableau, faire passablement consensus chez les répondants :

- le support de la direction;
- la présence et la compréhension des politiques de qualité;

- la formation;
- la participation et la reconnaissance des employés;
- la présence de mesures et la circulation d'information;
- la gestion du processus et des procédures de production.

Or, comme l'indique le tableau 4, il est intéressant de remarquer que cinq d'entre eux recevaient de hauts niveaux de fidélité (0,83 à 0,94) dans le modèle de Saraph et coll. De plus, ils figuraient parmi les principaux facteurs de réussite, tels que soutenus préalablement en théorie (tableau 1), à l'exception de la gestion du processus et des procédures de production. En effet, ce dernier élément apparaît très important dans le tableau 3, bien qu'il n'ait pas été répertorié dans la section théorique (tableau 1) de cette recherche et qu'il ne totalise qu'un faible 0,76 de fidélité dans le modèle d'analyse.

**Tableau 4 – Facteurs retenus par les études**

<b>FACTEURS RETENUS PAR LES ÉTUDES</b>	<b>FIDÉLITÉ DU FACTEUR SELON LE MODÈLE</b>	<b>FACTEURS RETENUS EN THÉORIE (VOIR LE TABLEAU 1)</b>
<b>Support de la direction</b>	0,94	1- engagement et participation de la direction  3- planification, vision à long terme, temps et patience
<b>Politiques qualité</b>	0,94	4- vision partagée et conviction de tous
<b>Formation</b>	0,87	2- formation de tout le personnel
<b>Mesures et information</b>	0,88	6- mesures de qualité  7- communication et information
<b>Participation des travailleurs et reconnaissance</b>	0,85	4- ajustement des structures et des systèmes  5- récompenses et reconnaissance  10- décloisonnement organisationnel
<b>Gestion du processus et des procédures de production</b>	0,76	

### Les facteurs « moins retenus »

Toujours d'après le tableau 3, trois facteurs semblent moins attirer l'attention en pratique. Il s'agit de :

- l'engagement des fournisseurs;
- le design du produit; et surtout
- le rôle du département de qualité.

Or, selon le tableau 5, le facteur engagement des fournisseurs est passablement signalé en théorie et figure solidement selon le modèle d'analyse (0,81). Quant au facteur département de qualité, fortement soutenu (0,83) par Saraph et coll., il reçoit un support plus que mitigé dans les études répertoriées au tableau 3; on peut également signaler son absence en théorie (tableau 1).

**Tableau 5 – Facteurs « moins retenus » par les études**

<b>FACTEURS « MOINS RETENUS » PAR LES ÉTUDES</b>	<b>FIDÉLITÉ DU FACTEUR SELON LE MODÈLE</b>	<b>FACTEURS RETENUS EN THÉORIE (VOIR LE TABLEAU 1)</b>
<b>Engagement des fournisseurs</b>	0,81	14- Engagement des fournisseurs
<b>Département de qualité</b>	0,83	
<b>Design du produit</b>	0,71	

Il faut toutefois rappeler que le modèle d'analyse a été validé dans une forte proportion par des gestionnaires contrôlant la qualité, ce qui a pu promouvoir le rôle du département qualité au titre de facteur critique. Or, en pratique, bien que les répondants dans les études soient des gestionnaires pour la plupart, ces derniers sont rarement responsables du département qualité, ce qui explique probablement l'importance moindre qu'ils accordent à ce facteur.

D'autre part, la méthode de l'analyse du contenu utilisée lors de la lecture des études peut avoir une influence sur le facteur engagement des fournisseurs qui pourrait ainsi ne pas recevoir l'appui escompté en pratique. De cette façon, même s'ils sont loin d'y être opposés, les interlocuteurs colligés ont peut-être tout simplement omis de le signaler. Finalement, l'élément design du produit s'en tire assez bien au tableau 3, malgré sa fidélité-limite (0,71), telle que proposée dans le modèle.

Quoiqu'il en soit, au-delà des résultats concernant les facteurs du modèle d'analyse

choisi, le tableau 3 apporte une confirmation supplémentaire au domaine de la gestion de la qualité.

