

CAHIER
SPÉCIAL
DETACHABLE

LA
QUALITÉ

LA QUALITÉ TOTALE : UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Dans les Bois-Francs, en Beauce, sur la Côte-Nord, un peu partout au Québec, LES AFFAIRES ont découvert des initiatives de mise en commun des ressources pour l'amélioration de la qualité. Surprenante, l'ampleur du mouvement !

C-8 à C-13

Vos clients exigent
l'assurance qualité ?

ISO 9000

- diagnostic
- assistance
- à l'implantation
- logiciels spécialisés

P LES GESTIONNAIRES CONSEILS
PRODUCTIVITÉ PLUS

Montréal : (514) 843-7693

Québec : (418) 692-3330

LES AFFAIRES

MONTRÉAL, LE SAMEDI 1^{ER} OCTOBRE 1994

CAHIER C — 16 PAGES

Certes, la volonté est là. Dans un sondage que le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) a réalisé en 1992, on apprenait que 97 % des dirigeants d'entreprise québécois affichaient une volonté d'améliorer la qualité de leur entreprise.

Pourtant, 45 % des dirigeants interrogés avouaient ne pas connaître le concept de qualité totale. Pire, seulement 12 % des dirigeants interrogés admettaient pouvoir évaluer de façon formelle les coûts de non-qualité de leur entreprise.

Pour étonnants qu'ils soient, ces résultats sont révélateurs. D'une part, les entreprises sont de plus en plus attirées par le concept de la qualité; d'autre part, les progrès à réaliser sont encore immenses.

Surtout, les données sont éparpillées, contestées et, parfois, en contradiction les unes par rapport aux autres. Enfin, à la question de savoir si la qualité des produits et services a progressé au Québec au cours de la période récente, on doit avouer notre impuissance à la mesurer, surtout en ce qui concerne les services.

« Si on veut mesurer la progression de la qualité des services, on doit pouvoir savoir si les services répondent aux besoins des clients », constate Gérard Blin, conseiller à la firme Iso-norm Groupe Conseil et vice-président de l'Association québécoise de la qualité (AQQ).

Des indicateurs indirects qui témoignent d'une amélioration

La tâche semble presque irréalisable dans le contexte actuel.

La solution : se rabattre sur des substituts, des ersatz, tels les pratiques de gestion de la qualité, les certifications ISO 9000, voire le nombre de vidéos vendus sur la qualité.

Dans un article sortant tout juste des presses, M. Blin affirme dans sa chronique de la revue *Forum Qualité*, de l'AQQ, que « en ce qui a trait au nombre de firmes enregistrées ISO, le Québec est passé du 3^e au 2^e rang canadien en août 1994 et a dépassé l'Alberta d'une courte tête, tout en restant loin derrière l'Ontario. »

En valeur absolue, le nombre de firmes enregistrées au Canada est passé à 842, dont 435 pour l'Ontario et 149 pour le Québec, marquant respectivement des gains de 51 % et 18 % depuis un an. L'Alberta, qui a depuis bel-

AU QUÉBEC, LE CONCEPT DE LA QUALITÉ

PROGRESSE INEXORABLEMENT



le lurette d'excellentes pratiques dans le domaine de la qualité, affiche 16 nouveaux enregistrements.

Pourtant, il y a un an, **Industrie et Sciences Canada** (en collaboration avec **Statistique Canada**), à la suite d'un sondage regroupant 937 entreprises, nous confiait les résultats suivants sur les pratiques de gestion de la qualité dans le secteur manufacturier : le Québec et les provinces de l'Atlantique n'étaient pas de grands utilisateurs de telles pratiques, à la différence des provinces centrales, présentant le plus grand équilibre dans les pratiques de gestion et, dans une moindre mesure, l'Ontario.

Conclusion : les données doivent être interprétées avec circonspection lors-

qu'on essaie d'évaluer la progression de la qualité.

Une chose est certaine : les entreprises québécoises ont une attitude saine en ce qui touche la qualité.

Encore quelques données qui témoignent d'une hausse à venir de la qualité : le nombre de membres de l'AQQ est passé de 819 en mars 1990 à 2 090 en mars 1994 ; les activités de l'association étaient d'une centaine par année au cours de 1993 et 1994, en regard d'une vingtaine en 1991 et 1992 ; depuis 1982, l'AQQ a doublé son personnel pour répondre, entre autres, à un accroissement de la demande de renseignements sur la qualité.

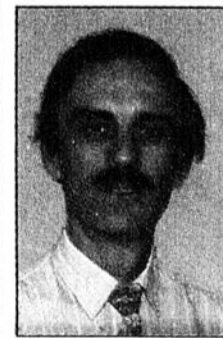
Enfin, toutes les régions du Québec

sont maintenant représentées au sein de l'Association, que ce soit l'Estrie ou la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine.

En tenant compte des poids démographiques respectifs et des traditions en matière de qualité, le Québec affiche un profil qui tient la route, tout en étant perfectible.

Si la certification aux normes ISO 9000 a un rapport à la qualité totale, voici le bilan international ISO en 1994 : la Grande-Bretagne a 20 000 emplacements certifiés depuis 1987 ; les États-Unis, 4 000 depuis 1991 ; la France, 1 800 depuis 1987 ; le Canada, 842 ; l'Ontario 435 ; le Québec, 149. Dans ces trois derniers cas, depuis 1991.

Il est difficile d'évaluer scientifiquement le progrès de la qualité dans les entreprises du Québec. Néanmoins, des indices montrent un intérêt indéniement croissant pour la chose. On en trouve d'ailleurs de nombreux exemples dans ce cahier.



JEAN-PIERRE LANGLOIS

ISO 9000 : nouvel impératif pour la survie

A une époque où la qualité totale est devenue le dernier leitmotiv de tout dirigeant d'entreprise qui se respecte, *ISO 9000* est plus que le dernier refrain en vogue. C'est le passage obligé des entreprises qui veulent progresser et, dans des cas de plus en plus nombreux, c'est un impératif pour celles qui veulent rester en selle.

« C'est un fait que beaucoup d'entreprises n'ont plus le choix : elles doivent obtenir la certification *ISO 9000* pour continuer à faire affaire avec des donneurs d'ordre de plus en plus exigeants au chapitre de la qualité », constate **Yvon Fournier**, partenaire — qualité totale, de la **Société Pierre-Boucher (SPB)**, de Longueuil. Ces donneurs d'ordre, ce

sont, par exemple, **Hydro-Québec, Alcan, Northern Telecom, Pratt & Whitney**. En somme, de très grandes entreprises, qui répondent elles-mêmes aux pressions de la concurrence internationale. Mais qu'est-ce au juste que les normes *ISO 9000* ? Dans le guide de **Gérard Blin**, *Comprendre et implanter ISO 9000*, publié par l'Asso-

ciation québécoise de la qualité (AQQ) et disponible depuis l'été dernier, on peut trouver réponse à toutes ces questions et à de nombreuses autres qu'on n'avait jamais osé poser... Issues des efforts d'un comité technique — le *ISO/TC 176* — de l'**Organisation internationale de normalisation**, de Genève, les fameuses normes reprennent une



« *ISO 9000*, c'est comme un manuel de procédures qui donne l'ensemble des choses à faire », mentionne le consultant **Yvon Fournier**.

**MISER SUR
SES RESSOURCES
HUMAINES,
C'EST VISER HAUT !**

La qualité des relations au sein de votre entreprise et la qualité des biens et services que vous livrez à vos clients sont indissociables.

Vous voulez satisfaire aux exigences d'une norme internationale ou implanter un processus d'amélioration continue de la qualité ?

Misez sur le développement de vos ressources humaines. Profitez des services-conseils et de l'aide financière de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre.

Laissez-nous vous aider à transformer vos bonnes intentions en réalisations.

Abitibi-Témiscamingue	(819) 764-6115
Bas-Saint-Laurent et Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine	
Rimouski	(418) 723-5677
Gaspé	(418) 368-1661
Côte-Nord	(418) 589-3777 1 800 463-8548
Estrie	(819) 569-9761
Laval, Laurentides et Lanaudière	
Laval	(514) 682-5505
Saint-Jérôme	(514) 436-1171
Joliette	(514) 755-1575
Mauricie — Bois-Francs	(819) 379-1314 1 800 567-7959
Montérégie	(514) 773-7463
Montréal	(514) 725-5221
Outaouais	(819) 771-7487
Québec, Chaudières-Appalaches et Nord-du-Québec	(418) 687-3540
Saguenay — Lac-Saint-Jean	(418) 549-0595 1 800 463-9641

* Si vous n'avez encore jamais reçu d'aide de la Société, essayez le nouveau service d'accès direct offert aux entreprises de la région de Montréal. À compter du 31 octobre, composez le (514) 725-7851.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE
DE DÉVELOPPEMENT
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

panoplie de normes existantes de qualité, empruntées à quelques organisations du monde entier, telles que le ministère de la Défense des États-Unis, l'**Électricité de France**, l'**Association canadienne des normes (AC-NOR)**, le **B.S.I.** britannique. Bref, c'est un sceau international de qualité dont un nombre croissant de grandes sociétés se réclament ; elles exigent la certification de leurs sous-traitants. Il est important que cette certification de qualité soit elle-même de qualité et reconnue hors-frontière.

« Un des problèmes auxquels est confronté le sceau *ISO 9000*, c'est la reconnaissance des registres nationaux, car on ne s'entend pas toujours sur la validité de leur attestation », confie **Joseph Molina**, conseiller en gestion — qualité au ministère de l'**Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST)**, à Québec.

Au Canada, l'organisme d'enregistrement qui accrédite les nombreux registres provinciaux, se nomme **Conseil canadien des normes (CNN)**, dont le bureau est, bien sûr, à Ottawa.

En France, c'est l'**AFNOR**, qui confère à l'**A.F.A.Q.**, seul registre, le droit d'accorder des certifications aux entreprises.

En Grande-Bretagne, c'est le **B.S.I.** ; aux États-Unis, l'**ANSI** ; aux Pays-Bas, le **NNI**.

Des pertes de 25 %

Or, ces querelles de clocher, lorsqu'elles existent, ne sont qu'un glaciais.

« En pratique, les grands pays développés ne mettent

pas en doute la valeur des registres des autres pays développés », reconnaît **Jacques Plante**, autre conseiller du **MICST**, situé cette fois à Montréal.

S'il y a des doutes quant aux équivalences, c'est le plus souvent à l'endroit des pays moins développés qu'ils existent.

Une PME du secteur manufacturier, pressée de livrer la marchandise, serait peut-être tentée plus qu'une autre de retarder l'implantation de normes de qualité, surtout si elle n'y est pas contrainte. Et ce serait une erreur !

Les statistiques sont formelles : « 25 % du chiffre d'affaires d'une entreprise serait influencé négativement par la non-qualité », opine **M. Fournier**, de la **SPB**.

Toujours selon lui, *ISO 9000*, ce nouvel espéranto de l'assurance-qualité, offre à une entreprise cinq avantages de taille : pour beaucoup de PME, qui ont rarement des structures opérationnelles, l'adhésion à *ISO 9000* permet une structuration rationnelle.

En deuxième lieu, c'est une excellente occasion de créer un système de gestion.

Troisièmement, c'est un outil de vente auprès de clients qui recherchent la qualité.

Quatrièmement, c'est un outil de formation ; cela permet de passer de la tradition orale aux manuels de procédures, qui eux, comme tous les écrits, restent.

Enfin, à l'heure de l'internationalisation de la production, la normalisation *ISO 9000* constitue une carte maîtresse à l'exportation.

JEAN-PIERRE LANGLOIS

ISO 9000 étend son empire aux quatre coins du globe

En octobre 1993, 45 000 certificats ISO 9000 avaient été accordés de par le monde. Un contraste saisissant par rapport aux quelque 22 000 certificats enregistrés en décembre 1992.

Une progression de plus de 100 % en moins d'un an ! Quand on sait que l'origine des normes internationales de la série ISO 9000 remonte tout juste à 1987, c'est une croissance digne de mention.

Cette internationalisation des normes d'assurance-qualité, quelque phénomène qu'elle soit, n'en masque pas moins des écarts considérables entre pays.

En février 1994, date de publication des dernières données de 1993, on lisait, dans le *Journal International du Forum 9000*, que 62,5 % des certificats avaient été délivrés au Royaume-Uni, contre seulement 21,5 % dans le reste de l'Europe.

En France et en Angleterre, pays où on devrait coller aux normes comme par instinct, le nombre des emplacements enregistrés est encore modeste (2 300 en France notamment).

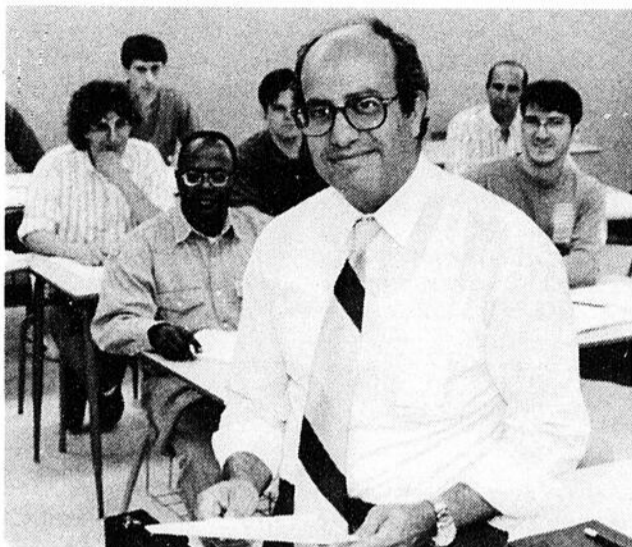
Quant aux autres pays du monde, la ventilation apparaissait comme suit : 7,1 % en Australie et en Nouvelle-Zélande, 4,7 % en Amérique du Nord, 3,5 % en Extrême-Orient et 0,7 % dans le reste du monde.

