

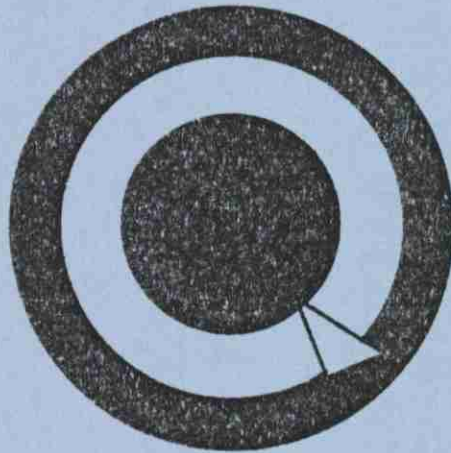
AR
12480
1987
v.2
QAG

ARCHIVES DU MAPA
NE PEUT PAS ÊTRE EMPRUNTÉ



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation

Gestion de la qualité totale dans l'industrie agro-alimentaire

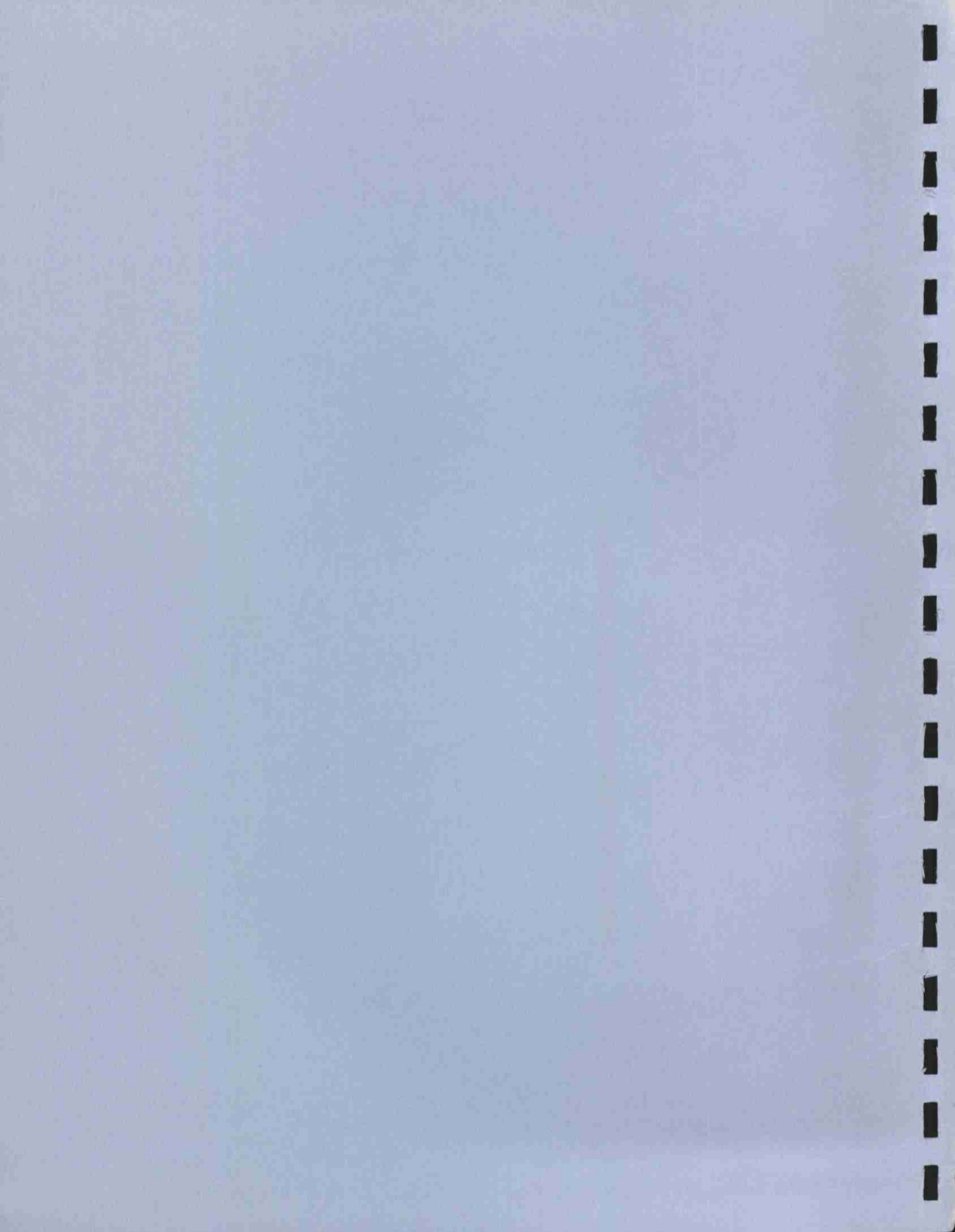


TQC

Rapport de mission