### Les facteurs à ajouter au modèle d'analyse

Les rapports pratiques résumés au tableau 3 ont permis de proposer l'ajout de certains facteurs dont la majorité avaient été révélés dans la partie théorique précédente (tableau 1). On y retrouve :

- la planification, phase essentielle d'une démarche structurée;
- l'ajustement des structures et des systèmes;
- l'adaptation de l'approche;
- les projets pilotes;
- les consultants;
- la sécurité d'emploi;
- l'évaluation des performances (ajustement des pratiques de gestion des ressources humaines)

La liste théorique des facteurs de succès (tableau 1) aurait pu s'allonger davantage en première

partie du travail. Cependant, au risque qu'elle soit limitative, il est apparu nécessaire de n'inclure à cette liste que les éléments atteignant une certaine fréquence d'apparition. Aussi, les deux facteurs qui apparaissaient pour la première fois à la dernière colonne du tableau 3, c'est-à-dire la culture organisationnelle et les politiques gouvernementales, ne sont pas étrangers aux publications traitant de la gestion intégrale de la qualité.

Wilkinson et coll. soutiennent en effet que les politiques gouvernementales et les normes internationales de qualité feront de plus en plus figure d'incitatifs au chapitre de l'amélioration de la qualité.

D'une part, Crosby, Juran, Berry et Olian et Rynes suggèrent fortement que la gestion de la qualité impose une transformation de la culture

organisationnelle et que c'est cette même culture qui, par son support, agit à titre de facteur critique à la survie du processus.

La divulgation de ces deux facteurs au tableau 3 ne surprend donc pas; leur fréquence d'apparition seule les aura empêché de paraître en première partie du travail (tableau 1).

D'autre part, il est intéressant de remarquer l'absence totale du signalement du facteur participation syndicale au processus dans la documentation pratique (tableau 3) et dans le modèle d'analyse. Sans doute le faible degré de syndicalisation des entreprises répertoriées explique-t-il une bonne partie du phénomène. Mais encore, le rang dudit facteur dans la section théorique (tableau 1) porte à réflexion.

**Tableau 6 – Facteur à ajouter au modèle d'analyse**

<b>FACTEURS À AJOUTER AU MODÈLE (VOIR LA DERNIÈRE COLONNE DU TABLEAU SYNTHÈSE)</b>	<b>FACTEURS THÉORIQUES (VOIR LE TABLEAU 1)</b>
<b>Planification</b>	8- démarche méthodique 17- planification du processus
<b>Ajustement des structures et des systèmes</b>	11- ajustement des structures et des systèmes
<b>Adaptation de l'approche</b>	18- adapter l'approche
<b>Projets pilotes</b>	13- procéder par projets pilotes
<b>Consultants</b>	20- présence de consultants
<b>Sécurité d'emploi</b>	12- alignement des pratiques de gestion des ressources humaines

Globalement, l'analyse et l'interprétation du tableau 3 révèle que :

- il existe effectivement un ensemble de facteurs assurant la réussite de la gestion intégrale de la qualité, tel que proposé par les auteurs vus en première partie (tableau 1) et les concepteurs du modèle d'analyse;

- outre le facteur département de qualité qui obtient sept réponses négatives (non) sur onze cas, tous les autres facteurs proposés par le modèle d'analyse atteignent un résultat relativement positif pour l'exercice de concordance entre le modèle et les études ou rapports d'expériences de gestion intégrale de la qualité. Cependant, certains font plus l'unanimité que d'autres.

- 
- enfin, une bonne proportion des gestionnaires qui répondent aux études perçoivent que les facteurs nécessaires à la gestion intégrale de la qualité sont effectivement ceux proposés par le modèle de Saraph et coll.

Il apparaît donc, d'après le tableau 3, que le succès de l'implantation et la survie d'un processus de gestion intégrale de la qualité passent par un ensemble de facteurs essentiels.

La plupart des gestionnaires s'entendent d'ailleurs sur la majorité de ces facteurs.

Ainsi, le mouvement de la qualité totale aurait franchi le cap unidimensionnel des simples cercles de qualité et la synergie d'un ensemble de facteurs serait aujourd'hui perçue comme primordiale à ce mode de gestion.

Ainsi, le mouvement de la qualité totale aurait franchi le cap unidimensionnel des simples cercles de qualité et la synergie d'un ensemble de facteurs serait aujourd'hui perçue comme primordiale à ce mode de gestion.