Baldrige : ou ISO

Il est clair que les pays anglophones, à l'exception notable des États-Unis, occupent la pôle position dans la course à la normalisation.

« Les Américains ont longtemps résisté à l'adhésion aux normes ISO 9000 parce qu'ils n'y croyaient pas », constate Youssef Youssef, professeur et responsable des certificats en gestion et assurance de la qualité à l'École de technologie supérieure, institution dans la mouvance de l'Université du Québec.

Pour ne pas rester sur la



« Les Japonais vont encore une fois bousculer les habitudes des entreprises dans le domaine de la qualité : ce sera le cas, notamment, dans le domaine de l'aérospatiale », avance Youssef Youssef, professeur à l'ETS.

touche, semble-t-il, les Américains ont lancé, avec grand succès d'ailleurs, le *Baldrige Award*. Ce dernier a fait école au Québec sous le nom de *Qualimètre* (lire article en page C-7), version francisée du fameux prix de nos voisins du Sud, proposée par l'Institut québécois de la qualité totale (IQQT) il y a tout juste quelques mois.

Toutefois, les Américains, forcés de reconnaître la généralisation d'ISO 9000, dont l'idée remonte à 1982 à la suite d'un mandat confié dans le cadre des travaux du Marché commun, s'y sont mis eux aussi.

« Les entreprises américaines du secteur de l'automobile, qui avaient leurs propres normes, ont décidé d'adopter elles aussi les normes internationales », enchaîne Joseph Molina, conseiller en gestion-qualité au ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST).

Pour preuve, la progression des entreprises certifiées ISO 9000 aux États-Unis a été très sensible entre le deuxième trimestre de 1993 et la même période en 1994. De 2 059 entreprises, le nombre des enregistrements a bondi

à 3 257 un an plus tard (une hausse de 58 %).

Le Canada, légèrement plus réservé, mais fidèle au grand frère du Sud, a suivi un tracé similaire avec 792 entreprises enregistrées en 1993 contre 530 en 1994 (une augmentation de 50 %).

Et l'autre partenaire de l'ALENA...

Dans le contexte relativement récent de l'ALENA, les Mexicains s'intéressent eux aussi à la qualité.

Après être venus au Québec au mois d'août 1993 dans le but de s'informer sur ce qui se faisait en qualité totale au Québec, ils reviennent à la charge en correspondant abondamment avec l'Association québécoise de la qualité (AQQ).

Cette avidité se concrétisera de nouveau cette année à Cancun, dans la péninsule du Yucatan, puisque cette ville de plaisanciers deviendra le site du quatrième séminaire sur la qualité totale au Mexique, du 5 au 9 octobre 1994. Quatre organismes mexicains y seront représentés et, du côté mexicain, on souhaiterait vivement que le Cana-

da, par le truchement de l'AQQ, y soit représenté.

Même le Japon s'y met

Même les Japonais, traditionnellement hostiles aux normes écrites sur le modèle occidental, se sentent contraints de joindre la communauté internationale.

Dans un article écrit par Tsugio Tomiyama, directeur du service du management total de la qualité à la société *Dainippon Ink & Chemicals*, on apprend que les Japonais, fidèles à un système de pensée collectif (le *groupisme*), ne sentent pas la né-

cessité d'avoir des manuels détaillés.

« L'affirmation des droits est remplacée par une compréhension implicite et les syndicats sont organisés au sein de l'entreprise. Aux États-Unis et en Europe, les cercles de maîtrise de qualité de style japonais ne peuvent connaître une réussite égale à celle qu'on observe au Japon », lit-on dans l'article.

Le Japon étant le Japon — et ses succès en matière de qualité ne sont plus à démontrer — il n'est guère surprenant que le reste du monde ait besoin d'un tempo différent du pays du Soleil Levant.

« Pour ceux qui n'ont pas

de culture d'entreprise et de discipline (à la japonaise), il est clair qu'il faut adopter une autre approche », rétorque Duy Nguyen, président du Groupe RDS de Montréal.

Selon des statistiques récentes, 91 pays seraient membres de l'Organisation internationale de normalisation, tandis que 55 autres mettraient en application les normes ISO 9000.

On est encore loin du nombre de pays membres des Nations unies, mais l'élan est bel et bien donné.

JEAN-PIERRE LANGLOIS

ISO OU ISOLÉS?

Comment implanter maintenant les normes ISO dans votre entreprise!

Pour vous aider à demeurer compétitif, voici un programme spécialement conçu pour les PME comme la vôtre. Il guidera votre entreprise vers la certification ISO, par étapes, en 11 mois.

Ce programme personnalisé, qui allie formation théorique et formation appliquée, est donné par une équipe multidisciplinaire.

Une formule réaliste et économique qui vous donnera tous les outils pour mener à bien cet important changement!

RENSEIGNEMENTS

(514) 442-0444

Admissible au Crédit d'impôt remboursable à la formation. D'autres formes de subventions sont également disponibles.



Collège Édouard-Montpetit
Centre des services aux entreprises

Nous avons à coeur d'évoluer ensemble

Complexe Saint-Charles,
1111, rue Saint-Charles Ouest, 5^e étage,
Tour Ouest, Longueuil (Québec) J4K 5G4

ISO 9000

MISES-À-JOUR

9000-1, 9001, 9002, 9003, 9004-1

La version révisée de 1994 des normes internationales est maintenant en vente au Canada. Elle tient compte des faits récents dans le domaine de la qualité et de l'expérience des entreprises dans l'application de la version de 1987. Tous ces documents sont maintenant plus faciles à utiliser.

Pour acheter votre exemplaire ou obtenir un complément d'information, téléphonez à nos agents au :

1-800-267-8220



CONSEIL CANADIEN DES NORMES

(613) 238-3222
Fax (613) 995-4564

VOTRE REPRÉSENTANT  AU CANADA

ISO n'est pas la garantie absolue de qualité

« C'est pas parce qu'il existe un code pénal que les crimes ne seront plus perpétrés », lance **Joseph Kélada**, professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de Montréal, et que d'aucuns considèrent comme le pape en matière de qualité totale au Québec.

Et M. Kélada d'ajouter du même souffle qu'ISO 9000 n'est pas la garantie absolue de la qualité totale.

« Contrairement à la qualité totale, qui est plus vaste et plus vague, ISO 9000 dit quoi faire et non comment faire », poursuit celui qui nous a montré le premier exemplaire de son dernier livre dans le domaine de la qualité, *Technologie de la qualité totale, Reengineering et autres techniques* (Éditions Qualec).

Quelle hérésie ! Pour certains, un pavé dans la mare sans rides dans laquelle se profile la déesse ISO 9000. Pour d'autres, une appréciation saine et normale à une époque où on a trop tendance à créer des héros, des bibles, des veaux d'or.

La surexploitation des nor-

mes ISO 9000 par des consultants en mal d'espèces sonnantes et trébuchantes a créé à la clé un désenchantement.

Plusieurs entreprises ont arboré l'étiquette ISO 9000 en pensant qu'elles avaient gagné la loterie de la qualité.

« La tentation serait de penser qu'en adhérant à ISO 9000, on ferait automatiquement de la qualité », poursuit le professeur Kélada.

Le professeur **Youssef A. Youssef**, de l'École de technologie supérieure (ETS) de l'Université du Québec, est aussi de cet avis : « Les entreprises qui n'ont fait que coller l'étiquette ISO 9000 dans le hall d'entrée de leur siège social se sont vite rendu compte que la qualité n'était pas toujours au rendez-vous. »

La qualité totale, c'est un but à atteindre, une philosophie à épouser, une quête cent fois recommencée.

« La qualité totale, poursuit M. Youssef, ce n'est pas uniquement du bla-bla ; il y a des préalables à respecter ; on doit suivre des procédures rigoureuses. »

Il ne faut pas s'étonner que,

sans ces préalables, 80 % de celles qui ont entrepris des démarches en vue d'atteindre la qualité totale n'aient pas atteint les résultats escomptés.

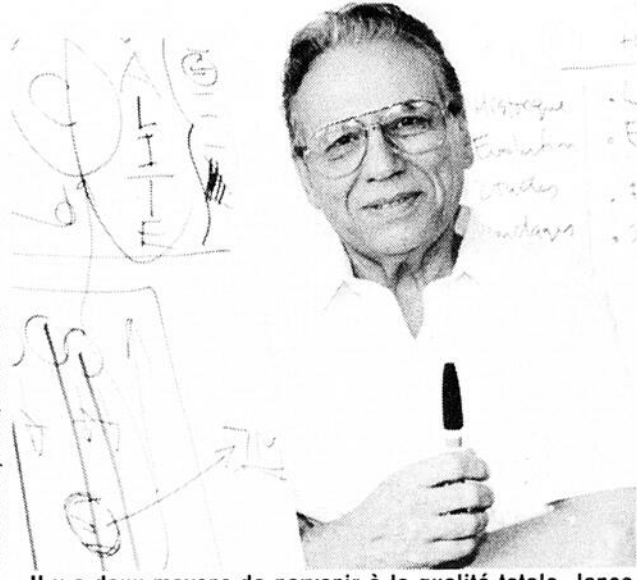
ISO 9000 exige une action concrète par le respect scrupuleux de toutes les étapes à suivre.

Les Japonais préfèrent le Total Quality Control à ISO

Les Japonais, champions avant la lettre en qualité totale, se sont rebiffés au départ devant la série 9000 de l'International Organization for Standardization.

Bien que les entreprises japonaises adoptent de plus en plus les normes internationales (lire l'article en page C-3), le débat sur ISO est encore bien vivant au pays nippon. Dans certains milieux, on argue qu'ISO 9000 s'appuie sur le point de vue des acheteurs.

Le Total Quality Control, philosophie de la maîtrise de la qualité à laquelle adhère une majorité de sociétés japonaises, est un système grâ-



« Il y a deux moyens de parvenir à la qualité totale, lance Joseph Kélada, professeur aux HEC : l'amélioration continue, à laquelle contribue ISO 9000 et l'innovation. »

d'un produit contre la qualité intrinsèque, l'initiative active en regard de l'obéissance passive, etc.

Du total au surtotal

En somme, « ce qui manque, c'est le surtotal dans la qualité. Si la qualité totale échoue, c'est parce qu'on ne l'a pas toujours considérée comme une *gestalt*, un tout, poursuit M. Cardinal.

« L'organisation doit passer d'un modèle bureaucratique, rationnel, centralisé, stable à un autre modèle organique, intuitif, éclaté, instable pouvant s'adapter à un environnement dynamique à l'aide de solutions progressistes. »

Mais attention de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain ! ISO 9000, malgré quelques imperfections est un outil puissant qui garantit un minimum de qualité à un acheteur, quel que soit le pays du fabricant. Et, encore une fois, ne confondons pas le moyen (ISO) et la fin (qualité).

JEAN-PIERRE LANGLOIS

Tous les gestionnaires ont besoin d'un bon «coach»

ISO 9000
NORME
D'EXCELLENCE

REINGÉNERIE
HAUT
RENDEMENT

BENCHMARKING
EXTRA
PERFORMANCE

MOBILISATION
PLEINE
EFFICACITÉ

Vous avez le talent, l'expérience, la volonté et l'ambition qui caractérisent les bons gestionnaires.

Comme tout athlète professionnel qui désire rester au sommet, *il vous faut aussi un bon «coach».*

Agence d'ARC vous offre le «coaching» dont vous avez besoin : *des ateliers pour gestionnaires expérimentés qui veulent parfaire leurs connaissances et relever les défis de la nouvelle ère économique.*

ISO 9000	REINGÉNERIE	BENCHMARKING	MOBILISATION
Montréal : 25 octobre 1994 Laval : 8 novembre 1994 Longueuil : 17 novembre 1994	Montréal : 30 novembre 1994 Laval : 10 novembre 1994 Longueuil : 23 novembre 1994	Montréal : 26 octobre 1994 Laval : 9 novembre 1994 Longueuil : 22 novembre 1994	Montréal : 27 octobre 1994 Laval : 16 novembre 1994 Longueuil : 15 novembre 1994

Un seul prix par atelier : 595 \$

incluant l'inscription, la TPS, la documentation, le dîner et une heure de consultation avec l'animateur (par entreprise inscrite).

Inscrivez-vous avant le 17 octobre et recevez gratuitement un best-seller en gestion.

Plus encore ! Une deuxième inscription vous vaudra une remise de 10 %.

Communiquez sans tarder avec Héléne Simard, **1 800 268-8466 ou (514) 334-8466**, poste 2324.



Agence d'ARC
Groupe Éducalivres inc.
955, rue Bergar
Laval (Québec)
H7L 4Z6



NOTRE MARQUE DE QUALITÉ VOTRE PASSEPORT D'AFFAIRES POUR TOUS VOS MARCHÉS

Dans le contexte commercial actuel, vos produits et services doivent rencontrer les exigences requises par le marché mondial. En ce qui a trait aux systèmes de Gestion de la qualité, la série des normes ISO 9000 peut vous procurer un avantage concurrentiel certain.