Japon - Californie
13 au 26 juin 1987

ANNEXES

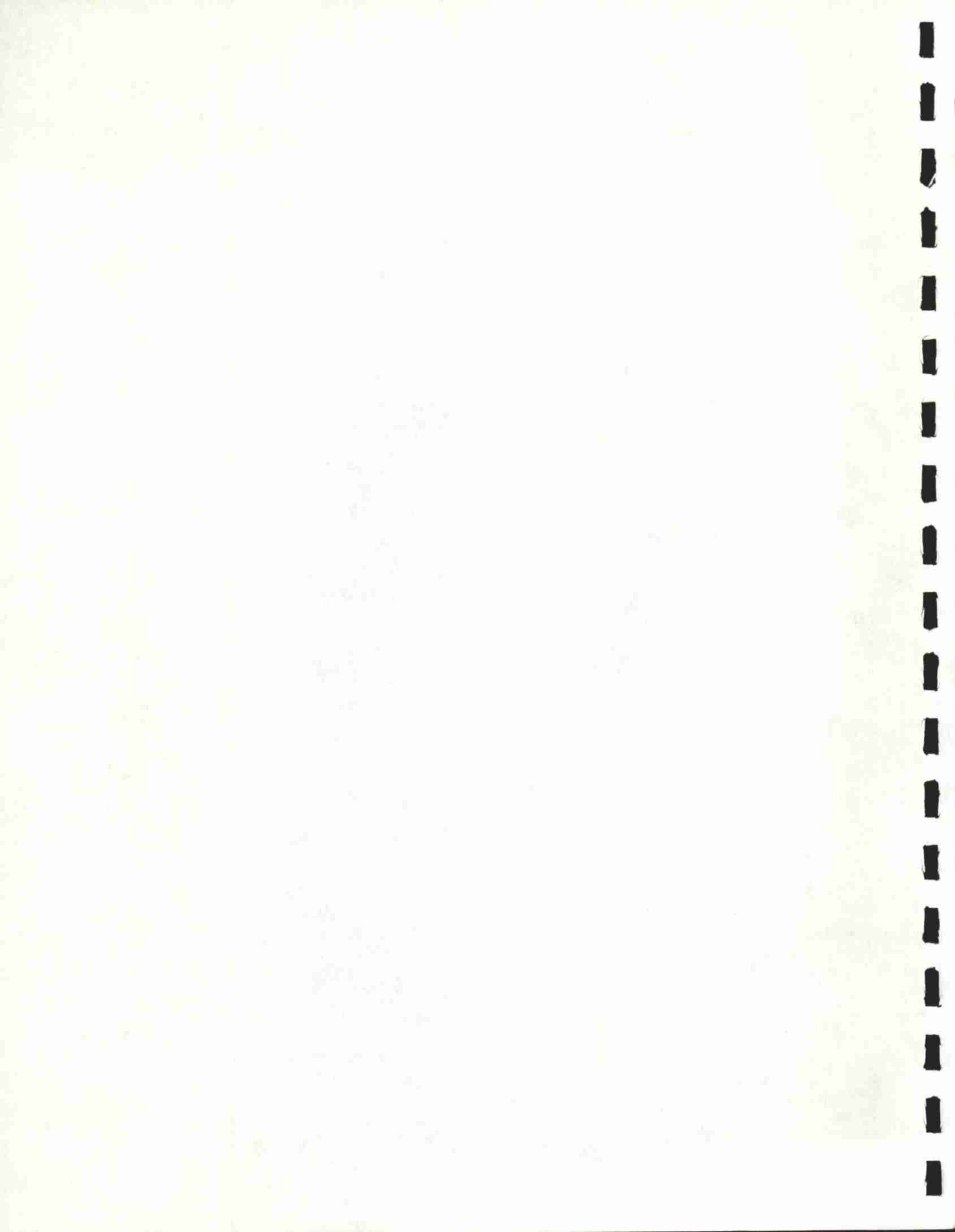
Québec 



NOTE

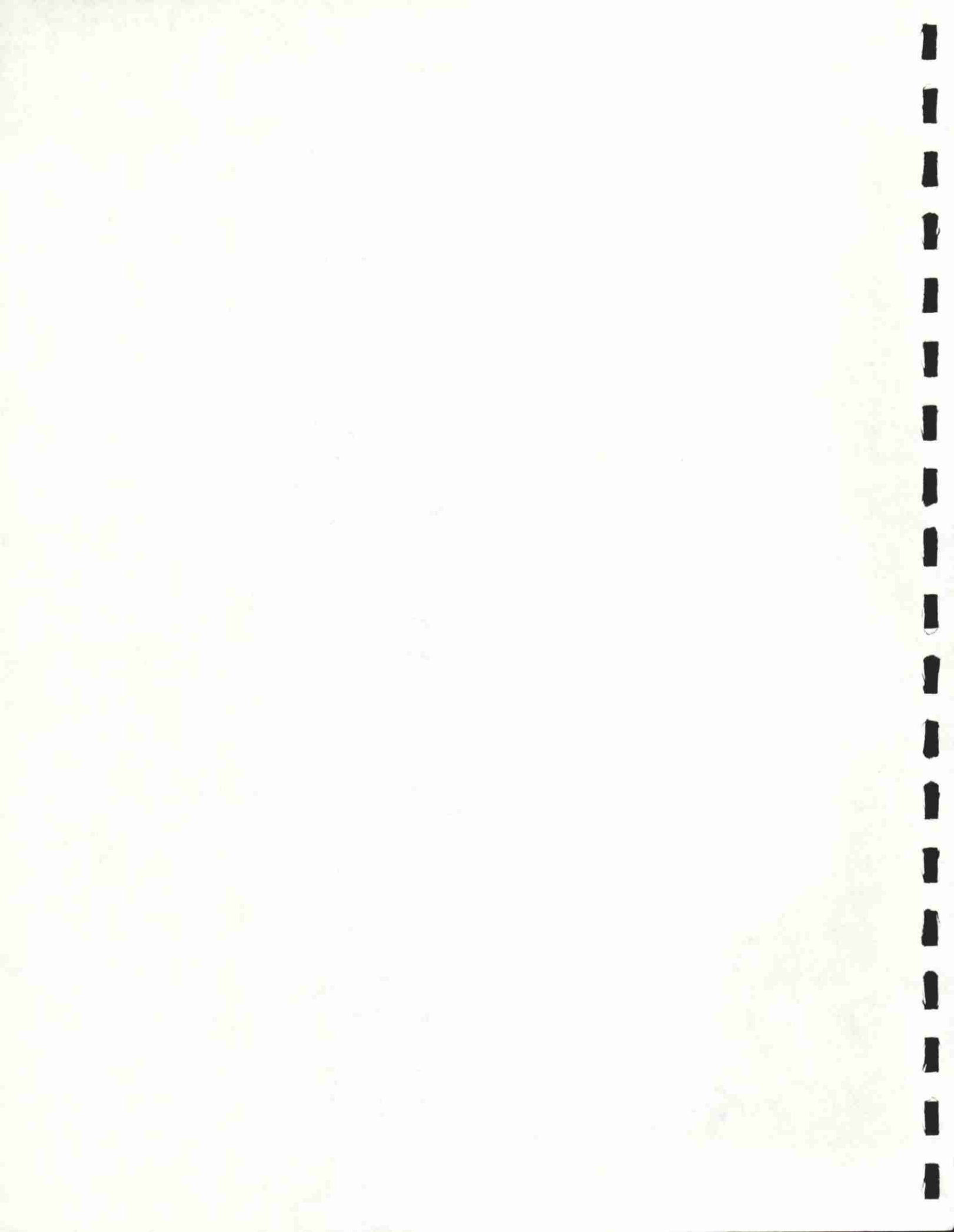
Ce document représente la suite du rapport de mission effectuée au Japon et en Californie du 13 au 26 juin 1987 - rédigé par Pierre Chantal de la direction du