### **Les limites de la recherche**

Les conclusions tirées précédemment doivent néanmoins être nuancées, et ceci pour trois principales raisons. La première touche évidemment aux limites des études répertoriées, la deuxième, déjà reconnue, est la méthode d'analyse du contenu des lectures qui a été utilisée, et finalement la troisième concerne les limites du modèle lui-même.

#### **1. Les limites des études**

Quatre limites majeures frappent les études empiriques et les rapports de nature plus qualitative. Elles concernent :

- l'échantillon utilisé;
- la nature des répondants;
- les renseignements méthodologiques;
- les indicateurs du succès de la démarche de gestion intégrale de la qualité.

Selon toute évidence, l'échantillonnage de certaines études pose problème, ceci en raison de :

- a) la taille fort différente des entreprises répertoriées. Ce phénomène peut avoir un effet non négligeable sur la nature et l'efficacité de la démarche de gestion de la qualité.
- b) la surreprésentation de certains secteurs d'activité. En effet, la majorité des résultats figurant au tableau 3, sauf dans le cas de Xérox Canada et de Florida Power and Light Co., proviennent d'entreprises manufacturières. Pire encore, certaines études présentent les résultats d'échantillons concentrés à 70 % dans des secteurs manufacturiers très spécifiques. Toute généralisation des résultats pourrait aussi être fort contestée.

De plus, la nature des répondants affecte la qualité des études à deux égards. Premièrement, ainsi qu'il est signalé précédemment, les résultats du tableau 3 sont issus des réponses des gestionnaires d'entreprise, sauf dans le cas des études de Hourque, Hill et du Conference Board du Canada. Elles représentent uniquement leur perception des choses. Or, une perception demeure ce qu'elle est. Deuxièmement, dans certains cas (Motwani; Conference Board des États-Unis (Caropreso); Wallace Co. (Galagan); Xérox Canada (Farquhar); F.P.L. Co. (Gabor), les conclusions sont tirées des perceptions d'un seul gestionnaire par organisation. La prudence s'impose encore ici quant à la généralisation. Les études présentent également quelques lacunes méthodologiques. Tout d'abord, parmi les cinq premières études apparaissant au tableau 3, deux se distinguent par l'absence pure et simple de détails méthodologiques importants : statistiques utilisées, prise de l'échantillon, degré de validité, etc.) (Hill; Garvin). De plus, il va de soi que la majorité des rapports qualitatifs ne contiennent aucun détail méthodologique, sauf celui présenté par le Conférence Board du Canada. La valeur des informations qui y sont dévoilées tient davantage à la longévité des expériences et à la reconnaissance qu'on leur a publiquement accordée.

---

Finalement, les indicateurs servant à mesurer le succès de la démarche de gestion de la qualité font défaut. En effet, ils sont tantôt trop étroits, ne touchant que la qualité du produit (taux de rejets, nombre de défauts, de retours, etc.) ou bien trop larges, non quantifiés ou non vérifiables, comme c'est le cas à différents degrés dans toutes les autres études.

Or, la théorie de la gestion de la qualité totale va au-delà de la qualité du produit. Par contre, l'absence de mesures ou de vérification des autres indicateurs d'amélioration de la qualité fournis par les études nous appelle à un questionnement et nous invite à poursuivre la recherche dans ce domaine.

## 2. La limite de la méthode d'analyse utilisée

Comme on l'a signalé précédemment, la fréquence d'apparition d'un facteur explique une réponse positive à son égard (tableau 1). Par conséquent, il faut garder à l'esprit que l'évidence du facteur, aussi bien que son importance, peut être à l'origine de son acceptation. De plus, il faut rappeler qu'une liste de publications plus exhaustive aurait pu conduire à des résultats semblables, ou même fort différents.

## 3. Les limites du modèle

Les limites du modèle d'analyse choisi pour faire l'exercice de concordance résumé au tableau 3 sont de deux ordres. Elles touchent la conception du modèle et son étendue.

### a) La conception

Les limites concernant la conception du modèle sont la composition déficiente de deux des facteurs et la nature des répondants qui ont mesuré sa fidélité.