QMI, le chef de file des registraires en Amérique du Nord, a déjà enregistré des centaines d'entreprises à ces normes internationales. Nous offrons ces services d'enregistrement aussi bien aux entreprises de services qu'à celles du secteur manufacturier.

Notre réputation, en ce qui a trait à nos services en matière de qualité, de compétence technique et de formation, a contribué à maintenir un niveau élevé de satisfaction chez nos clients. Faites savoir au monde entier que vous êtes prêts à relever le défi!

ENREGISTREMENT À ISO 9000

Pour plus d'informations, communiquez au

QMI

(514) 428-2491

Une division de CSA
865, rue Ellingham
Pointe-Claire (Québec)
H9R 5E8

Accrédité à titre de registraire par le Conseil canadien des normes (SCC) et le Conseil hollandais de la certification (RVC)

MAINTENANT DISPONIBLE

RECUEIL 1994

62 projets concrets d'amélioration de la qualité issus de la collaboration patrons-employés

Un recueil exclusif qui vous aidera à mieux structurer votre démarche qualité en bénéficiant de l'expérience de dirigeants et d'employés d'une quarantaine d'entreprises qui se sont engagés dans des projets concrets d'amélioration de la qualité.

Le Groupe de concertation sur la qualité est heureux de publier les 62 projets d'amélioration de la qualité qui ont été présentés par les entreprises lors du Salon sur l'implantation de la qualité, qui a eu lieu au Forum de Montréal le 29 septembre 1994 sous le thème «Partenaires pour la réussite».

Ce document, réalisé à partir des présentations des entreprises, vous permettra d'apprendre de quelle façon ces organisations ont défini leur processus de résolution de problèmes et l'ont ensuite appliqué à des projets particuliers dans le cadre de leur démarche qualité.

Il s'agit d'un document unique qui vous aidera à concrétiser votre approche qualité.

PROFITEZ DE L'EXPÉRIENCE DE :

- Agropur, coopérative agro-alimentaire - Atelier d'usinage Meloche inc. - Banque Royale - Bell Canada - Bell mobilité cellulaire - Bestar inc. - Bilopage inc. - CAA Québec - CAE électronique Itée - Canplast inc. - Compagnie minière Québec-Cartier - Northern Telecom - Conseil du trésor, Secrétariat aux services gouvernementaux - Construction Marc Drolet inc. - GEC Alsthom T&D - Hydro-Québec - IBM Canada - Kodak Canada inc. - Kraft General Foods - Les Forges de Sorel inc. - Les Industries mondiales Armstrong Canada Itée - Les technologies industrielles SNC inc. - Lincora Canada inc. - Manac inc. - Minéraux Noranda - Produits chimiques Expro inc. - Régie des assurances agricoles du Québec - Régie des rentes du Québec - Rolls-Royce (Canada) Limitée - Rousseau métal inc. - Service de la police de la Communauté urbaine de Montréal - Shur-Gain - Société canadienne des métaux Reynolds limitée - Société des alcools du Québec - Stablex Canada inc. - Stelco McMaster Itée - Viau hydraulique inc. - Xerox Canada Itée

Le recueil 1994 des 62 projets concrets d'amélioration de la qualité a été réalisé grâce à la collaboration des partenaires suivants:

Groupe de concertation sur la qualité

L'ASSOCIATION
DES MANUFACTURIERS
DU QUÉBEC

Fédération
des travailleurs
et travailleuses
du Québec
FTQ

CSN

CSO

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce,
de la Science et de la Technologie

BANQUE ROYALE

LE FONDS
DE SOLIDARITÉ
DES TRAVAILLEURS
DU QUÉBEC (FTQ)

Camco

Bell

loto-québec

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE
DE DÉVELOPPEMENT
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Bell Helicopter **TEXTRON**
Une division de Textron Canada Inc.
A division of Textron Canada Ltd.

Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Services gouvernementaux

minéraux noranda

canam manac

ROLLS
ROYCE

GEC ALSTHOM
T&D

nt northern
telecom

Société
des alcools
du Québec

COMMANDEZ VOTRE RECUEIL DÈS AUJOURD'HUI

Veuillez me faire parvenir

_____ exemplaires du Recueil des 62 projets concrets d'amélioration de la qualité issus de la collaboration patrons-employés au prix de:

34,95\$	2,45\$	37,40\$	2,43\$	39,83\$
Coût	TPS	Sous-total	TVQ =	Total

TPS (7%) # R-100-305-465 - TVQ (6,5%) 10-0636-4833TQ0001

Mode de paiement

Chèque
Carte de crédit: Visa Master Card
Numéro de carte:
Date d'expiration:

N.B.: Dans le cas où votre entreprise serait exemptée de taxes, veuillez transmettre votre certificat d'exemption avec votre bon de commande.

Retourner à: Association québécoise de la qualité
455, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 600-L
Montréal (Québec) H2Z 1J1
Information: (514) 866-6696
Télécopieur: (514) 866-6724

Nom du demandeur _____

Nom de l'entreprise _____

Adresse _____ Code postal _____

Téléphone _____ Télécopieur _____

Secteur d'activité de l'entreprise: manufacturier commercial services

Nombre d'employés de l'entreprise:
 moins de 10 50 à 99 250 et plus
 10 à 49 100 à 249

LA QUALITÉ

ISO 9000 et les entreprises de services

Les donneurs d'ordre imposeront bientôt leurs exigences

« **C**ontrairement au secteur manufacturier, le secteur des services n'est pas le lieu où des donneurs d'ordre telles **Hydro-Québec** ou **Alcan** (Mtl, AL, 35,50 \$) imposent à leurs clients les normes **ISO 9000**, constate **Duy Nguyen**, président du **Groupe RDS**.

« C'est pourquoi il y a très peu d'entreprises de ce secteur qui ont reçu le sceau de la normalisation internationale. »

Certes, on en trouve, mais c'est l'exception qui crée l'événement.

Ainsi, **Federal Express** a fait l'objet d'une brève nouvelle dans un grand quotidien montréalais en septembre dernier, lorsqu'elle a reçu l'accréditation **9001** — la norme la plus élevée — pour l'ensemble de ses installations dans le monde, dont sa filiale canadienne. Il faut dire qu'elle devenait ainsi la première société internationale de transport express à recevoir un tel certificat.

Il est vrai que les entreprises du secteur des transports sont plus près du secteur manufacturier que les autres services. Les entreprises canadiennes certifiées se comptent sur les doigts de la main : c'est ainsi que **CGI** (Mtl, GIB.A, 2,70 \$), société-conseil dans le domaine informatique, a atteint le firmament **ISO 9000**.

Avouons que de plus en plus de sociétés, engagées dans les secteurs du logiciel et de l'ingénierie, recevront à l'avenir ce sceau de respectabilité.

« En effet, les **Services gouvernementaux du Québec** (anciennement le ministère des **Approvisionnements et Services**) les obligent maintenant à se conformer aux normes internationales, précise **François Perrier**, associé principal à la firme **Perrier Beaudry et Associés**.

« C'est un secteur où la conception s'apparente beau-

coup à celle qu'on trouve dans le secteur manufacturier. »

Pourquoi s'étonner que si peu de sociétés de services soient certifiées **ISO** ? « Les normes **ISO 9000** ont été conçues en ayant à l'esprit, neuf fois sur dix, les entreprises du secteur manufacturier, enchaîne **Gérard Blin**, conseiller à la firme **Isonorm Groupe Conseil** et vice-président de l'**Association québécoise de la qualité**.

« Bien sûr qu'**ISO 9000** s'adresse aux services, mais ses 87 normes ont été écrites dans un langage difficile et orienté, essentiellement, vers les produits. La nouvelle version sera plus claire. »

Le domaine du subjectif

Il faut bien concéder que les services ont un profil moins tangible, moins concret que les produits. La dichotomie produits-services

est en fait celle du *hard* contre *soft*.

Les produits sont le domaine du matériel par excellence où les contrôles peuvent s'épanouir et donner des résultats probants. Les services, au contraire, sont un amalgame d'élément humain, d'interface directe avec le client, de savoir-faire du personnel, de service après-vente, voire du subjectif.

Ce côté impalpable se reflète dans les statistiques sur les résultats obtenus. « Une étude récente menée auprès de 500 grandes entreprises du Canada, de l'Allemagne, du Japon et des États-Unis révèle que 40 % seulement des entreprises de services ont la satisfaction de la clientèle dans leurs plans stratégiques, indique M. Nguyen.

« Entre 20 à 30 % lui attribuent un rôle tout à fait secondaire. Au Canada, 11 % des entreprises contactées ne lui accordent au-

cune importance. »

Faut-il s'inquiéter ? Peut-être pas, puisque le secteur tertiaire continue à se développer et à foisonner. Il y a donc une demande et, forcément, des clients satisfaits.

Il est certain que les progrès de l'assurance de la qualité enregistrés dans le secteur manufacturier ont déjà fait tache d'huile dans le domaine des services. Pour le plus grand bien de ceux-ci.

Trois étapes

Selon, M. Nguyen, le salut des sociétés de services viendra en suivant trois étapes : implantation d'un programme de qualité au niveau de l'entreprise, participation de tous les employés dans la démarche qualité et implantation d'outils technologiques.

De quoi sera fait l'avenir ? Laissons M. Perrier conclure dans un article de Perrier, Beaudry et Associés, paru en juin 1994 dans *Virage*, bulle-

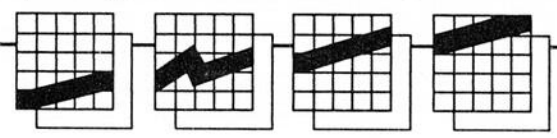
tin de la régionale montréalaise de l'Association québécoise de la qualité : « Plusieurs signes laissent entrevoir que les normes **ISO** sont appelées à s'introduire de façon importante au sein de l'univers des services.

« L'exigence posée par les Services gouvernementaux du Québec à l'endroit des firmes de génie-conseil sera inévitablement étendue à d'autres secteurs de services, à court ou moyen terme.

« On sait que les ministères et organismes du gouvernement fédéral sont très avancés dans leur réflexion sur le sujet et s'apprentent à s'imposer, à l'interne, le processus de certification... »

« Enfin, il n'est pas illusoire de penser que les grands donneurs d'ordre privés (...) commenceront à l'exiger aussi de leurs principaux fournisseurs de services. »

JEAN-PIERRE LANGLOIS



Aujourd'hui, quand on parle d'amélioration continue et d'ISO 9000, on parle de nous

«L'approche de «dynamique synergique» que nous avons adoptée a pris forme grâce au concept d'Amélioration continue développé par les gens de Groupe Action Stratégique et Progenix. L'efficacité d'implantation des normes ISO 9000 s'en est accrue de façon considérable.»

Jean Desrochers, Directeur de la Qualité, Franklin Empire Inc.

Pour Groupe Action Stratégique et Progenix, l'Amélioration continue et ISO 9000 ne sont pas des abstractions mais des moyens de réaliser des économies et d'accroître la performance organisationnelle. Vous pouvez également profiter de notre expérience dans les domaines suivants:

- Développement organisationnel
- Formation et perfectionnement
- Audit des processus d'Amélioration continue
- Assistance à la certification ISO 9000
- Support aux projets d'implantation ISO 9000

Pour mieux voir ce que l'Amélioration continue et ISO 9000 peuvent faire pour votre entreprise, pas besoin d'aller redécouvrir l'Amérique. La compétence est ici, au Québec. Nous avons toutes les ressources pour devenir partenaires de votre succès.



Groupe Action Stratégique, PROGENIX... et vous

Un partenariat de qualité

1015, côte du Beaver Hall, bur. 110, Montréal (Québec) H2Z 1S1
Fax: (514) 874-1223 Tél.: **(514) 874-9009**

ISO 9000 Séminaires différents et dynamiques

Séminaires-ateliers dynamiques de 3 jours, seulement 795 \$, taxes applicables en sus, incluant matériel, pauses café et repas du midi

Laval	1, 2 et 7 novembre 1994
Longueuil	9, 10 et 14 novembre 1994
Québec	16, 17 et 29 novembre 1994
Montréal	6, 7 et 12 décembre 1994

Réservez dès maintenant, nombre de participants limité

Le Réseau Qualité
3171, Louis-Amos
Lachine, Qc H8T 1C4

Téléphone: (514) 633-9822 ou (819) 327-5170
Télécopieur: (514) 636-8701 ou (819) 327-5171

LE RÉSEAU QUALITÉ
Notre expérience = votre garantie

Guides du *Qualimètre* maintenant disponibles

L'Institut québécois de la qualité totale (IQQT) vient de franchir une nouvelle étape dans la mise au point de son nouveau système d'évaluation de la qualité, le *Qualimètre*.

L'organisme vient en effet de publier deux nouveaux guides d'évaluation sommaire et détaillée de la qualité. Ils s'ajoutent à une première grille d'autoévaluation réalisée il y a quelques mois.

Comme nous l'explique la nouvelle présidente-directrice générale de l'Institut, Diane Giacomuzzi, ces guides constituent les outils de base du *Qualimètre*. Ils servent à poser un diagnostic sur la qualité des produits ou des services d'une entreprise, ainsi que de son organisation. Ils lui permettent en quelque sorte de déterminer ses points faibles et ses points forts.