Développement industriel et Jean Dalati de la direction de la Normalisation, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

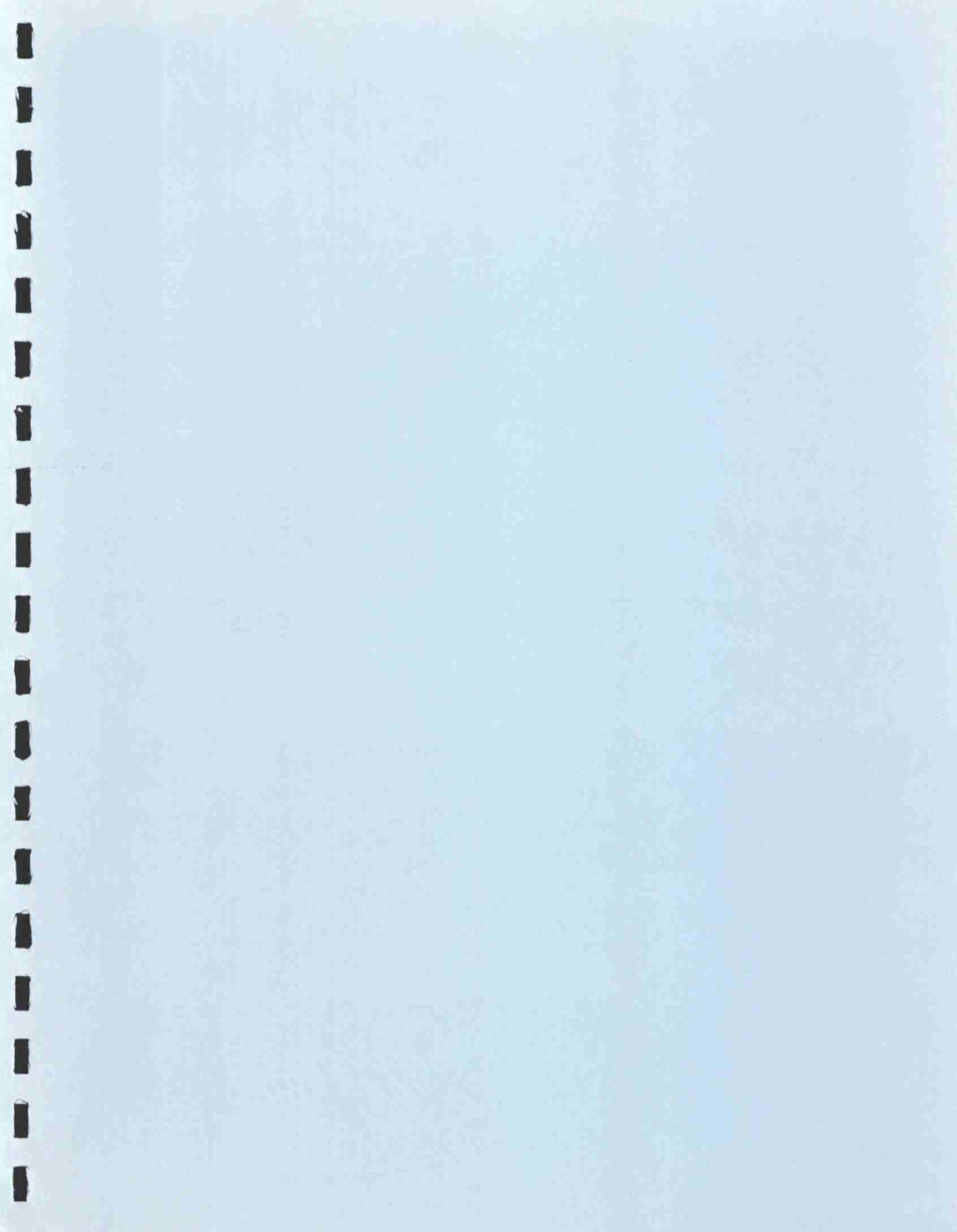
BIBLIOTHÈQUE
Ministère de l'Agriculture, des
Pêcheries et de l'Alimentation
200, chemin Ste-Foy, 1er étage
Québec (Québec), Canada
G1R 4K6

