
L'histoire d'un succès en qualité totale (Version originale parue dans le vol. 8 nos. 1-2 (1999))

Marcel Laflamme, Ph. D.
Université de Sherbrooke

L'usine Baxter¹, à Sherbrooke, ouverte en 1983, fait partie de la Division des systèmes intra-veineux et produits médicaux de Baxter International qui fabrique et commercialise des produits qui permettent de dispenser des soins aux patients de plus de 100 pays.

L'usine de Sherbrooke compte environ 110 employés(es) fabriquant, dans un environnement de classe mondiale, une gamme étendue de dispositifs médicaux pour les applications suivantes : administration de sang, dialyse, irrigation, pharmacie et autres applications sur mesure selon les besoins spécifiques.

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

En novembre 1997, la corporation Baxter de Sherbrooke recevait du Premier ministre du Québec, M. Lucien Bouchard, le prestigieux certificat de la qualité basé sur le Qualimètre. Ainsi, l'usine Baxter devenait la première récipiendaire du certificat offert par le Mouvement québécois de la qualité. De plus, Baxter-Sherbrooke est homologué aux normes ISO-9001 et a obtenu au sein de la corporation l'excellent prix « Baxter Quality Award ».

Qu'y a-t-il de magique dans l'approche-qualité chez Baxter? Quelles sont les principales clefs de sa recette? Voici l'objectif visé par ce petit cas illustrant les principales étapes d'implantation de la démarche-qualité chez Baxter qui a débuté en 1987.

ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHE-QUALITÉ

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez

Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

Phase I : le lancement (1987-1990)

Dès 1986, une lettre du Président au siège social, M. Daly, préconisait le Processus d'amélioration de la qualité (PAQ) comme moyen privilégié pour actualiser l'engagement de Baxter à demeurer le chef de file dans une industrie des soins de la santé toujours plus exigeante en matière de qualité, prix et service aux clients.

De façon formelle, c'est à l'été 1987 que l'usine de Sherbrooke a décidé de lancer le PAQ. Celui-ci a été fondé sur la philosophie du Zéro-Défaut selon Phillip Crosby, gourou américain de la gestion de la qualité.

Les cinq fondements suivant de la qualité constitueront la pierre d'assise du développement du PAQ permettant à l'ensemble du personnel de se doter d'un langage commun et favorisant la responsabilisation de chaque individu au sein de son travail :

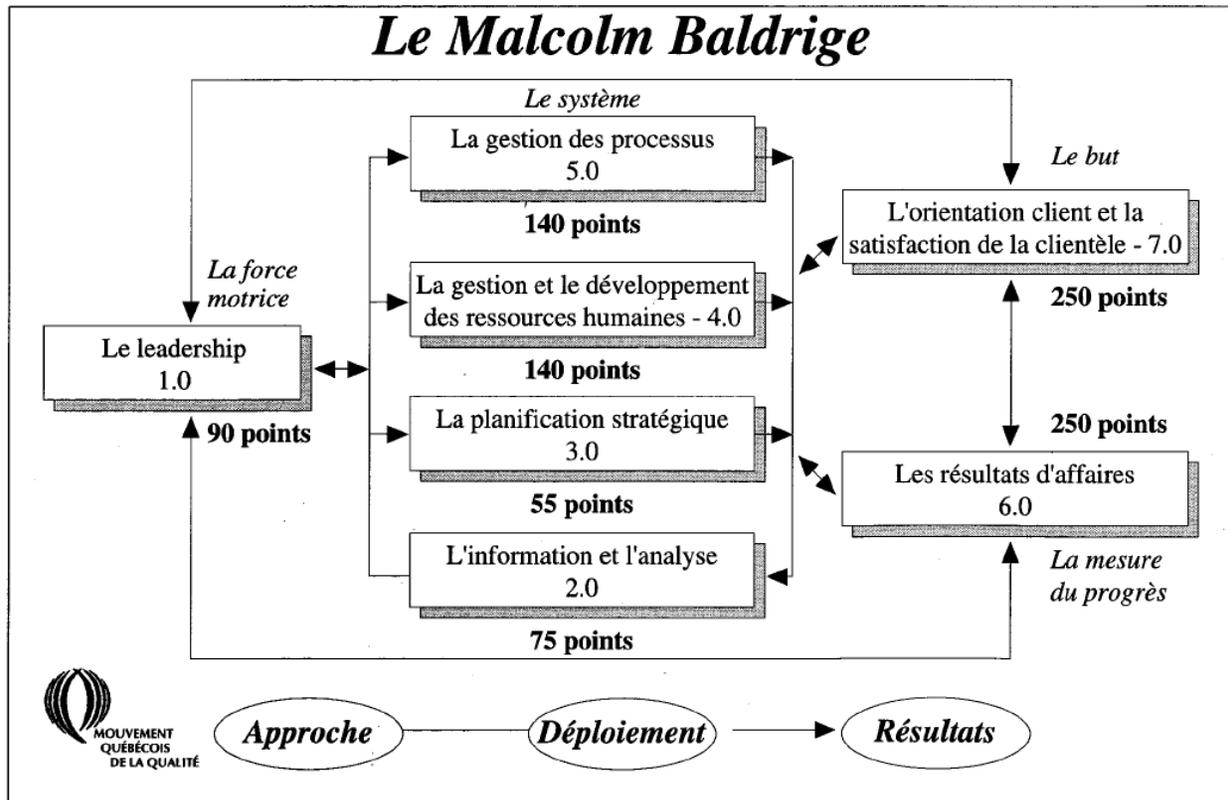
- exigences (la définition) : la qualité consiste à se conformer aux exigences des clients;
- sans défaut (la norme, la mesure) : 100 % de conformité;
- prévention (la méthode) : le seul moyen d'éliminer les défauts;
- participation (la responsabilisation) : implication de tous et chacun;
- amélioration continue (l'attitude) : remise en question constante de nos façons de faire afin de tendre vers l'excellence et de satisfaire toujours les exigences évolutives de nos clients.