Inspiré de la grille d'évaluation du très réputé *Malcolm Baldrige National Quality Award* aux États-Unis, le système *Qualimètre* s'appuie sur les concepts de la qualité totale. Il englobe la satisfaction des besoins du client au meilleur coût, l'instauration d'une démarche d'amélioration continue et la mobilisation de tous les partenaires de l'entreprise.

À cette fin, le *Qualimètre* mesure les sept aspects suivants :

- le leadership des dirigeants;
- l'information détenue par l'entreprise et son analyse;
- la planification stratégique de la qualité;
- la gestion et le développement des ressources humaines;
- la gestion de la qualité des procédés;
- le niveau de qualité et les résultats de la production;
- l'orientation client et la satisfaction de la clientèle.

L'évaluation de la qualité à l'aide du *Qualimètre* peut se dérouler en quatre étapes. L'entreprise effectue d'abord une autoévaluation en faisant participer l'ensemble de ses ressources.

Il lui est ensuite possible de faire valider cette autoévaluation par une évaluation sommaire réalisée par les experts de l'Institut.

Elle peut enfin réclamer une évaluation détaillée à une équipe d'examineurs.

Lorsque l'entreprise a complété son évaluation avec un résultat d'au moins 500 points sur une possibilité de 1 000 points, elle se voit remettre alors une attestation de qualité.

Améliorations subséquentes plus difficiles

L'engagement d'une entreprise dans une démarche d'amélioration de la qualité ne s'arrête pas là.

M^{me} Giacomuzzi précise qu'il y a toujours place à l'amélioration. Elle admet que les résultats sont plus apparents au début et qu'il devient de plus en plus difficile par la suite d'apporter des améliorations une fois que les grands objectifs sont atteints. Mais la démarche doit se poursuivre sur une base continue dans l'entreprise.

M^{me} Giacomuzzi souligne par ailleurs que les activités de l'IQQT ne se limiteront pas uniquement aux évaluations du *Qualimètre*. Comme sa mission est de promouvoir la compétitivité des organisations, l'organisme travaille à d'autres projets favorisant la qualité.

Il est question, entre autres, de développer un nouveau service de balisage qui permettra aux entreprises de se comparer à d'autres oeuvrant dans le même secteur d'activité. M^{me} Giacomuzzi parle aussi de l'établissement d'un service de réseautage qui visera à favoriser les échanges entre les entreprises membres de l'Institut.

Rappelons que pour bénéficier du service d'évaluation du *Qualimètre* et des autres services de l'IQQT, les entreprises doivent en devenir membres. Aucune condition n'est exigée, hormis celle de payer une cotisation annuelle de 195 \$.

Toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, avec ou sans but lucratif, peuvent y adhérer.

Depuis son ouverture en mars dernier, 250 entreprises ont adhéré à l'Institut. L'objectif de l'organisme consiste évidemment à faire adhérer le plus grand nombre possible d'entreprises.

JEAN GARON



Nouvelle p.d.g de l'Institut de la qualité, Diane Giacomuzzi signale que l'organisme fonctionne de façon autonome. Il finance ses activités à même un engagement financier de 2,7 M\$ que lui ont consenti une quinzaine de membres fondateurs pour une période de cinq ans, et grâce aux cotisations.

L'argent

ne pousse pas

dans les arbres,

il pousse

au plafond.

Programme d'éclairage efficace pour les marchés C.I.I.

En optant pour l'éclairage efficace, la récolte des dollars économisés sera abondante, saison après saison.

Comme l'éclairage peut représenter, dans certains cas, jusqu'à 50% du montant total de la facture d'électricité, il y a possiblement beaucoup de billets cachés dans vos plafonniers!

Des milliers d'entreprises l'ont compris. Elles ont bénéficié du Programme d'éclairage efficace.

En effet, Hydro-Québec offre une aide financière et technique pour l'achat de nouveaux produits et la mise en place de mesures qui vous permettront de réduire vos frais d'éclairage, sans toutefois en diminuer la qualité!

Pour en savoir davantage, appelez-nous au 1 800 561-4619 ou au 861-7070, à Montréal.



BRANIMIR TODOROV & ASSOCIÉS INC.

Consultants en management de la qualité

Formation avec crédit d'impôt remboursable

ISO 9000

Du concept à la mise en oeuvre

Cours n° 1: Les 12 et 13 octobre 1994

Cours n° 4: Les 7 et 8 décembre 1994 (services) à Montréal

Pour renseignements et inscription:

☎ (514) 893-3948

Quatre organismes du Haut-Richelieu s'unissent pour offrir des services en qualité

Quatre organismes du Haut-Richelieu se sont unis pour accompagner les entreprises dans leur démarche en amélioration continue. Ce sont le Conseil économique du Haut-Richelieu, le ministère du Développement des ressources humaines du Canada, le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie et la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

Se réunissant régulièrement, ces organismes avaient noté l'intérêt grandissant pour la qualité et en particulier la norme internationale d'assurance-qualité ISO 9000. Mais ils avaient également remarqué que plusieurs entreprises qui s'étaient lancées dans un processus d'amélioration continue ou d'implantation de la norme ISO avaient subi

un échec. Leurs dirigeants avaient mal compris la portée des changements et leur rôle dans le succès de ces transformations, tant au plan technologique, administratif que culturel.

Les quatre organismes en question ont donc entrepris des démarches pour offrir aux entreprises manufacturières du Haut-Richelieu un soutien technique et financier pour augmenter leurs chances d'atteindre leurs objectifs. De là est né le projet Accès Qualité.

Ce projet comporte trois volets : la sensibilisation aux changements et le rôle des dirigeants ; l'enclenchement du processus d'amélioration ; et l'enregistrement à la norme ISO 9000. Quatorze entreprises sont impliquées dans ce projet.

« Les entreprises ne paient

pas un sou pour mes services ; mon salaire est entièrement subventionné », a déclaré au journal LES AFFAIRES Linda Goulet, conseillère en amélioration continue pour le projet Accès Qualité.

M^{me} Goulet a organisé pour les entreprises participantes des sessions de sensibilisation à l'amélioration continue et à la norme ISO, dressé une liste de consultants en implantation de la norme et évalué les forces et les faiblesses de chaque entreprise. « Mon travail consiste avant tout à brasser la cage », a lancé M^{me} Goulet, qui fêtait son 35^e anniversaire de naissance le jour de notre entrevue.

Les entreprises qui souhaitent ensuite implanter la norme ISO devront avoir recours à un consultant et



Photo : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Dans plusieurs régions du Québec, la qualité totale est vus comme un outil de développement économique. Linda Goulet, conseillère en amélioration continue pour le projet Accès Qualité a mis ses services à la disposition des entreprises de la région du Haut-Richelieu.

pourront bénéficier pour cela d'une subvention offerte dans le cadre du programme Innovation-PME du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Jusqu'à maintenant, 12 des 14 entreprises ont manifesté leur intention d'implanter la norme.

Diplômée en administration des opérations et de la production de l'École des

Hautes Études Commerciales, M^{me} Goulet a expliqué qu'il existe quatre systèmes dans une entreprise : 1. la structure (qui fait quoi ?) ; 2. la mission et les valeurs (pourquoi ?) ; 3. les ressources humaines, techniques et financières (avec qui ou quoi ?) ; et 4. le système social (comment ?).

« La norme ISO ne traite que du "qui fait quoi ?". Les

autres aspects dépendent de l'expérience et de la culture de l'entreprise », a expliqué M^{me} Goulet, qui se cherche un emploi présentement car son travail dans le Haut-Richelieu prendra fin prochainement.

Parlant de culture, Guy Benoit, directeur de l'assurance-qualité chez Portec, de Saint-Jean-sur-Richelieu, a changé la sienne depuis qu'il participe au projet Accès Qualité. Le fabricant de crochets pour chemins de fer compte 30 employés et vise l'accréditation ISO 9002.

« Cette accréditation va nous ouvrir des portes sur les marchés étrangers, croit M. Benoit. Et sans le soutien technique et financier de Accès Qualité, il aurait été très difficile de l'obtenir. On assiste à beaucoup de réunions et de colloques qui ne nous apportent rien mais grâce à ce projet, j'ai appris beaucoup de choses qui me servent dans mon travail. »

DOMINIQUE FROMENT

Centre de perfectionnement

Centre d'études en qualité totale

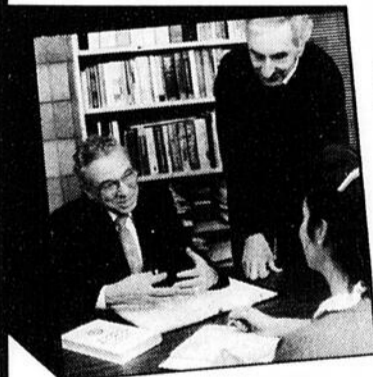


En collaboration avec l'Association québécoise de la qualité (AQQ) - Régionale de Montréal

QUALITÉ TOTALE : RÔLE DES RESSOURCES INTERNES

24, 25 et 26 octobre 1994 - 9h à 17h

La qualité n'est pas un souci récent dans votre entreprise; c'est son concept qui évolue. Voyez ce qu'est la gestion intégrale de la qualité totale (GIQ), son organisation, l'implantation des ressources humaines et le rôle crucial du conseiller ou de la ressource interne comme facteur de succès.



Coordonnateur
M. Joseph Kélada
B.Sc. (Mech.Eng.), Alexandrie
M.B.A., McGill

M. Kélada est professeur titulaire à l'École des HEC. Fondateur et rédacteur en chef de la revue Qualité totale, membre et ancien président de l'AQQ, il agit aussi comme consultant auprès d'entreprises et d'organismes gouvernementaux.

Animateurs

M. Joseph Kélada, professeur titulaire, HEC
M. Alain Rondeau, professeur titulaire et directeur du CEQT-HEC
M. Youssef A. Youssef, professeur, École de technologie supérieure

Participants : toute personne qui agit comme ressource interne lors de la mise en place d'un processus devant mener l'organisation à la qualité totale. Le cadre de l'entreprise, intéressé à comprendre et à maîtriser ce processus, profitera également de cette session. Aucun préalable académique n'est requis.

Afin de favoriser des échanges enrichissants, le nombre de participants est limité.

Le Centre de perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales

(514) 340-6001



Ce programme peut être adapté et offert dans votre entreprise. Contactez-nous.

La célébration des réussites québécoises en Qualité

Les déjeuners

PERRIER
BEAUDRY
ASSOCIÉS

de 8 heures à 11 heures

À Montréal :

- «Rouler» vers le changement ! Kenworth du Canada 10 novembre 1994
- Une «prescription» sur mesure ! Laboratoires Abbott Ltée 19 janvier 1995
- L'amélioration est en «ville» ! Ville de Boucherville 16 février 1995
- La responsabilisation : Le «circuit» de l'avenir ! Mitel S.C.C. Bromont 16 mars 1995
- Les processus en «orbite» ! Télélobe Canada 11 mai 1995
- Il y a de la mesure dans «l'air» ! Venmar Ventilation 1er juin 1995

À Ottawa :

- «Mise au point» organisationnelle ! S.C.H.L. 20 octobre 1994
- Bâtir une «structure» d'amélioration continue pour l'ensemble d'une organisation du secteur public. S.C.H.L. 26 janvier 1995
- Éviter les «court-circuits» ! Mitel S.C.C. Bromont 6 avril 1995

Pour plus d'information, contactez madame Isabelle Dupuis au (514) 937-8866 ou réservez par télécopieur au (514) 937-9525

Norme ISO : la Corporation des maîtres-électriciens s'y met aussi !

La Corporation des maîtres-électriciens du Québec veut développer une approche de qualité pour ses membres.

« Il existe beaucoup de concepts abstraits en qualité. On dirait que c'est la fée des étoiles ! Nous, on veut élaborer une démarche concrète adaptée aux besoins de nos membres », a déclaré au journal LES AFFAIRES Alain Paradis, adjoint au directeur de la Corporation.

La Corporation des maîtres-électriciens, qui regroupe quelque 3 000 membres, a démarré un projet pilote il y a un an dans le but d'aider ses membres qui le désirent à obtenir la norme de qualité ISO 9002.

Trois groupes d'entrepreneurs ont ainsi été créés au Québec. Chacun de ces groupes a suivi un cours de 80 heures sur la qualité, donné par un consultant. Un autre cours de 48 heures, plus pratique celui-là, a suivi.

Présentement, la Corporation est à élaborer un guide d'implantation de la norme ISO, qui sera complété le mois prochain. Après quoi, la démarche d'implantation débutera.

« Nos membres sont des gens pratiques et ils ne veulent pas se perdre dans des considérations philosophiques sur la qualité. Certains n'ont pas le choix de se conformer à la norme parce que leurs donneurs d'ouvrage vont l'exiger. Ils veulent donc savoir comment y parvenir, un point c'est tout. »

DOMINIQUE FROMENT

Fiches d'informations sur les principales entreprises du Québec.

Renseignements :
de Montréal :
932-7122

De l'extérieur :
1 800 507-7402

LES AFFAIRES TÉLÉCOPIÉS

L'Association québécoise de la qualité vous propose...