Ainsi que nous l'avons signalé dans la section analyse et interprétation des résultats, deux facteurs qui présentaient des coefficients de fidélité faible (processus de production (0,76) et design du produit (0,71)) ont effectivement posé un problème lors de l'exercice de concordance entre les études pratiques et le modèle. Saraph et coll. avaient d'ailleurs avoué qu'une recom-

position des facteurs pouvait être souhaitable. L'exercice effectué ici en atteste la nécessité.

Quant à la nature des répondants, on se souviendra que le modèle de Saraph et coll. a été en bonne partie conçu par des gestionnaires, puisqu'eux seuls ont contribué à mesurer sa fidélité. Ce modèle sert en fait à évaluer leur perception à l'égard de certains facteurs critiques de la gestion de la qualité. Or, le désaccord face au facteur support de la gestion dans la recherche de Motwani montre bien la lacune du modèle à cet égard. De l'aveu même du chercheur, un « non » signifie sans doute plus le non-engagement de la part des gestionnaires dans le domaine de la qualité que l'importance du facteur comme tel dans le processus.

### b) L'étendue

L'exercice de concordance résumé au tableau 3 met en lumière la nature incomplète de l'instrument en question. En effet, dans la dernière colonne, on propose certains facteurs déjà rapportés dans la partie théorique. Ces facteurs doivent apparemment être ajoutés au modèle afin de le rendre plus conforme à la réalité.

Or, la constatation de l'étroitesse de l'instrument choisi ne fait que confirmer le besoin d'études plus larges concernant le processus de gestion intégrale de la qualité, tel que le stipulait Garvin en 1984.

Critiquant leur modèle, Saraph et coll. suggéraient d'ailleurs que leur travail aurait pour effet de stimuler d'autres chercheurs à tenter de comprendre la pratique de la gestion de la qualité, à bâtir des théories et à peaufiner des modèles mettant en relation les facteurs critiques de celui-ci et la performance-qualité d'une organisation et de son environnement.

Les différentes limites énoncées, tant en ce qui concerne les études répertoriées qu'en ce qui a trait à la méthode et au modèle d'analyse, ternissent sensiblement les résultats obtenus dans le tableau 3 et l'interprétation positive qu'on pouvait en faire.

Il faut cependant rappeler que, comme le proposait cette étude, l'exercice de concordance entre la théorie et la réalité présentée au tableau 3 a permis, malgré ses limites, de conclure que plusieurs facteurs semblent irrévocablement nécessaires au succès d'un processus de gestion intégrale de la qualité, et qu'au moins les gestionnaires s'entendent sur plusieurs d'entre eux.

Une étude qui aurait comme objectif de reconsidérer et d'opérationnaliser les facteurs du modèle choisi, ainsi que ceux qui s'y ajoutent après la réalisation du présent exercice, et selon la théorie, pourrait sans doute apporter une lumière supplémentaire, encore requise aujourd'hui, dans la problématique des facteurs de succès de la gestion intégrale de la qualité.

Des recherches visant à quantifier plus que la seule qualité du produit, à titre d'indicateur de performance de la gestion de la qualité, fourniraient un éclairage requis dans les publications sur ce sujet. Bien que par ce travail on ait tenté de franchir un petit pas, la route qui reste à parcourir dans l'étude de la gestion intégrale de la qualité demeure quand même longue.

#### Notes et références

- <sup>1</sup>GARVIN, D. A. (1984), « Japanese Quality Management », *The Columbia Journal of World Business*, vol. 19, n° 3, p. 3-12.
- WILKINSON A., P. ALLEN et E. SNAPE (1991), « TQM and the Management of Labour », *Employee Relations*, vol. 13, n° 1, p. 24-31.
- DREYFUSS, J. (1988), « Victories in the Quality Crusade », *Fortune*, 10 octobre, p. 80-88.
- <sup>2</sup>LAPIERRE, G. (1990), « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, p. 745-759.
- <sup>3</sup>CROSBY, P. B. (1984), *La qualité c'est gratuit*, Paris: Economica, 313 p.
- CROSBY, P. B. (1986), *La qualité sans larmes*, Paris: Economica, 241 p.
- KÉLADA, J. (1990), *Pour une qualité totale*, Montréal: Éditions Quafec, 298 p.
- KÉLADA, J. (1991), « Qualité totale et gestion par extraversion », *Gestion*, février, p. 42-49.