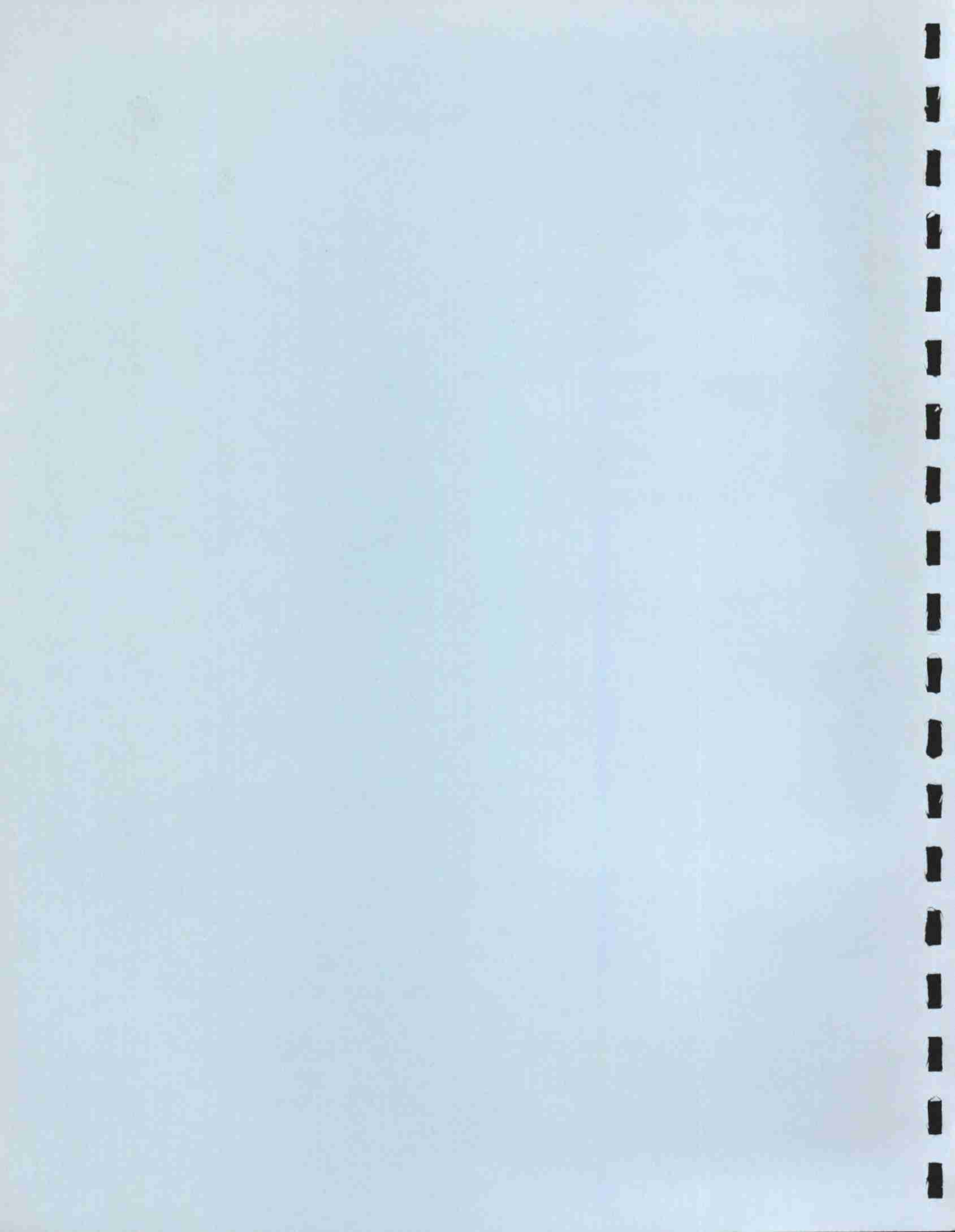


8- LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 Rencontre à la **J.U.S.E.** (Japan Union for Scientists and Engineers)
- Annexe 2 Rencontre au **Ministère de l'Agriculture, des Forêts et des Pêches**
- Annexe 3 Visite de **PRIMA MEAT PACKERS LTD**
- Annexe 4 Rencontre avec les représentants de **NIPPON SUISAN KAISHA LTD**
- Annexe 5 Rencontre avec **M. Akira Miyauchi**, président de **NAKAMURAYA CO. LTD**
- Annexe 6 Visite de **SNOW BRAND INC.**
- Annexe 7 Visite du **marché central** de Tokyo
- Annexe 8 Rencontre avec le **Dr Kaoru Ishikawa**, président de l'**institut Musashi**
- Annexe 9 Rencontre avec **M. Lou Davis**, président **THE LOU DAVIS GROUP INC.**
- Annexe 10 Rencontre avec le **Dr Richard Chase**, **University of Southern California**
- Annexe 11 Visite de la **GOLDEN CHEESE CO.**
- Annexe 12 Rencontre avec les représentants de la **GENERAL TELEPHONE OF CALIFORNIA**
- Annexe 13 Visite de **LAWRY'S FOODS INC.**
- Annexe 14 Visite de **SUNKIST GROWERS INC.**
- Annexe 15 Rencontre avec les représentants de **XEROX CORPORATION**
- Annexe 16 Liste de la documentation reçue au Japon
- Annexe 17 Liste de la documentation reçue en Californie