Dans le cadre du mois de la qualité, les régionales de l'AQQ organisent une série d'activités auxquelles sont invitées toutes les personnes qui s'intéressent à l'amélioration de la qualité. C'est l'occasion idéale pour échanger avec ceux et celles pour qui la qualité n'est pas qu'un objectif flou, mais bien une réalité concrète guidée par une approche structurée. Vous trouverez dans le tableau qui suit les coordonnées de base des principales activités. N'hésitez pas à téléphoner aux personnes responsables ou encore au centre de services de l'AQQ, au (514) 866-6696, pour obtenir plus de détails.



Région	Date	Événement	Coordonnées
Abitibi / Témiscamingue	5 oct.	Colloque régional annuel sous le thème : «La vision de demain... La réalité d'aujourd'hui».	Confortel de Val-d'Or, à 8h00 Coût : Membres 55\$, non-membres 70\$ Informations : Robert Bérubé, tél. : (819) 824-7200
Côte-Nord	24 au 28 oct.	Semaine de la vidéo.	Canal communautaire de Sept-Îles Informations : André Pagé, tél. : (418) 768-2385
Estrie	4 oct.	Colloque régional annuel sous le thème : «Laboratoire qualité : Priorité», sous le patronage d'honneur du maire de Sherbrooke, M. Paul Gervais. Sujets : «Redesign et réorganisation du travail», «Instruments de mesure de la qualité : audit qualité et qualimètre», «Déploiement de la fonction qualité» et «Créativité en entreprise».	Hôtel Delta de Sherbrooke, de 8h00 à 17h00 Informations : Micheline Desfossés, tél. : (819) 820-3205
Gaspésie / Îles-de-la-Madeleine	à dét.	Déjeuners-causeries avec conférenciers présentant une réussite locale et une réussite régionale. Visites d'industries impliquées dans l'implantation des normes ISO 9000.	Informations : Ghislain Masson, tél. : (418) 368-7645
Mauricie / Bois-Francs / Drummond	18 oct.	Conférence présentée par Michel Chartrand et Jean Tessier, président et chef de la direction de l'Aluminerie de Bécancour. Un témoignage sur l'implantation de la norme qualité ISO-9001 à l'usine de Norsk Hydro sera également présenté par Mme Diane Gagnon, ingénieure qualité et par un employé d'usine.	Auberge Godefroy, en matinée Informations : Carole Dubé, tél. : (819) 371-6776
	1er nov.	Visite industrielle de l'usine d'emballage Cascades de Victoriaville.	Informations : Carole Dubé, tél. : (819) 371-6776
Montréal	13 oct.	Petit déjeuner-conférence sous le thème «L'importance de la stratégie de service et du service à la clientèle en contexte de la qualité totale».	Hôtel Inter-Continental, de 7h30 à 9h30. Coût : 40\$ Informations : Oona-Kristina Stock, tél. : (514) 876-7787
	25 oct.	Petit déjeuner-conférence sous le thème «En route vers l'an 2000 : comment gérer la qualité aujourd'hui pour votre succès de demain». Suivi de l'activité annuelle d'octobre de l'ASQC pour l'Amérique du Nord, soit la retransmission en direct par satellite d'une conférence donnée aux États-Unis.	Hôtel Holiday Inn de Longueuil, de 7h30 à 9h30. Coût : 40\$ Informations : Oona-Kristina Stock, tél. : (514) 876-7787
	31 oct.	Colloque régional annuel sous le thème : «Forum qualité 94 : L'organisation en changement». Plusieurs conférenciers sont invités pour livrer leur témoignage à propos des changements réussis dans leur organisation.	Hôtel Bonaventure, de 8h00 à 17h00 Coût : Membres 195\$, non-membres 245\$ Informations : Oona-Kristina Stock, tél. : (514) 876-7787
Outaouais	6 oct.	Déjeuner-conférence sous le thème «ISO 9000», en collaboration avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.	Édifice Joe Montferrant, Hull, de 7h30 à 9h30. Coût : 10\$ Informations : Christiane Foy, tél. : (819) 669-1225
	29 oct.	Atelier «Un survol d'ISO 9000 - cas pratiques d'implantation».	Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Outaouais Informations : Denise Thibault, tél. : (819) 243-2246
	2 nov.	Colloque régional annuel sous le thème «La communication et les nouvelles méthodes de gestion». Ateliers : «Formation et communication, des alliés sûrs à la croissance de la PME», «La communication, élément essentiel à l'implantation d'un programme ISO» et «La rétroaction ascendante : la communication des employés vers le gestionnaire».	Maison du Citoyen de Hull, de 8h30 à 18h00 Informations : Christiane Foy, tél. : (819) 669-1225, ou Sheril Armstrong, tél. : (819) 772-3051
Québec	12 oct.	Colloque régional annuel sous le thème : «La qualité... au cœur du développement économique». Ateliers : «La qualité en milieu municipal, ça existe», «L'approche qualité, un défi de taille au niveau du service», «La qualité, une démarche d'analyse structurée et de formation continue» et «Le commerce de détail et la qualité».	Hôtel Québec à Ste-Foy Informations : Monique Bouchard, tél. : (418) 836-4853
Saguenay / Lac-Saint-Jean	12 oct.	Colloque régional annuel sous le thème : «La qualité : un projet de société» Conférenciers : M. Claude Bédard, président de la Fédération des caisses populaires et d'économies Desjardins du Québec, ainsi que des intervenants de divers secteurs.	Hôtel La Saguenéenne, Chicoutimi, de 8h30 à 15h30 Informations : Clairette Pépin, tél. : (418) 543-8828, ou Christian Filion, tél. : (418) 699-3840

Faites partie des branchés Cinq bonnes raisons pour vous joindre à l'AQQ

L'Association québécoise de la qualité a été fondée en 1981 pour promouvoir et pour soutenir les démarches d'amélioration de la qualité au Québec. Elle regroupe aujourd'hui près de 2000 membres, dont 150 bénévoles qui animent les 10 régionales. Les membres de l'AQQ font partie de l'avant-garde en matière de qualité au Québec. Joignez-vous au réseau des «branchés ISO 9000» et profitez des services suivants :

- Centre d'information et de services exclusif aux membres (renseignements téléphoniques, prêt et consultation de documents, dont plusieurs documents audio-visuels).
- Service de vente de vidéocassettes et de guides. Les membres reçoivent en priorité l'information sur les nouveautés et bénéficient de plusieurs rabais.
- Répertoire annuel des membres et des ressources dans le domaine de la qualité.
- Bulletin d'information provincial qui couvre l'actualité touchant la qualité au Québec et où sont publiés des textes de référence, des descriptions et analyses de cas vécus ainsi que des textes de réflexion reliés à la qualité (6 numéros par année). Un bulletin régional est également publié par certaines régionales.
- Invitations et prix spéciaux pour les activités de l'AQQ (congrès, causeries, visites, etc.).



455, rue Saint-Antoine Ouest
bureau L-600
Montréal (Québec) H2Z 1J1

Téléphone : (514) 866-6696
Télécopieur : (514) 866-6724

Guide «Comprendre et implanter ISO 9000»

La gestion et l'assurance de la qualité se standardisent mondialement. Les normes ISO 9000 définissent ce que le mot «qualité» voudra bientôt dire pour la plupart des individus, peu importe leur langue ou leur culture. «Comprendre et implanter ISO 9000» brosse un portrait d'ensemble de ces normes. D'où viennent-elles? À qui s'adresse chacune? Qui peut obtenir une certification ISO 9000? Pourquoi et comment? Quelles normes s'appliquent aux entreprises de service?

Profitez d'une synthèse à la fois simple, directe et détaillée préparée par Gérard Blin, un ingénieur spécialiste des normes internationales dans le domaine de l'assurance de la qualité. Le guide de 42 pages est offert au prix de \$17.00, taxes incluses. Il a été publié grâce au partenariat de l'Association québécoise de la qualité, du Groupe conseil Isonorm et des Services gouvernementaux du Conseil du trésor du Québec.

Bon de commande Comprendre et implanter ISO 9000

Nom : _____
Entreprise : _____
Adresse : _____
Ville : _____ Code postal : _____
Téléphone : (____) _____ Télécopieur : _____

Quantité : _____ Chèque joint Visa Master Card
Numéro de carte : _____ Expiration : ____/____

Coût unitaire (taxes incluses) : \$17.00. Veuillez retourner votre bon de commande et votre remise à l'ordre de l'Association québécoise de la qualité, au 455, rue Saint-Antoine Ouest, bur. L-600, Montréal (Québec) H2Z 1J1. Télécopieur: (514) 866-6724.

LA QUALITÉ

18 PME de la Mauricie, des Bois-Francs et de Drummond cheminent vers la norme ISO 9002

Dix-huit entreprises de la région de la Mauricie, des Bois-Francs et de Drummond se sont réunies pour se donner les moyens de se conformer à la norme de qualité internationale ISO 9002.

Plusieurs organismes régionaux participent à cette démarche : Sous-traitance 04, le ministère de l'Indus-

trie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST), la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), le ministère fédéral du Développement des ressources humaines et le Conseil national de la recherche.

qué au journal LES AFFAIRES Martial Marcouiller, conseiller en développement industriel au MICST.

« Et pour obtenir des contrats, il faut être certifié ISO aujourd'hui. Nous avons donc formé un comité pour aider les PME à obtenir cette norme et ainsi satisfaire aux critères des grands donneurs d'ouvrage. »

Les entreprises intéressées devaient d'abord faire évaluer leurs forces et leurs faiblesses pour savoir exactement où elles allaient. « Les grands donneurs d'ordre ont été si sympathiques à notre initiative qu'ils ont accepté de faire le diagnostic des PME. »

Précisons que les PME qui ont profité de ce service gratuit n'étaient pas nécessairement sous-traitantes des grandes entreprises qui leur ont prêté leur spécialiste en qualité.

En outre, deux décideurs

par entreprise devront suivre, du 27 septembre à la mi-mai, une formation de 96 heures, dont 80 heures sur la norme.

Consultant retenu

Parallèlement à cette formation, les entreprises ont aussi requis les services d'un consultant pour une période de 50 heures ou plus.

Le cours de 96 heures sera payé en totalité par la SQDM. En plus, les entreprises auront droit à un crédit d'impôt à la formation.

Le salaire versé au consultant sera aussi recouvert à 40 % ou 50 % et les entreprises qui ont embauché un ingénieur obtiendront une subvention de 30 % à 40 % de son salaire la première année, et de 20 % durant les deux années subséquentes.

DOMINIQUE FROMENT



CONWAY QUALITY CANADA

Nous contribuons à révolutionner les méthodes de travail des organisations

Dartmouth Montréal Peterborough Toronto Guelph Edmonton

Pour plus d'informations, appelez le (514) 697-7892 ou le (514) 298-5319

Premier Salon de la sous-traitance : expérience concluante

L'an dernier a eu lieu le premier salon de la sous-traitance de la région de la Mauricie et des Bois-Francs, à Trois-Rivières. L'expérience a été concluante mais pour rentabiliser l'événement, on a décidé d'exiger des frais d'entrée de 50 \$.

« Pour que les gens d'affaires acceptent de payer ce montant et de prendre une journée, il faut qu'ils y trouvent leur compte, autrement dit qu'ils décrochent des contrats, a expli-

Bell présente

LE 10^e SALON INTERNATIONAL

LE MONDE DES AFFAIRES

Du 29 septembre au 2 octobre 1994 - PLACE BONAVENTURE - Montréal - Jeu. : 11 h à 20 h / Ven., sam., dim. : 11 h à 18 h

500 EXPOSANTS
28 000 VISITEURS

200 000 PIEDS CARRÉS
D'OCCASIONS D'AFFAIRES

DÉCOUVREZ DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Les normes ISO 9000, les incontournables
- Le design et l'ingénierie simultanée
- L'hydrogène, la grande aventure québécoise du XXI^e siècle
- Les technologies de pointe développées par la Russie.

À GAGNER: 2 ORDINATEURS CIARA SUPERBEMENT ÉQUIPÉS.*

MAÎTRISEZ DE FABULEUX OUTILS INFORMATIQUES

Le Salon ne fait pas que montrer de nouvelles technologies. Il vous les fait connaître. Il vous les rend faciles d'accès. Il vous en livre tous les secrets et toutes les possibilités.

- l'informatique sans fil ■ le télé-travail à domicile
- les nouveaux ordinateurs portatifs ■ les vidéo-conférences ■ les logiciels de vente et de comptabilité
- l'autoroute électronique ■ le réseau Internet (40 millions d'utilisateurs dans 135 pays) ■ le CD-ROM ou, entre autres, la fin des catalogues imprimés ■ INFO-SALON : 333-5218

4 JOURS DÉTERMINANTS POUR VOTRE ENTREPRISE!

TOUS LES MOYENS DU MONDE POUR CONQUÉRIR LE NOUVEAU MONDE DES AFFAIRES

DÈS AUJOURD'HUI

Saint-Augustin : première municipalité à obtenir la norme ISO 9001

Saint-Augustin-de-Desmaures deviendra la première municipalité au monde à obtenir la norme de qualité ISO 9001.

« Il existe quelques villes dans le monde qui ont obtenu la norme ISO 9002 ou 9003, mais aucune à ma connaissance n'a la norme la plus

élevée, soit 9001 », croit **Robert Doré**, coordonnateur de la qualité des services de la petite municipalité de la banlieue de Québec.