En complémentarité à la responsabilisation de chacun dans la qualité de son travail, différents

comités de support et d'amélioration furent institués : comités de sensibilisation, de formation et de reconnaissance, comités de mesures, d'actions correctives, etc.

Ces premiers dispositifs de changements étaient appuyés par l'organisation de journées annuelles : Zéro-Défaut, Qualité en tête, venant renchéir le Processus d'amélioration de la qualité.

Figure 1



Phase II : la consolidation (1991-1993)

Cette période de consolidation de la démarche-qualité s'est effectuée en 1991 à la faveur du lancement du concours « Baxter Quality Award » (BQA) à travers toutes les usines de la compagnie. Le BQA utilise les mêmes critères d'évaluation que le prix américain de la qualité, le « Malcolm Baldrige National Quality Award ». Ce référentiel de gestion de la qualité comprend un ensemble de critères regroupés au sein des sept dimensions suivantes : le leadership, l'information et l'analyse, la planification stratégique, la gestion et le développement des ressources humaines, la gestion des processus, les résultats de l'organisation, l'orientation client et la satisfaction de la clientèle (figure 1). L'inscription dès 1991 de l'usine de Sherbrooke

au Baxter Quality Award a permis, entre autres : 1) de se familiariser avec les différents critères de ce modèle global de gestion de la qualité; 2) d'identifier les écarts entre les pratiques et les exigences; 3) de dresser une liste des systèmes prioritaires à améliorer et finalement 4) d'adopter ce référentiel comme étant la base du modèle de gestion totale de la qualité.

En 1992, le Comité de Direction de l'usine à Sherbrooke a refait l'exercice visant à identifier les éléments manquants ou ceux à améliorer, le tout traduit sous forme de Plan qualité annuel, constituant la base de la stratégie de fabrication de classe mondiale.

Aussi, en 1992 l'usine précisa sa mission et ses valeurs.

MISSION
Nous serons un chef de file de classe mondiale dans la conception et la fabrication de produits médicaux de la plus haute qualité en satisfaisant continuellement nos clients grâce à l'innovation, la flexibilité, le travail d'équipe et l'excellence dans nos opérations.

VALEURS
<p>Clients</p> <p>La satisfaction totale du client constitue la raison d'être de nos opérations; celle-ci sera atteinte en tout temps par la compréhension et le respect des exigences établies. Nous serons flexibles dans la fabrication de nos produits, tant actuels que nouveaux, et ce d'une manière respectueuse de l'environnement.</p>
<p>Employés</p> <p>Nous respectons nos employés et employées en tant qu'individus et nous les considérons comme notre ressource la plus importante. Ensemble, nous rechercherons le développement personnel et l'implication totale par la responsabilisation, la formation et la communication dans un milieu de travail sécuritaire.</p>
<p>Fournisseurs</p> <p>Nous définirons et communiquerons nos exigences aux fournisseurs; nous évaluerons leur performance et nous développerons des rapports basés sur le partenariat.</p>

À partir de 1993, les retombées de la démarche qualité devinrent de plus en plus probantes et se manifestèrent par une nette amélioration au niveau de chacune des sept dimensions préconisées dans le Prix de la qualité. Ainsi, au lieu d'effectuer des interventions ponctuelles ou fragmentées en Qualité, tout le processus est devenu intégré et systématisé.