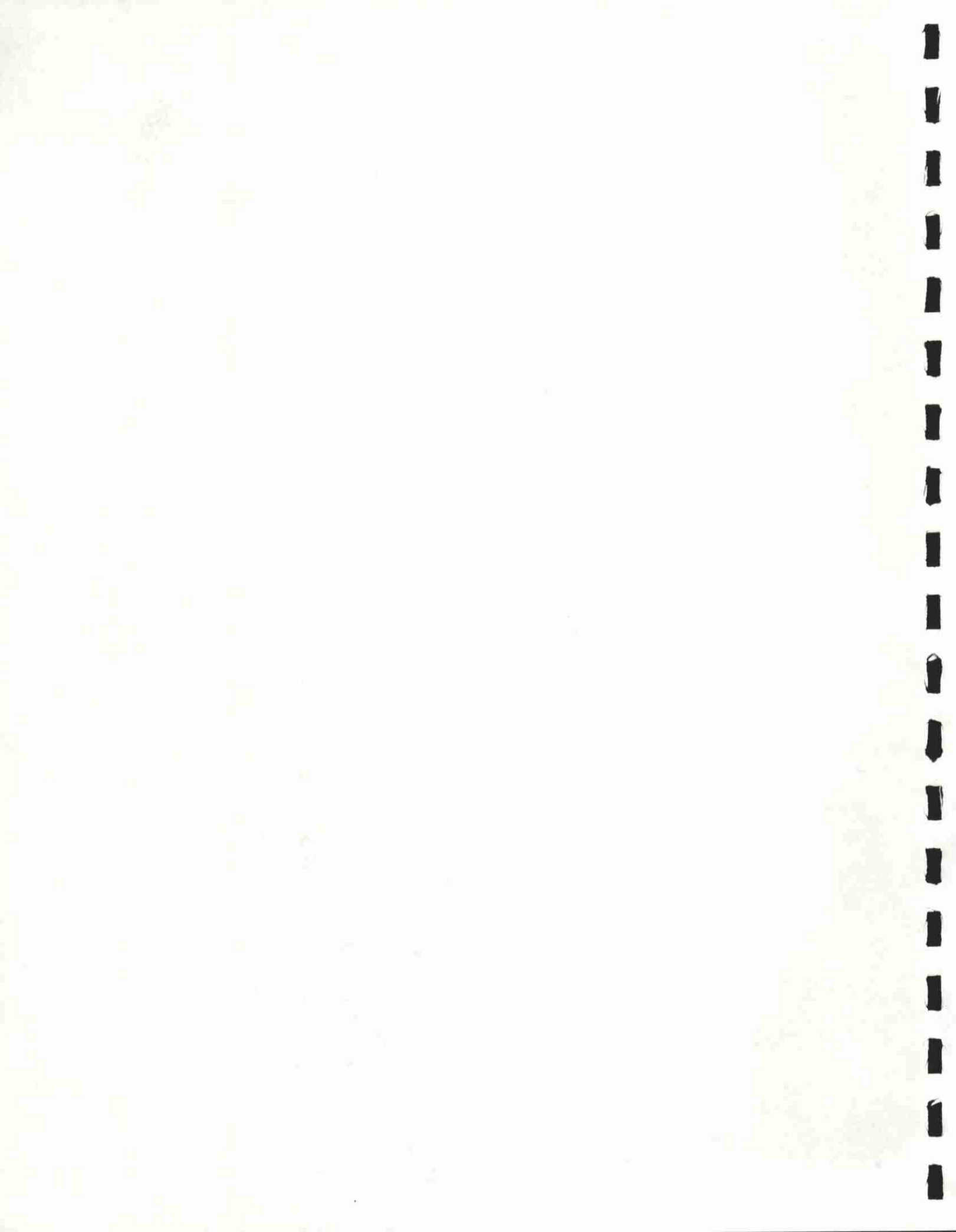


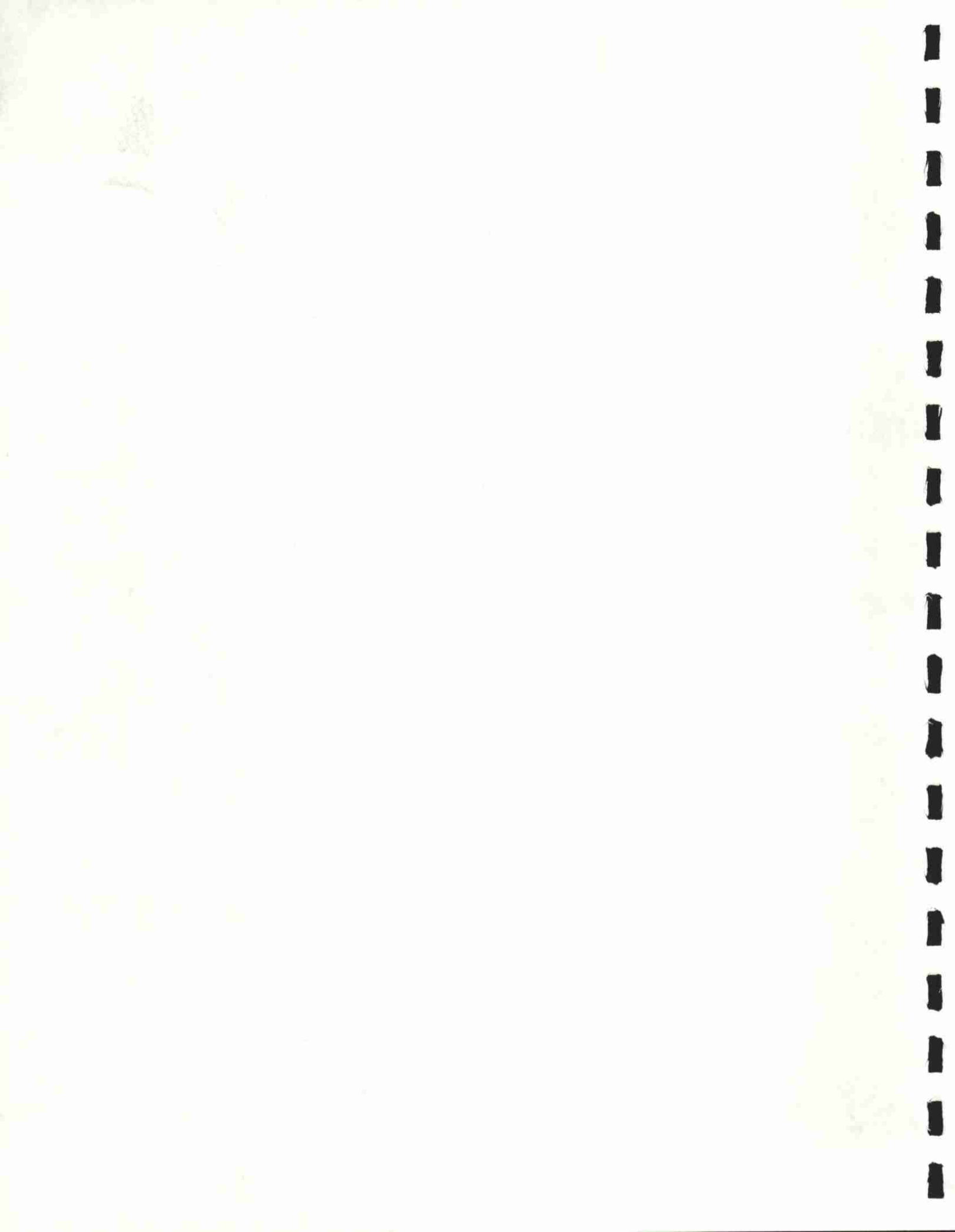


ANNEXE 1

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 15 JUIN 1987





des ingénieurs de production et des instituts technologiques le contrôle statistique de la qualité. Une amélioration de la qualité en résulta au niveau des produits finis mais pas suffisante pour susciter la confiance des utilisateurs. Le problème? La qualité était reléguée au seul niveau de la technique et le management y était peu impliqué.

En 1954, la Juse fit appel au Dr Juran, spécialiste américain en assurance qualité. Il s'attaqua à la formation en gestion de la qualité au niveau de la haute direction et des cadres intermédiaires. La tête de l'entreprise devait s'harmoniser avec les techniciens de la qualité au niveau de la production.

De 1950 à 1955, on peut parler d'un épisode "American Way of Quality Control". En 1960, la Juse adapta les connaissances antérieures acquises à la culture japonaise et a été plus loin en impliquant et en formant les contremaîtres et les travailleurs en usine aux techniques de contrôle de la qualité. C'était le début de l'aire "Japanese Way of Quality Control".