En 1992, M. Doré a été embauché par Saint-Augustin dans le but précis d'améliorer les services offerts aux entreprises et à la population.

Une démarche d'amélioration continue a ensuite été entreprise avant d'enclencher le processus d'implantation de la norme. Saint-Augustin devrait obtenir la norme ISO 9001 en décembre prochain et promet une belle fête pour souligner l'événement.

« Un sondage réalisé en

mars dernier a révélé que 93 % de la population estimait que la qualité de vie à Saint-Augustin est égale ou supérieure à celle qui caractérise les autres municipalités de la région. Notre objectif est d'aller chercher les 7 % manquants. »

Mais pourquoi se conformer

à la norme ISO quand on est une municipalité ? « Parce que les municipalités sont en concurrence pour intéresser les entreprises à s'y établir.

« Les contribuables en veulent pour leur argent. De plus, lorsqu'on sera en lice pour attirer une entreprise étrangère, la norme ISO 9001 nous donnera

de la crédibilité. Les services offerts par la municipalité influencent la décision des entreprises. »

Et après avoir obtenu la norme ? « ISO, c'est une roue sans fin ; on est réévalué chaque année. Il faut sans cesse chercher à s'améliorer. » (D.F.)

Québec : des entreprises de technologies se regroupent pour implanter la norme ISO

Dans la région de Québec, des entreprises technologiques se sont regroupées pour se conformer à la norme de qualité ISO 9001.

« De par leur nature, ces entreprises étaient déjà sensibilisées à la qualité. La question était juste de savoir quand et comment, a indiqué au journal LES AFFAIRES **Albert Bouchard**, conseiller en développement technologique au ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie et concepteur du projet.

« De toute façon, elles n'ont plus le choix, les gros donneurs d'ouvrage ont commencé à exiger la norme pour leurs fournisseurs. »

M. Bouchard s'occupe de toute la logistique. Actuellement, le groupe de six entreprises est à étudier les soumissions de consultants. Lorsqu'elles auront arrêté leur choix, les cours pourront commencer. Deux cadres de chacune des entreprises y assisteront. La démarche se fera en deux phases : une commune, pour toutes les entreprises, et une seconde, individuelle, adaptée au contexte particulier de chacune d'elles.

Comme d'autres à qui nous avons parlé, M. Bouchard affirme qu'il n'a pas eu à convaincre les entreprises : « On a dépassé le stade de la sensibilisation. On est maintenant rendu au comment on le fait.

« L'amélioration continue est une philosophie alors que la norme ISO est une technique pour gérer la qualité. Cela dit, on ne peut pas implanter la norme ISO si l'on n'est pas venu à l'amélioration continue. »

(D.F.)

L'administrateur agréé conseiller en management



Pour faire face aux défis de la complexité, le dirigeant d'entreprise a besoin du conseiller en management pour l'aider à gérer le changement.

Par sa maîtrise des divers aspects de la gestion, par son expertise dans l'application d'un processus éprouvé d'intervention et par sa rigueur d'analyse, le conseiller en management représente une valeur ajoutée essentielle pour accroître l'avantage compétitif des organisations.

SACHEZ LE RECONNAÎTRE



Membre de l'Institut des
conseillers en management
du Canada

Secteur conseil en management

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal, H3A 2M7
Tél.: (514) 499-0880 • 1-800-465-0880

Le pouvoir de discerner



La Beauce embauchera neuf ingénieurs et techniciens au chômage

La Beauce est sur le point d'embaucher neuf ingénieurs et techniciens au chômage pour aider ses entreprises à obtenir la certification ISO.

Il y a un an et demi, le Conseil économique de Beauce, le commissariat industriel, a mis en marche un plan d'amélioration continue à l'intention de ses entreprises qui voulaient s'en prévaloir.

L'expérience a été concluante mais les entreprises ne savaient plus quoi faire pour poursuivre leur cheminement.

« C'est là que nos entreprises ont décidé de se prévaloir d'un programme fédéral et d'embaucher neuf ingénieurs et techniciens au chômage », a expliqué André Langlois, directeur gé-

néral du Conseil économique.

Les neuf ingénieurs et techniciens seront embauchés prochainement par autant d'entreprises, pour une période de 25 semaines. Leur mission sera d'aider leur employeur à obtenir la norme ISO. Le gouvernement versera 425 \$ par semaine par ingénieur et le Conseil économique ajoutera 75 \$ par semaine. Selon M. Langlois, la plupart de ces personnes peuvent espérer rester avec l'entreprise au terme des 25 semaines.

Ces neuf ingénieurs et techniciens recevront tous une formation de 100 heures offerte par la firme de consultants Groupe CFC. Le salaire du formateur sera assumé par la Société

québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

« Les entreprises qui participent à ce programme n'ont en fait pas tellement le choix : soit que le contexte très concurrentiel dans lequel elles évoluent les oblige à se conformer à la norme ISO, soit que leurs donneurs d'ouvrage vont l'exiger avant longtemps. »

Pour ce qui est de la phase d'implantation de la norme, le Conseil économique de Beauce a créé une banque de consultants parmi lesquels les entreprises pourront choisir.

Les consultants retenus devront fournir environ 120 heures de services à chacune d'elles. Il faudra de 18 à 24 mois avant d'obtenir la fameuse norme.

(D.F.)

La Guadeloupe, première au Québec à mettre sur pied un regroupement d'entreprises

Personne ne sera surpris d'apprendre que c'est en Beauce, à La Guadeloupe plus précisément, que des entrepreneurs se sont concertés pour la première fois pour obtenir la certification ISO.

« Le miracle beauceron, c'est ici », a lancé fièrement Marc-André Doyle, secrétaire trésorier de la municipalité.

Des entreprises membres de la Société de développement industriel de La Guadeloupe se sont vues imposer par leurs donneurs d'ordre de se conformer à la norme ISO. Toutefois, elles étaient trop petites pour embaucher un spécialiste de la qualité.

Un jour, alors que ces entrepreneurs étaient réunis, l'un d'eux a lancé : « Pourquoi ne nous mettrions-nous pas ensemble pour en embaucher un ? »

D'abord l'aide d'Ottawa, puis l'aide de Québec

La proposition ayant été bien reçue, M. Doyle est alors entré en contact avec le Conseil national de recherche du Canada, qui offre des subventions pour l'embauche d'un spécialiste en ingénierie.

Un spécialiste a donc effectivement été embauché pour le groupe, qui se l'est cependant fait « voler » par une entreprise qui lui a offert un emploi permanent.

On a donc dû embaucher un autre spécialiste, avec l'aide cette fois de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

De plus, il a été convenu

d'offrir ses services aux entreprises des municipalités avoisinantes.

Cette nouvelle spécialiste, embauchée en septembre 1993 par la Société de développement industriel de La Guadeloupe, est Caroline Bouchard, bachelière en administration des affaires, gestion des opérations. Nous l'avons jointe *in extremis* chez son coiffeur, la veille de son mariage...

« Mon travail consiste à visiter chacune des sept entreprises participant au projet, à raison d'une demi-journée à une journée par semaine, pour les conseiller dans leur cheminement vers l'obtention de la norme ISO, a expliqué la jeune femme de seulement 23 ans. Je vais les accompagner ainsi pendant deux ans. »

Chacune de ces entreprises a signé un contrat pour 180 heures de formation, à raison de quatre heures par semaine. Si elles sont satisfaites, le contrat sera reconduit.

Ces entreprises paient 23,50 \$ de l'heure pour les services de M^{me} Bouchard, un tarif très raisonnable. En plus, elles ont droit à un crédit d'impôt pour le salaire des employés formés.

« Le plus dur est de changer les mentalités, dit la spécialiste. »

Là dessus, à travers le Québec, tous les consultants s'entendent : nombre de dirigeants d'entreprises veulent tâter un peu de la qualité. Toutefois, lorsqu'ils réalisent l'ampleur du défi de la qualité totale, ou la rigueur du chemin de l'adhésion aux normes ISO, ils se resi-

gnent et se replient sur leurs bonnes vieilles méthodes.

« Parfois, on sent que la direction de l'entreprise n'est pas convaincue de la nécessité de la démarche engagée, qu'elle y adhère simplement parce que c'est la mode », a commenté M^{me} Bouchard.

Pour sa part, Claude Lessard, associé de Beauce Caoutchouc et de Beauce Cabines — celui qui a mis le projet sur pied — apprécie beaucoup la formule. « Avec un consultant, il faut que tu y ailles d'une seule traite. »

« Parfois, tu es incapable de suivre le consultant. Mais avec Caroline, je peux acheter le nombre d'heures que je veux et cheminer à mon rythme. Et ce n'est vraiment pas cher, à 23,50 \$ de l'heure ! »

« Il y a une entreprise qui a mandaté un consultant externe pour l'aider à entreprendre une démarche en qualité. Elle s'est retrouvée avec un beau gros livre de procédures qui est allé sur une tablette. Aujourd'hui, cette entreprise fait partie de notre groupe. »

Beauce Caoutchouc et Beauce Cabines, qui comptent ensemble une quinzaine d'employés, sont toutes deux engagées dans un processus d'amélioration continue qui les mènera à la certification ISO.

Même si son objectif est encore lointain, M. Lessard affirme avoir déjà réduit ses coûts de la non-qualité.

DOMINIQUE FROMENT

LE GROUPE CFC

Management et ressources humaines

Trente années de savoir-faire et une habileté remarquable à innover !

MONTRÉAL

Téléphone : (514) 286-8212
Télécopieur : (514) 286-1500

QUÉBEC

Téléphone : (418) 687-3737
Télécopieur : (418) 687-3740

Réingénierie et gestion des processus

Normes ISO 9000

Empowerment et réorganisation du travail

Qualité des services

Amélioration continue

Planification stratégique

Gestion des ressources humaines

Évaluation du potentiel de gestion

Développement organisationnel

Développement de la concertation

Formation du personnel à tous les niveaux

Redressement d'entreprise

Alliances stratégiques

Transfert technologique

Publications CFC



DES QUESTIONS ?

Nous avons les réponses...

SAYEM BELLEAU
ET ASSOCIÉS

Le cabinet conseil pour l'industrie alimentaire

Gestion de la qualité :
Crédit d'impôt à la recherche :
Recherche et développement :
Informations techniques :
Étiquetage nutritionnel :

Sayem Belleau et associés, un partenaire indispensable dans le développement et la performance de votre entreprise de transformation agro-alimentaire.

840, rue Sainte-Thérèse, bureau 102, Québec, Qc G1N 1S7

Tél.: (418) 681-1312 • Fax: (418) 681-1279

Une dizaine d'entreprises de la Côte-Nord mettent en commun leurs ressources

Une dizaine d'entreprises de la Côte-Nord se sont concertées pour obtenir l'encadrement qu'il leur fallait pour se conformer à la norme internationale ISO 9000.

Il y a quelque temps, Cathia Nobert, conseillère en développement de la main-d'oeuvre à la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM)-Côte-Nord, a rencontré le président d'une entreprise de la région qui avait entrepris une démarche de qualité. Sa démarche avait pour objectif d'obtenir la certification ISO.

Entreprises déjà sensibilisées à la qualité

« Il commençait à trouver le processus complexe et à s'essouffler. Il m'a aussi fait part du fait que d'autres entreprises de sa connais-

sance se trouvaient dans la même impasse, a expliqué aux AFFAIRES Mme Nobert.

« J'ai donc rencontré ces entreprises et leur ai conseillé de se regrouper pour s'encourager et réduire les coûts. »

L'idée leur a plu et une dizaine d'entre elles se sont entendues pour mettre en commun leurs ressources. Pas difficile à convaincre les entreprises de la Côte-Nord... direz-vous !

Cependant, il faut dire qu'un bon bout de chemin avait déjà été parcouru puisque, comme l'indique Mme Nobert, « elles étaient toutes déjà sensibilisées à la problématique de la qualité.

« De toute manière, dans la région comme en bien d'autres endroits, la question n'est plus de savoir si la norme ISO réduira les coûts ou si l'investissement sera rentable. C'est ça ou

disparaître ! lance Mme Nobert.