- KÉLADA, J. (1991), *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Québec : Éditions Quafec, 386p.
- OAKLAND, J. S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd, 316 p.
- BERNILLON, A. et O. CÉRUTTI (1988), *Implanter et gérer la qualité totale*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 213 p.
- JURAN, J. M. (1989), *Planifier la qualité*, Paris: Afnor, 314p.
- OLIAN, J. D. et S.L. RYNES (1991), « Making Total Quality Work : Aligning Organizational Processes, Performance Measures and Stakeholders », *Human Resource Management*, automne, vol. 30, n° 3, p. 303-333.
- <sup>4</sup>En anglais ce concept est présenté sous le vocable « Total Quality Management ».
- <sup>5</sup>HILL, S. (1991), « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, p. 541-568.
- <sup>6</sup>ALY, N. A., V. J. MAYTUBBY et A. K. ELSHENNAWY (1990), « Total Quality Management : an approach and a case study », *Computers industrial engineering*, vol. 19, n° 1-4, p. 111-116.
- <sup>7</sup>DEMING, W.E. (1988), *Qualité, la révolution du management*, Economics.
- <sup>8</sup>LAPIERRE, G. (1990), *op. cit.*, note 2, p. 750.
- <sup>9</sup>KÉLADA, J. (1991), *op. cit.*, note 3, p. 31.
- <sup>10</sup>DUNCAN, J. W. et J.G. VANMATRE (1990), « The Gospel According to Deming : Is it Really New? », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-9.
- <sup>11</sup>ARCHIER, G., O. ELISSAT et A. SELTON (1986), *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 247 p.
- TÉBOUL, J. (1990), *La dynamique qualité*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 321 p.
- <sup>12</sup>ISHIKAWA, K. (1981), *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris : Afnor Gestion, 195 p.
- <sup>13</sup>BERRY, T. H. (1990), *Managing the total quality transformation*, McGraw-Hill, 223 p.
- <sup>14</sup>YORKS, L. (1989), « Organizational Transformation in Total System Quality », dans *Strategic Linkages in the Total Quality Management Process*, Center for Business and Economic Research College of Business Administration, The University of Tennessee, Knoxville, p. 51-56.
- <sup>15</sup>OAKLAND, J.S. (1989), *op. cit.*, note 3, p. 281.
- <sup>16</sup>PÉRIGORD, M. (1987), *Réussir la qualité totale*, Paris : Les Éditions d'Organisation, Collection Management 2000, 254p.
- <sup>17</sup>JOHNSON, J. G. (1991), « The Culture Clock: TQM and Doing the Right Thing at the Right Time »,

---

*Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 10-14.

<sup>18</sup>RYNE, J.A. (1991), « High Priests and Hucksters », *Business Week*, 25 octobre, p. 52-57.

<sup>19</sup>DOUCHY, J.-M. (1986), *Vers le Zéro défaut dans l'entreprise*, Paris: Dunod, 121 p.

<sup>20</sup>ATKINSON, P.E. (1990), *Creating Culture Change: the Key to Successful Total Quality Management*, Bedford, Royaume-Uni : IFS Ltd, p. 225.

<sup>21</sup>HALL, R. (1989), *L'excellence industrielle*, Paris : Inter Éditions, 353 p.

<sup>22</sup>KÉLADA, J. (1990), *op. cit.*, note 3, p. 224.

<sup>23</sup>GAGNÉ, P. et M. LEFEBVRE (1992), « La Qualité Totale, moins de 450 jours pour agir », *Avenir*, Cahier spécial : la qualité totale, vol. 6, n° 3-4.

<sup>24</sup>KOLLER, A. M. jr.(1991), « TQM, Understanding the Basics

of « Total Quality Management », *Manage*, vol. 42, n° 4, p. 15, 27-28.

<sup>25</sup>BERRY, T.H. (1990), *op. cit.* note 13, p. 122.

<sup>26</sup>MURPHY, P.F. (1991), « Six Steps to Quality Improvement », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 24-26.