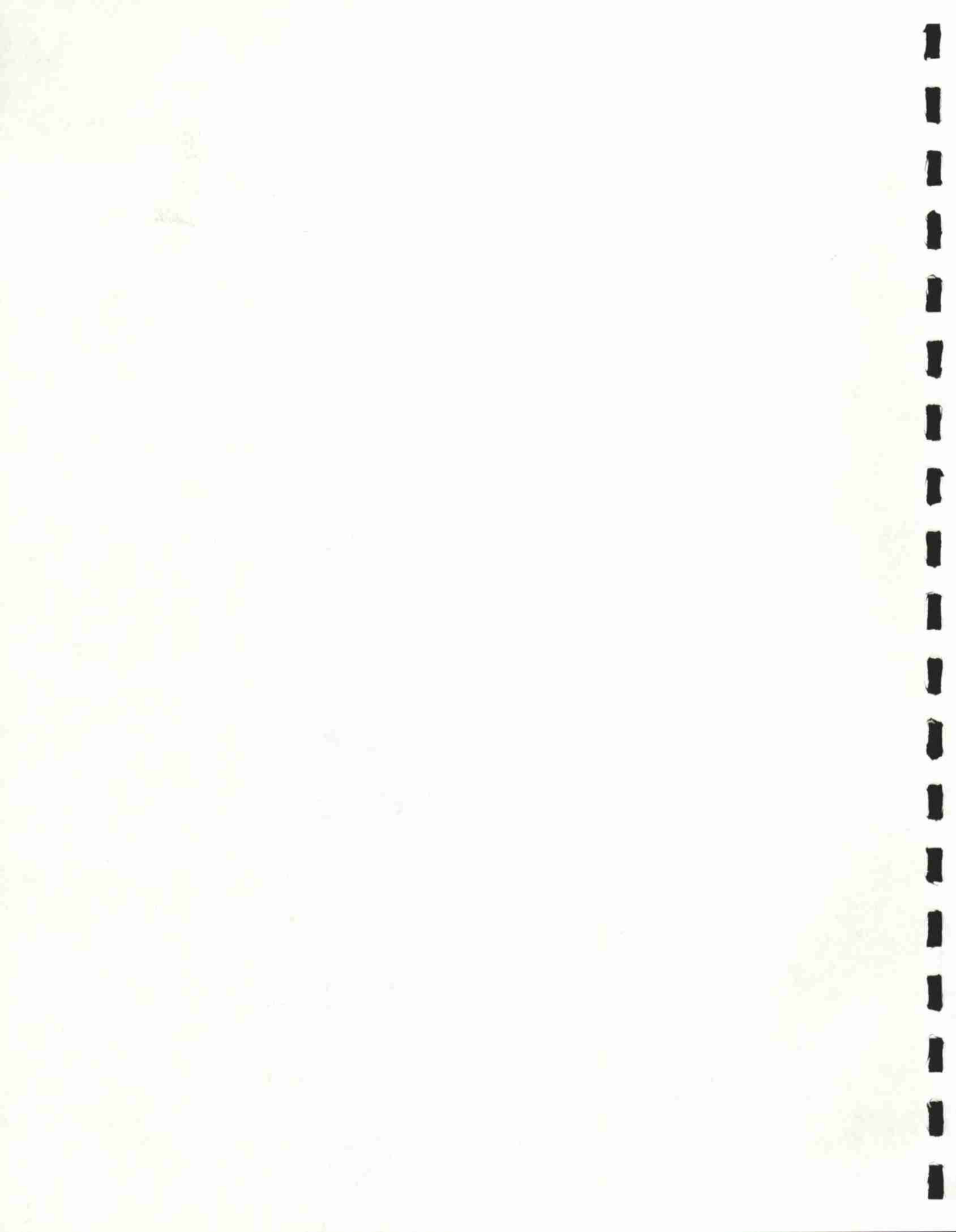
Dès 1960, la notion des cercles de qualité fit son apparition et en 1965, on tenta d'intégrer et d'unifier le "Penser qualité" à tous les départements d'une entreprise et c'est dans cette optique que naquit la gestion intégrale de la qualité.

Depuis cette époque, la Juse contribua à ramifier ce concept au-delà de l'entreprise, soit à ses fournisseurs, ses réseaux de distribution, etc.

Observations recueillies

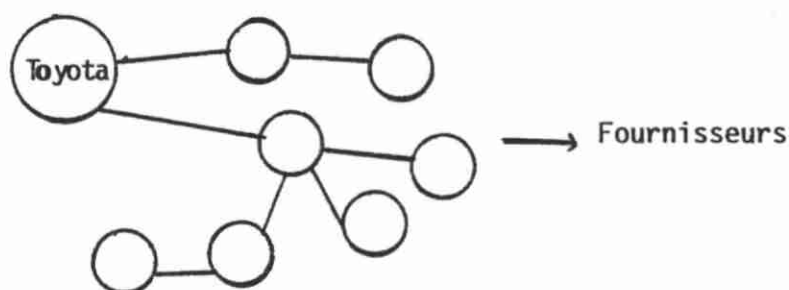
Voici un résumé des principales informations recueillies:

- En 1964, la Juse enregistrait 200 cercles de qualité. En 1984, ce chiffre est d'environ 200 000 cercles. Parallèlement, la Juse organisait, en 1964, trois séminaires sur les cercles de qualité. Ce nombre est en progression constante pour atteindre 163 séminaires en 1985 qui attirèrent 142 856 participants (document no 1).
- La gestion intégrale de la qualité implique l'intégration de trois concepts, soit:
 - la qualité est l'objectif premier de l'entreprise.
 - La qualité implique d'être constamment à l'écoute des clients.
 - La qualité se bâtit dans l'entreprise par le respect de ceux qui la font.