Phase III : le raffinement du processus (1994 à nos jours)

Depuis 1994, le processus d'amélioration continue de la qualité (évaluation – plan d'action – exécution) se poursuit d'année en année en s'appuyant plutôt sur le Qualimètre qui est la version québécoise et plus détaillée du prix

américain « Malcolm Baldrige National Quality Award ». Des objectifs d'amélioration furent développés et implantés dans tous les secteurs de l'organisation : satisfaction des clients, diminution des coûts, santé et sécurité, innovation, etc. Sur une base annuelle, le plan d'amélioration qualité comprenant une vingtaine d'indicateurs vient appuyer le plan stratégique de croissance des ventes et des profits. D'autre part, les résultats obtenus sont communiqués sur une base mensuelle. Ainsi se concrétise de façon opérationnelle la liaison entre la planification stratégique et le plan d'amélioration-qualité.

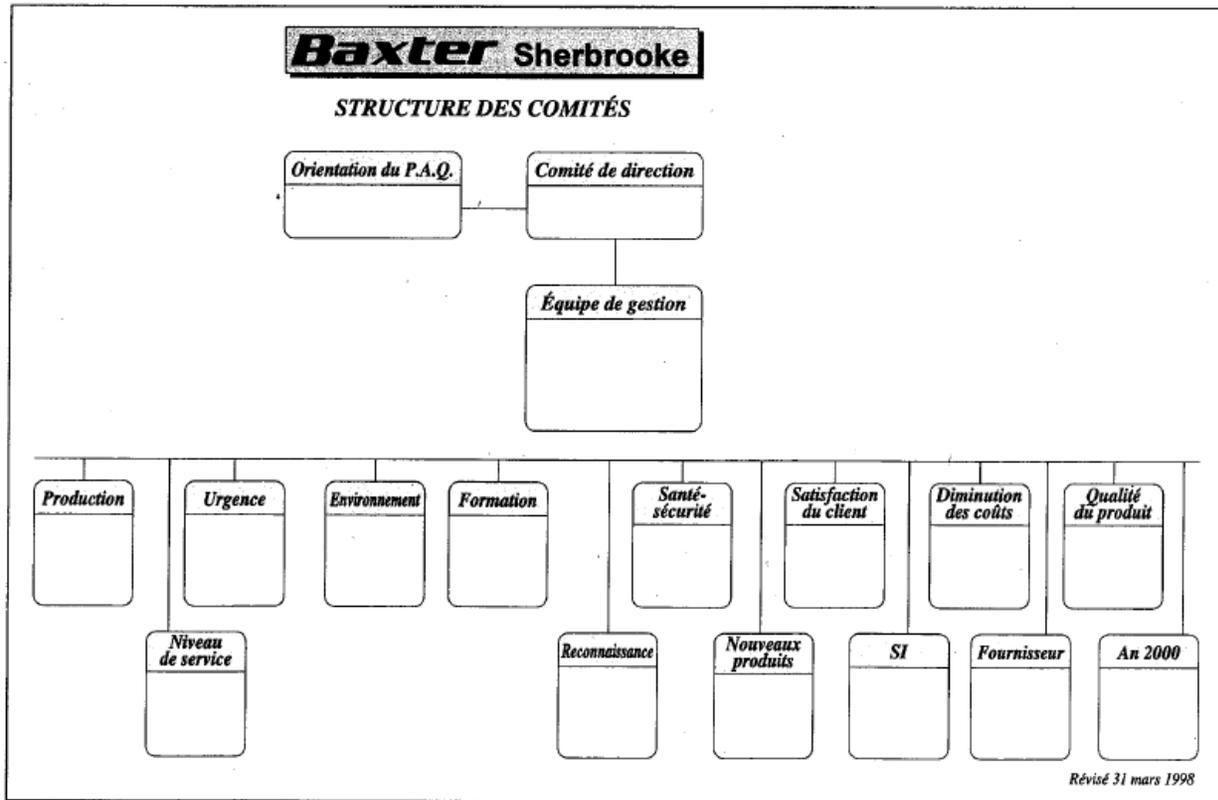
La mise en œuvre du plan d'amélioration-qualité s'effectue notamment via une structure de comités d'améliorations (figure 2). Environ 70 % du personnel participe à des comités d'améliorations. À titre incitatif, un partage 50/50 des gains d'amélioration s'effectue entre l'organisation et son personnel.