<sup>27</sup>BERRY, T.H. (1990), *op. cit.*, note 13, p. 149.

<sup>28</sup>GUILLOT, M. et coll. (1992), *Évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises, Sommaire de l'étude partielle portant sur les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches*, Gestion et Ingénierie de la Qualité, Division du Groupe de recherche pour l'avancement de la Productique, Université Laval, 13 p.

<sup>29</sup>SARAPH, J. V., G. BENSON et R. G. SHROEDER (1989), « An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management », *Decision Sciences*, vol. 20, p. 810-829.

<sup>30</sup>MOTWANI, J. G. (1990), *Quality Assurance Practices by Indian Manufacturing Organizations : a Conceptual Framework and an Empirical Investigation*, thèse de doctorat, University of North Texas, 140 p.

<sup>31</sup>EBRAHIMPOUR, M. (1986), *An Empirical Study of the Implementation of the Japanese Approach to Quality Management and its Impact on Product Quality in U.S. Manufacturing*, thèse de doctorat, University of Nebraska, 262 p.

<sup>32</sup>BOURQUE, P. (1991), *L'impact d'un programme de qualité totale : un an plus tard*, essai de maîtrise, Université Laval, 192p.

<sup>33</sup>GALAGAN, P.A. (1991), « How Wallace Changed its Mind », *Training and Development*, juin, p. 23-28.

<sup>34</sup>FARQUHAR.C.R. et C.G. JOHNSTON (1990), *Total Quality Management: A Competitive Imperative*, Conference Board of Canada, 63 p.

<sup>35</sup>CAROPRESO, F. (1990), *Making Total Quality Happen: A report from the Conference Board*, New York, 90 p.

<sup>36</sup>FARQUHAR, C.R.(1991), « A Vision for Quality », *Canadian Business Review*, p. 7-15.

<sup>37</sup>GABOR, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America; the Stories of Ford, Xerox and GM*, New York :Times Books, 336 p.

<sup>38</sup>De CIERI H. et coll. (1991), « Implementation of TQM in an Australian Manufacturing Company », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 8, n° 5, p. 55-65.

## Bibliographie

ALY, N. A., V. J. MAYTUBBY et A. K. ELSHENNAWY (1990), « Total Quality Management : an approach and a case study », *Computers industrial engineering*, vol. 19, n° 1-4, p. 111-116.

ARCHIER, G., O. ELISSAT et A. SELTON (1986), *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 247 p.

ATKINSON, P.E. (1990), *Creating Culture Change: the Key to Successful Total Quality Management*, Bedford, Royaume- Uni : IFS Ltd, 267 p.

BERNILLON, A. et O. CÉRUTTI (1988), *Implanter et gérer la qualité totale*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 213 p.

BERRY, T. H. (1990), *Managing the total quality transformation*, McGraw-Hill, 223 p.

BOURQUE, P. (1991), *L'impact d'un programme de qualité totale : un an plus tard*, essai de maîtrise, Université Laval, 192 p.

CAROPRESO, F. (1990), *Making Total Quality Happen: A report from the Conference Board*, New York, 90 p.

CROSBY, P. B. (1984), *La qualité c'est gratuit*, Paris: Economica, 313 p.

CROSBY, P. B. (1986), *La qualité sans larmes*, Paris: Economica, 241 p.

De CIERI H. et coll. (1991), « Implementation of TQM in an Australian Manufacturing Company », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 8, n° 5, p. 55-65.