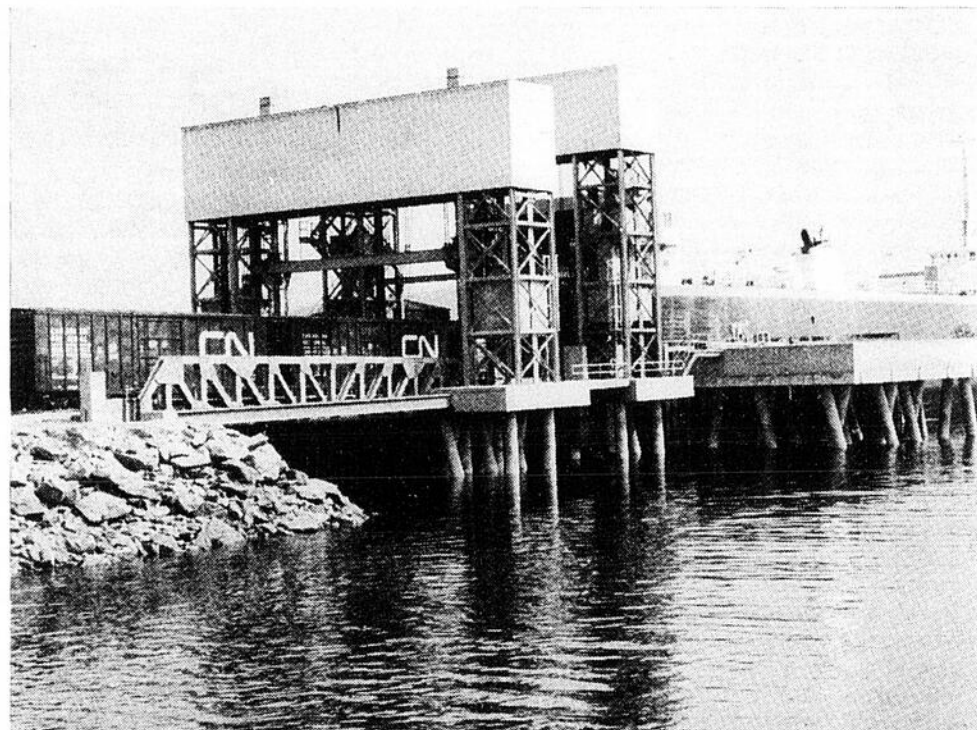
Une exigence des grands donneurs d'ouvrage

« Les grands donneurs d'ouvrage, qui ont été les pionniers dans le domaine de la qualité, sont en train d'obliger tous leurs fournisseurs à faire comme eux. »

Les entreprises qui participent au projet ont déjà choisi leur consultant et fait les démarches pour obtenir des subventions. Les cours commenceront dans environ deux semaines. Ils serviront en bonne partie à rédiger les manuels techniques requis.

Puis, on enclenchera le processus d'implantation de la norme, qui pourra s'étendre sur un à deux ans.

DOMINIQUE FROMENT



La région de la Côte-Nord compte beaucoup d'entreprises importantes, exploitant les richesses naturelles pour le marché mondial. Ce sont souvent ces donneurs d'ordres aux sous-traitants des alentours qui les incitent - parfois les obligent - à adopter des normes rigides d'amélioration continue. Ci-haut, des wagons chargés de papier de la QUNO, au quai de Baie-Comeau.

DU NOUVEAU

au Centre de perfectionnement



RÉINGÉNIERIE, SYSTÉMATISATION, AMÉLIORATION CONTINUE... QUE CHOISIR?

LA VISION DE SERVICES MIRI INC.

27 et 28 octobre 1994 - 9 h à 17 h

L'amélioration de la performance de votre organisation vous intéresse?

- Dotez-vous d'une vision élargie avant d'intervenir;
- Comprenez les différentes approches, leurs critères et les facteurs clés de succès;
- Voyez les clés pour choisir la démarche appropriée et agir au bon moment.



Animateurs

Mme Michèle C. Richard

Présidente de Services Miri Inc. et présidente de l'Institut des conseillers en organisation et méthodes du Québec (ICOM), madame Richard possède plusieurs années d'expérience en organisation du travail.

M. Pierre Ramond

Conseiller, Services Miri Inc., M. Ramond possède plusieurs années d'expérience comme conseiller en organisation du travail et en systèmes d'information. Il a réalisé plusieurs mandats d'amélioration des performances des entreprises.

Participants: toute personne, en tant que responsable ou utilisateur, qui a à participer ou à promouvoir des projets d'amélioration des performances dans l'organisation.

Afin de favoriser des échanges enrichissants, le nombre de participants est limité.

Le Centre de perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales

(514) 340-6001

▲ SUR MESURE

Ce programme peut être adapté et offert dans votre entreprise. Contactez-nous.

AMÉLIORATION CONTINUE

POUR DES RÉSULTATS TANGIBLES...

nous axons notre démarche de façon à vous aider à :

- vous doter d'une vision stratégique claire,
- déterminer vos cibles d'amélioration,
- identifier les processus critiques,

et à vous accompagner dans la gestion du changement :

- Impact organisationnel ;
- «Benchmarking» ;
- Tableaux de bord ;
- Analyse client - fournisseur ;
- Formation sur mesure pour cadres ;
- Soutien aux équipes d'amélioration.

RAYMOND, CHABOT,
MARTIN, PARÉ

Société en nom collectif

LA FORCE DU CONSEIL

600, rue de La Gauchetière Ouest, Bureau 1900, Montréal (Québec) H3B 4L8
Tél. : (514) 878-2691 Télécopieur : (514) 878-2127

Au programme : conférences et sketches et salon sur l'implantation de la qualité

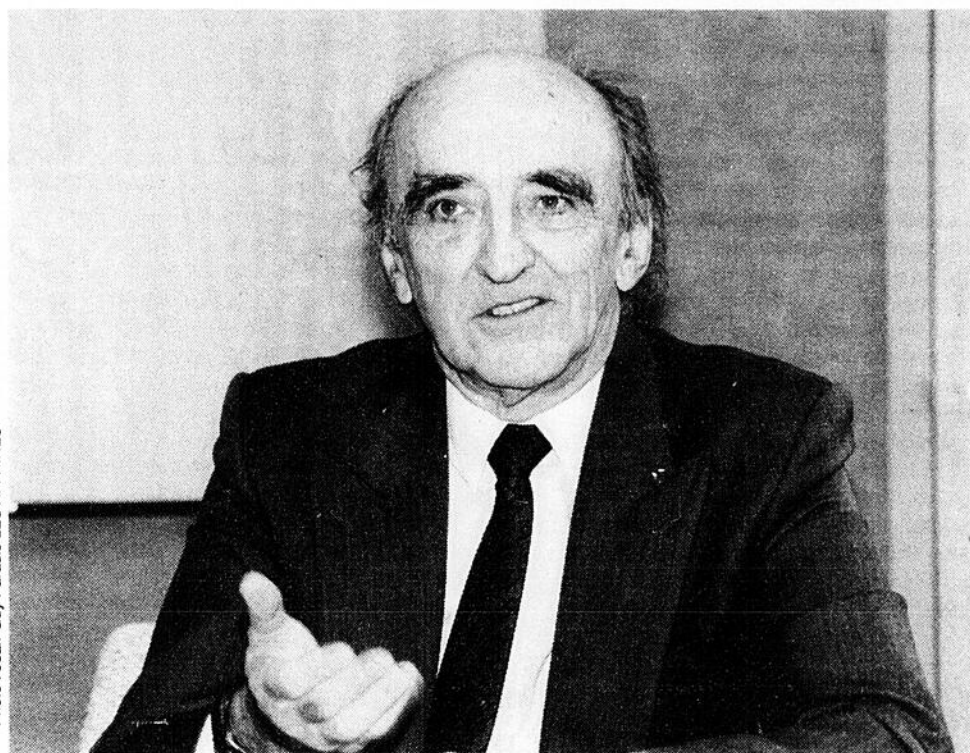
Patrons et travailleurs lancent ensemble le

C'est bras dessus, bras dessous que plus de 4 000 patrons et travailleurs lanceront le *Mois de la qualité 1994*, le jeudi 29 septembre, au *Forum* de Montréal.

C'est la première fois qu'une telle manifestation est organisée au Québec en partenariat avec le patronat et les syndicats sur le thème de la qualité totale. Au programme, des conférences et des sketches portant justement sur le partenariat et un salon sur l'implantation de la qualité.

Organisée sous l'égide du **Groupe de concertation sur la qualité**, cette journée d'activités se veut un pas de plus pour les entreprises québécoises engagées dans la voie de la qualité. Comme l'a confié aux AFFAIRES le président du Groupe, **Roger Néron**, il est temps maintenant de passer à l'action en mobilisant tout le monde pour réussir l'implantation de la qualité dans les entreprises.

D'où le mot d'ordre que l'on tentera de répandre partout comme une bonne nou-



Roger Néron : « Il faut montrer que la réussite de la démarche qualité implique la concrétisation d'un partenariat solide et durable entre la direction et les employés afin d'obtenir la mobilisation de toutes et de tous. »

velle : *Partenaires pour la réussite*.

Maintenant que le premier objectif de sensibilisation

des dirigeants d'entreprise au concept de la qualité totale est atteint, ajoute M. Néron, il faut s'attaquer à celui

de la réussite de la démarche qualité.

Il est nécessaire de montrer que cela implique « la con-

crétisation d'un partenariat solide et durable entre la direction et les employés afin d'obtenir la mobilisation de toutes et de tous ».

Le Groupe a voulu démontrer qu'il est possible de développer de tels partenariats au sein des entreprises en faisant participer dès le départ des représentants de patrons et de travailleurs dans l'organisation de cette journée.

C'est aussi ce qui explique pourquoi la présidence d'honneur de l'événement a été confiée à deux porte-parole représentant les deux groupes. Il s'agit de **Gaston Charland**, vice-président aux ressources humaines et à la qualité à l'**Association des manufacturiers du Québec**, et de **René Roy**, vice-président Québec du **Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier**, affilié à la **Fédération des travailleurs du Québec (FTQ)**.

Les deux coprésidents ont admis s'être parfaitement entendus sur les orientations de cette manifestation. Aucune

chicane de pouvoir ni affrontement dans leur relation. Tous deux ont convenu qu'ils partageaient un objectif commun : l'application des normes de qualité en entreprise.

Invitation des syndicats aux travailleurs

Du côté syndical, la FTQ, avec la collaboration de la **Confédération des syndicats nationaux (CSN)** et de la **Confédération des syndicats démocratiques (CSD)**, a fait circuler une invitation auprès des travailleurs pour participer à cette journée.

Selon M. Roy, qui se montre beaucoup plus enclin à faire valoir cette approche qualité sous un angle « socio-technique », il est important de faire participer les travailleurs à cette démarche.

A son avis, il s'agit d'un bon moyen pour permettre aux entreprises d'être plus concurrentielles dans un contexte de globalisation des

Une première en Amérique du Nord



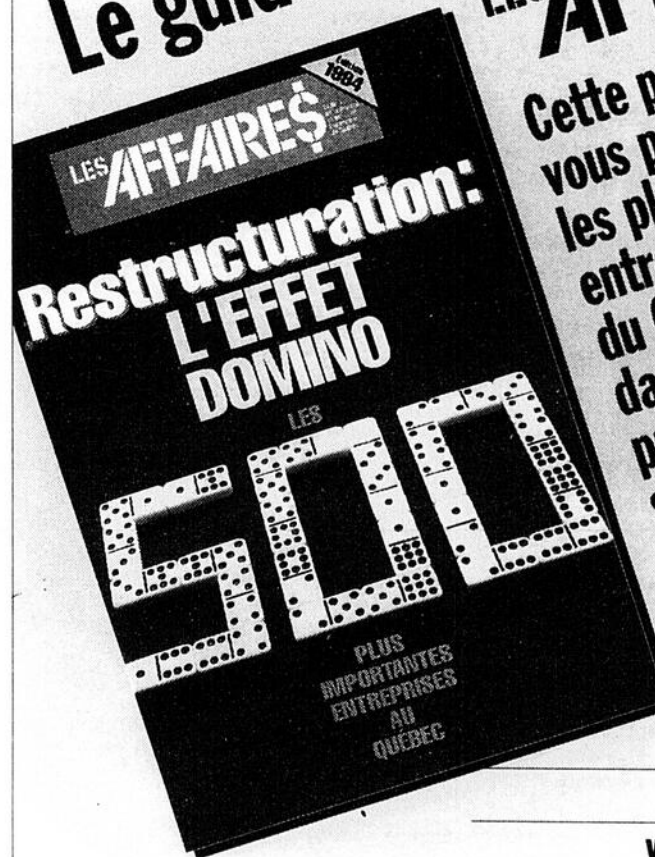
CERTIFIÉE
ISO 9001
POUR NOS CLIENTS

L'équipe CGI

Maintenant disponible dans les principaux kiosques à journaux et magazines

En kiosque 2,95 \$ (taxes en sus).

Le guide annuel du journal **LES AFFAIRES**



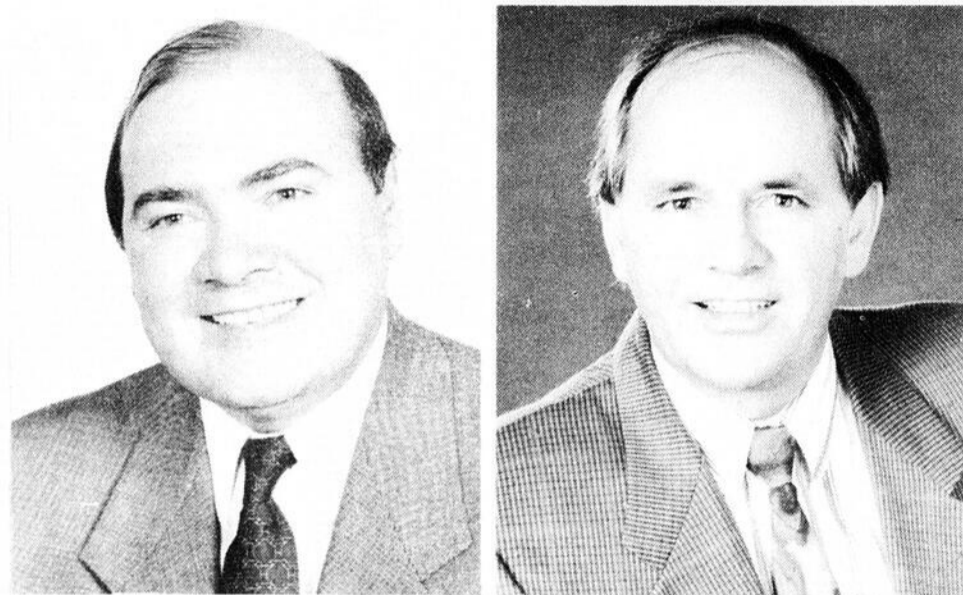
Cette publication vous présente les plus grandes entreprises du Québec dans les principaux secteurs d'activités, statistiques à l'appui.