En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Finalement, quant aux fournisseurs, un comité de qualité procède à l'évaluation de leur performance (aspect qualité, aspect service et aspect livraison), suivant un questionnaire donnant une gradation en trois catégories : A, B et C; aussi, sur une base annuelle, des reconnaissances sont allouées aux plus méritants, le tout donnant lieu à une émulation très positive chez les fournisseurs.

En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Figure 2



CONCLUSION

Au-delà de la stricte qualité des produits, le processus d'amélioration de la qualité chez Baxter embrasse un ensemble de zones critiques qui ont un impact important sur sa viabilité dans un contexte de globalisation. L'édification du processus d'amélioration autour des sept zones (figure 1) préconisées par le Qualimètre constitue la pierre d'assise du nouveau management de classe mondiale appelé la Gestion totale de la qualité.

Le directeur-qualité, M. Luc Tremblay, affirme que : « maintenant l'usine est mieux structurée et positionnée; on mesure les choses importantes et on les améliore; selon une approche davantage systémique, nos indicateurs à tous les niveaux s'améliorent de façon continue... voilà à notre sens, la perspective véritable de la gestion totale de la qualité! ».

Et de conclure :

« Notre processus d'implantation au cours de plus d'une décennie nous a révélé les apprentissages ou leçons suivantes à en tirer :

1. On fait des choses en gestion de la qualité non pas parce que c'est à la mode, mais parce que c'est utile, voire indispensable à la pérennité de l'organisation.
2. Il importe de lancer l'opération-Qualité sur des bases solides avec une terminologie, un langage commun, une compréhension bien solide des concepts afin que tous et chacun soient sur une même longueur d'onde. Par exemple, bien spécifier, les concepts d'ISO-9000, la réingénierie du processus, la qualité de services, la qualité totale, la notion de client, etc.
3. Il est important d'intégrer les programmes Qualité dans le quotidien afin d'éviter de faire de la Qualité un jour et d'effectuer son travail régulier l'autre jour. De même, au

sommet de l'organisation, la Qualité Totale doit être arrimée avec les stratégies et priorités de croissance de l'usine.

4. L'auto-évaluation à partir du Qualimètre s'avère le point de départ essentiel à une démarche Qualité intégrée. De cet exercice se révèlent nos forces et faiblesses ainsi que nos priorités d'amélioration. Le guide d'auto-évaluation du Qualimètre en constitue une aide précieuse de facilitation.
5. Il ne faut pas paniquer ou se décourager si la liste des éléments à améliorer est longue. Il est impossible de tout faire en même temps. Il s'agit d'étaler le tout sur un horizon de temps à moyen terme en se concentrant de façon primordiale sur les priorités sélectionnées. Le tout devant faire partie d'un processus d'amélioration sans fin et ne pas être qu'un programme ponctuel.

Note

¹Remerciements à M. Luc Tremblay, directeur de la Qualité chez Baxter, pour les informations fournies et nécessaires à la rédaction de ce texte.

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Programme court de 3^e cycle en management de projets



Objectifs

Former des experts, des intervenants de haut niveau, en mesure d'enrichir les connaissances sur le plan théorique et sur le plan du renouvellement des pratiques professionnelles en management de projets.

Conditions d'admission

Diplôme de maîtrise ou l'équivalent en gestion ou en génie avec une moyenne cumulative d'au moins 3,2 sur 4,3. Un candidat détenteur d'un diplôme de maîtrise spécialisée en gestion, en génie ou l'équivalent dans une discipline connexe pourra être admis. La direction du programme se réserve le droit de lui imposer de réussir des cours d'appoint pour un maximum de 9 crédits.

Admission

Pour toute information concernant l'admission, veuillez faire parvenir un courriel à pcs_management-doctorat@uqac.ca.

L'admission des étudiants se fera au trimestre d'hiver seulement (10 places disponibles).

Le programme est offert à temps complet et à temps partiel.