- DEMING, W.E. (1988), *Qualité, la révolution du management*, Economics.
- DOUCHY, J.-M. (1986), *Vers le Zéro défaut dans l'entreprise*, Paris: Dunod, 121 p.
- DREYFUSS, J. (1988), « Victories in the Quality Crusade », *Fortune*, 10 octobre, p. 80-88.
- DUNCAN, J. W. et J. G. VAN MATRE (1990), « The Gospel According to Deming: Is it Really New? », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-9.
- EBRAHIMPOUR, M. (1986), *An Empirical Study of the Implementation of the Japanese Approach to Quality Management and its Impact on Product Quality in U.S. Manufacturing*, thèse de doctorat, University of Nebraska, 262p.
- FARQUHAR, C.R. et C.G. JOHNSTON (1990), *Total Quality Management: A Competitive Imperative*, Conference Board of Canada, 63 p.
- FARQUHAR, C.R. (1991), « A Vision for Quality », *Canadian Business Review*, p. 7-15.
- GABOR, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America; the Stories of Ford, Xerox and GM*, New York : Times Books, 336 p.
- GAGNÉ, P. et M. LEFEBVRE (1992), « La Qualité Totale, moins de 450 jours pour agir », *Avenir*, Cahier spécial : la qualité totale, vol. 6, n° 3-4.
- GALAGAN, P.A. (1991), « How Wallace Changed its Mind », *Training and Development*, juin, p. 23-28.
- GARVIN, D. A. (1984), « Japanese Quality Management », *The Columbia Journal of World Business*, vol. 19, n° 3, p. 3-12.
- GUILLOT, M. et coll. (1992), Évaluation du degré d'implantation de la qualité dans les PME manufacturières québécoises, Sommaire de l'étude partielle portant sur les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, Gestion et Ingénierie de la Qualité, Division du Groupe de recherche pour l'avancement de la Productique, Université Laval, 13 p.
- HALL, R. (1989), *L'excellence industrielle*, Paris : Inter Éditions, 353 p.
- HARRINGTON, J. H. (1991), *Objectif Qualité Totale, un processus d'amélioration continue*, Montréal, Publications Transcontinental inc., 320 p.
- HILL, S. (1991), « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 4, p. 541-568.
- INSTITUT HUDSON CANADA et TOWERS PERRIN (1991), Vers l'an 2000, *Priorités et stratégies des ressources humaines : les gestionnaires canadiens sont-ils prêts?*, juin, 25 p.
- ISHIKAWA, K. (1981), *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris : Afnor Gestion, 195 p.
- JABLONSKI, J. R. (1991), *Implementing Total Quality Management, an Overview*, San Diego, Pfeiffer et Company, 144 p.
- JOHNSON, J. G. (1991), « The Culture Clock: TQM and Doing the Right Thing at the Right Time », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 10-14.
- JURAN, J. M. (1989), *Planifier la qualité*, Paris: Afnor, 314 p.
- KÉLADA, J. (1990), *Pour une qualité totale*, Montréal: Éditions Quafec, 298 p.
- KÉLADA, J. (1991), « Qualité totale et gestion par extraversion », *Gestion*, février, p. 42-49.
- KÉLADA, J. (1991), *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Québec : Éditions Quafec, 386 p.
- KOLLER, A. M. jr. (1991), « TQM, Understanding the Basics of « Total Quality Management », *Manage*, vol. 42, no 4, p. 15, 27-28.
- LAPIERRE, G. (1990), « La gestion par la qualité totale : le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, p. 745-759.
- MOTWANI, J. G. (1990), *Quality Assurance Practices by Indian Manufacturing Organizations : a Conceptual Framework and an Empirical Investigation*, thèse de doctorat, University of North Texas, 140 p.
- MURPHY, P. F. (1991), « Six Steps to Quality Improvement », *Journal of Quality and Participation*, vol. 14, n° 6, p. 24-26.
- OAKLAND, J. S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd, 316 p.

---

OLIAN, J. D. et S. L. RYNES, (1991), « Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures and Stakeholders », *Human Resource Management*, automne, vol. 30, n° 3, p. 303-333.

PÉRIGORD, M. (1987), *Réussir la qualité totale*, Paris : Les Éditions d'Organisation, Collection Management 2000, 254 p.

RYNE, J.A. (1991), « High Priests and Hucksters », *Business Week*, 25 octobre, p. 52-57.

SARAPH, J. V., G. BENSON et R. G. SHROEDER (1989), « An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management », *Decision Sciences*, vol. 20, p. 810-829.

TÉBOUL, J. (1990), *La dynamique qualité*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 321 p.

WILKINSON A., P.ALLEN et E. SNAPE (1991), « TQM and the Management of Labour », *Employee Relations*, vol. 13, n° 1, p. 24-31.

YORKS, L. (1989), « Organizational Transformation in Total System Quality », dans *Strategie Linkages in the Total Quality Management Process*, Center for Business and Economic Research College of Business Administration, The University of Tennessee, Knoxville, p. 51-56.