Vous pouvez commander votre exemplaire de **LES AFFAIRES 500**

en composant le 1-800-361-7215

5 \$ l'exemplaire (incluant taxes, frais d'expédition et affranchissement).

Mois de la qualité



Gaston Charland (photo de gauche), vice-président aux ressources humaines et à la qualité à l'Association des manufacturiers du Québec, et René Roy, vice-président Québec du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, se partagent la présidence d'honneur.

marchés. Il ne cache pas que son sentiment est animé aussi par la recherche de la sécurité d'emploi et l'amélioration des salaires pour les travailleurs.

Du côté patronal, M. Charland partage également l'opinion selon laquelle les employés doivent être partie prenante du processus d'implantation de la qualité dans une entreprise. Il n'y a pas d'autres moyens si l'on veut que les normes de qualité soient appliquées.

M. Charland avoue cependant que sa motivation première consiste à favoriser la compétitivité des entreprises face à la concurrence internationale. Du même coup,

dit-il, cela favorisera la création d'emplois et l'augmentation de la richesse collective.

Lui aussi se réjouit du partenariat créé autour de l'événement. Ensemble, patrons et travailleurs ont réussi à canaliser leurs énergies vers un même point de convergence plutôt que de divergence.

Cette belle complicité ne doit cependant pas s'arrêter là. Les organisateurs espèrent qu'elle se poursuivra entre les participants qui assisteront aux activités de cette journée.

La présentation d'une pièce de théâtre sur les thèmes de

la mobilisation et du partenariat constituera sûrement une bonne occasion de le démontrer. Cette pièce, présentée par quatre comédiens du **Théâtre à la carte** et animée par le journaliste **Michel Viens**, se veut très réaliste.

Sa préparation a d'ailleurs bénéficié de la contribution d'une douzaine de dirigeants et d'employés provenant de différentes entreprises.

La pièce a été précisément conçue pour inciter les gens à ne pas céder au découragement dans leur démarche qualité. Elle vise aussi à stimuler leur motivation à poursuivre leurs efforts sur une base continue.

Les sketches illustreront donc les principales causes

de l'essoufflement de la démarche qualité et les solutions qui peuvent y être apportées.

Salon sur l'implantation de la qualité

Quant au Salon sur l'implantation de la qualité qui se tiendra toute la journée, il devrait être la scène d'une belle démonstration de complicité et de collaboration entre patrons et travailleurs. Plus de 60 cas concrets d'amélioration de la qualité en entreprise, issus de la collaboration employeurs-employés, y seront présentés

sur la glace du *Forum*. Ce Salon sera d'ailleurs animé par des dirigeants et des employés provenant d'une quarantaine d'entreprises.

Les participants auront donc l'occasion d'en apprendre un peu plus sur l'amélioration de l'accessibilité des services, du traitement des plaintes, de l'implantation des normes *ISO 9000, 9001, 9002* ou d'autres projets d'amélioration.

Des organisations telles que le **CAA Québec**, la **Régie des rentes du Québec**, **IBM Canada**, **Kodak Canada**, **Viau Hydraulique** et plusieurs autres seront là pour témoigner de leur expé-

rience. Elles montreront comment elles s'y sont prises pour développer leur procédure de résolution de problèmes avec l'apport de leurs employés.

Soulignons enfin que les activités de cette journée de lancement du *Mois de la qualité* sont ouvertes à tous ceux qui s'intéressent à la cause de la qualité.

L'entrée est gratuite, mais il faut d'abord être inscrit. Pour de plus amples renseignements, communiquer avec **Marie Franc** (514) 982-3017.

JEAN GARON

LES AFFAIRES TÉLÉCOPIES

VENDEURS:

Les **AFFAIRES-500** vous offrent un programme de soutien à vos efforts de sollicitation de nouveaux clients.

Avant de solliciter un éventuel client, sachez à qui vous avez affaire en utilisant nos fiches de renseignements Unique et rapide

sur plus de 1 000 entreprises. Abonnez-vous à notre service de renseignement sur demande.

Facile à utiliser

Vous n'avez besoin que d'un appareil téléphonique à tonalité et d'un fax. Vos fiches vous seront transmises au moment où vous en aurez besoin ! Programme d'adhésion pour 10 fiches jusqu'à 1 000 fiches et plus par année.

Une mine de renseignements sur les entreprises que vous solliciterez*

Entre autres : adresse, télécopieur, produits ou services, principaux marchés, dirigeants, projets, etc.

* Toutes les fiches ne comprennent pas les mêmes renseignements. Certains renseignements ne sont pas disponibles.



Abonnez-vous en composant le **(514) 846-7400**

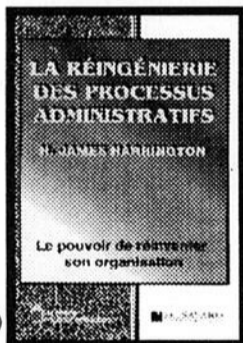
Un service offert en collaboration avec Décathlon Technologies inc.

TRADUCTION DES BEST-SELLERS DE H. JAMES HARRINGTON

LA RÉINGÉNÉRIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

Le pouvoir de réinventer son organisation

Cet ouvrage vous aide à augmenter votre part de marché, à réduire vos coûts, à réduire la bureaucratie, à améliorer la fiabilité des processus administratifs. **48,10 \$** (TPS incluse)



OBJECTIF QUALITÉ TOTALE

Un processus d'amélioration continue

37,40 \$ (TPS incluse)

Disponibles en librairies

Entreprise : _____
 Nom : _____
 Adresse : _____
 Code postal : _____ Téléphone : () _____
 Chèque Carte de crédit : Visa MasterCard Amex
 Numéro : _____ Expiration _____

Envoyez votre commande à : Les éditions TRANSCONTINENTALES inc.
 1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24^e étage
 Montréal (Québec) H3B 4X9

Pour commander par carte de crédit : (514) 392-9000 ou sans frais 1-800-361-5479

AFF 10

Les activités en région dans le cadre du Mois de la qualité

Neuf des 10 sections régionales de l'Association québécoise de la qualité (AQQ) tiendront des activités dans le cadre du *Mois de la qualité*. Seule la régionale du Bas-Saint-Laurent n'avait encore rien prévu à cet effet au moment de mettre sous presse.

Voici un survol de ces activités, telles qu'elles nous ont été communiquées par le responsable de chaque section régionale.

Abitibi-Témiscamingue

« Ça commence à peine chez nous. L'ours est encore endormi ! »

C'est en ces termes que Robert Bérubé, directeur général du service à la clientèle de Télébec et président de la régionale de l'Abitibi-Témiscamingue de l'AQQ, a décrit l'intérêt des entreprises pour la qualité.

Pour « brasser un peu la cage », la régionale tiendra un colloque le 5 octobre à Val-D'Or sur le thème de *La vision de demain... la réalité d'aujourd'hui*.

En collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec et l'Ordre des ingénieurs du Québec, on y traitera de réingénierie, de réseautage et de leadership en équipe.

Côte-Nord

Pour contourner le problème des grandes distances, la régionale de la Côte-Nord s'est entendue avec les canaux de télévision communautaires pour diffuser, du 24 au 28 octobre, à raison d'une heure par soir, des vidéos de sensibilisation à la qualité.

« Malgré les efforts de sensibilisation considérables faits jusqu'à maintenant, les résultats ne sont pas très probants », a confié André Pagé, président de la régionale et ingénieur en assurance-qualité à Québec-Carrier, qui obtiendra la norme ISO 9001 en novembre prochain.

« En tant que président de la régionale, j'essaie de dramatiser la norme ISO, mais ce n'est pas facile, ça fait peur. »

Estrie

Cette année, la régionale de l'Estrie organise quatre ateliers, tous la même journée, soit le 4 octobre.

Le premier atelier portera sur la réingénierie et la réorganisation du travail.

Le deuxième traitera du *qualimètre*, un instrument de mesure de la qualité en entreprise.

Le troisième atelier aura pour thème le déploiement de la fonction qualité, un outil de gestion avant-gardiste en voie de devenir le proces-



La majorité des régions du Québec organisent des colloques et ateliers à l'occasion du Mois de la qualité. Les participants auront l'occasion de partager leurs expériences sur l'implantation de la qualité dans leur milieu de travail.

sus de réalisation d'un produit par excellence.

Enfin, le quatrième atelier tentera de cerner méthodiquement le processus de la création.

Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

« Malheureusement, nous n'avons pas de gros donneurs d'ouvrage dans le coin qui pourraient obliger les entreprises à se conformer aux normes de qualité », regrette Ghislain Masson, chef du service de la transformation au ministère de l'Agriculture et président de la régionale de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine de l'AQQ.

Le gros des activités de cette régionale restait encore à confirmer au moment de mettre sous presse. On sait cependant qu'il y aura une visite organisée à l'usine Spielo, de Sainte-Anne-des-Monts, qui est engagée dans

une démarche d'implantation de la norme ISO.

Mauricie-Bois-Francis-Drummond

La régionale de la Mauricie-Bois-Francis-Drummond a prévu trois événements pour souligner le *Mois de la qualité*.

Le premier, le 27 septembre, portera sur les modifications récentes apportées à la norme ISO.

Le deuxième, le 18 octobre, mettra en scène deux cadres supérieurs de l'Aluminerie de Bécancour, qui aborderont le thème du partenariat entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs pour entreprendre une démarche en qualité.

Le même jour, Diane Gagnon, ingénieure à Norsk Hydro, viendra parler de son vécu, l'entreprise ayant récemment obtenu la norme ISO 9001.

Puis, le 1^{er} novembre, une visite de l'usine Emballages Cascades, à Victoriaville, est à l'ordre du jour.

Montréal

La régionale de Montréal tiendra le 29 septembre la première de ses quatre activités prévues dans le cadre du *Mois de la qualité*.

Entre autres, Nathalie Lecours, coordonnatrice de la qualité chez Northern Telecom, racontera ce que la norme ISO 9001 a apporté de concret à l'entreprise.

Le 18 octobre, Pierre Brouillette, président de l'agence Communications Soleil et auteur du livre *Vendre aux entreprises*, abordera la question du marketing d'entreprise à l'entreprise.

Une semaine plus tard, le 25 octobre, René Ricard, PDG de GEC Alstom, expliquera comment il a su gérer les changements organi-

sationnels qui ont permis à son entreprise de devenir un chef de file mondial.

Enfin, le 31 octobre, cinq spécialistes provenant d'autant d'entreprises ayant réussi leur virage qualité viendront expliquer comment elles s'y sont prises.

Outaouais

Devenue fort populaire depuis quelque temps, la norme ISO 9000 sera au centre de la conférence organisée le 6 octobre par la régionale de l'Outaouais de l'AQQ.

Dans la même veine, un atelier tenu le 29 octobre analysera quelques cas pratiques d'implantation de la norme ISO.

Enfin, le 2 novembre, le colloque de la régionale de l'Outaouais comprendra trois ateliers portant tous sur la communication : la formation et la communication comme outils de croissance ; la communication comme élément essentiel à l'implantation de la norme ISO ; et la communication des employés vers le gestionnaire, aussi appelée rétroaction ascendante.

Québec

La régionale de Québec, pour sa part, organise quatre ateliers, le 12 octobre, touchant autant de secteurs : municipal, commercial, manufacturier, et l'hôtellerie et la restauration.

« Dans chaque atelier, on pourra entendre le témoignage d'un consultant et d'un représentant d'un organisme impliqué dans une démarche de qualité », a indiqué Monique Bouchard, de la firme de relations publiques Efficacité Communication, organisatrice de l'événement.

Saguenay-Lac-Saint-Jean

À Chicoutimi, la journée du 12 octobre s'ouvrira sur la qualité totale, telle que pratiquée par les Allemands. Hans Schumaker, professeur à l'Institut de commerce international de Dieppe, sera le conférencier.

Suivront, une heure plus tard, des ateliers sur les exigences qu'impose la qualité à notre société.

Plus tard, Diane Giacomuzzi parlera du *qualimètre*, un système d'évaluation de la qualité.

Puis, divers groupes viendront présenter leurs projets de regroupement pour une démarche en qualité.

DOMINIQUE FROMENT

auger
GROUPE CONSEIL

Partenaire de votre développement

		Assurance de la qualité ISO
	Amélioration de la productivité	auger
Gestion de projet	Juste-à-temps	Surveillance de chantier
auger	Processus d'amélioration continue	Diagnostic d'entreprise
Métallurgie et soudage	Location de personnels spécialisés	auger

2, rue Fusey, bureau 201,
Cap-de-la-Madeleine, (Québec) G8T 2T1.
Tél. : (819) 370-2875; Télécopie : (819) 370-2876.

Optez dès maintenant pour

ISO 9000

Communiquez avec nous dès aujourd'hui!

Nous avons une équipe de praticiens expérimentés prêts à vous épauler.

SPB Qualité Totale

MONTREAL
Tél.: (514) 646-1022
Fax: (514) 646-5184