- Le système de contrôle total de la qualité est largement répandu et bien implanté dans l'industrie japonaise. Toutefois, l'industrie agro-alimentaire est quelque peu en retard par rapport aux autres productions telles que l'automobile, l'électronique, etc. L'une des raisons avancées par M. Noguchi serait que les standards applicables à ces domaines: J.I.S. ont été introduits au Japon avant ceux qui s'appliquent à l'industrie agro-alimentaire J.A.S. (Japanese Agricultural Standard).
- 90% des entreprises japonaises sont des petites entreprises qui dépendent d'une grande firme.

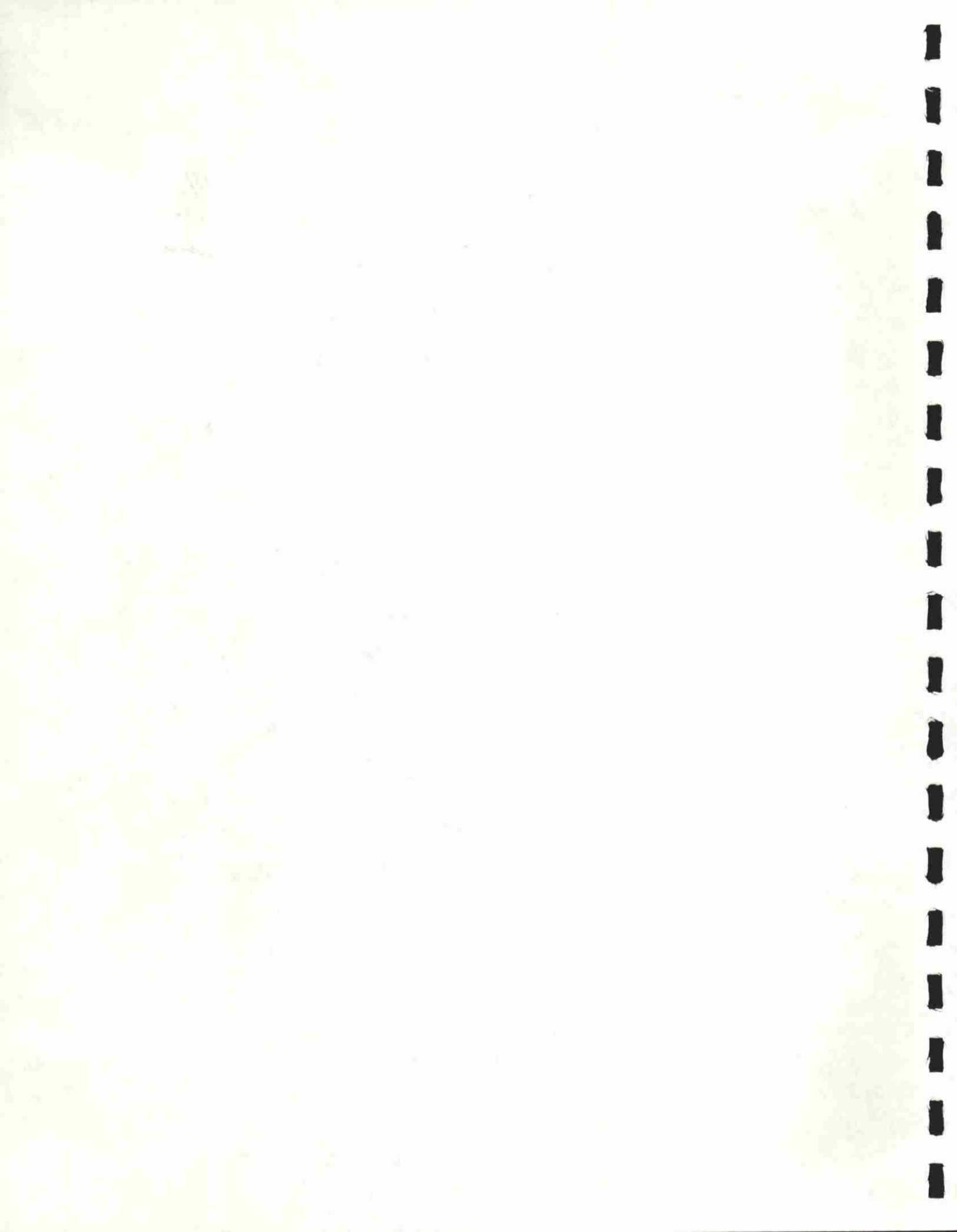
Exemple



- Toyota possède une multitude de petits fournisseurs accrédités. Toyota n'effectue plus de contrôle de qualité sur les produits provenant de ses fournisseurs.
- Toyota a gagné le prix "Deming" en 1985 et depuis cette date, un des fournisseurs de Toyota gagne chaque année ce prix.
- Du côté de l'alimentation, les plus avancés au niveau du T.Q.C. sont les fabricants de bière, de charcuterie et certaines entreprises oeuvrant dans le secteur des produits marins.

Quelques statistiques sur les cercles de qualité (document no 2)

- Le nombre de cercles de qualité a atteint environ 250 000 en 1987.
- Le nombre de conférences tenues par ces cercles de qualité: 165 en 1985.
- Le nombre de rapports présentés lors de ces conférences: environ 3 000.



- Six moyens ont contribué au Japon à l'atteinte d'un haut niveau de qualité pour les produits (document no 4):

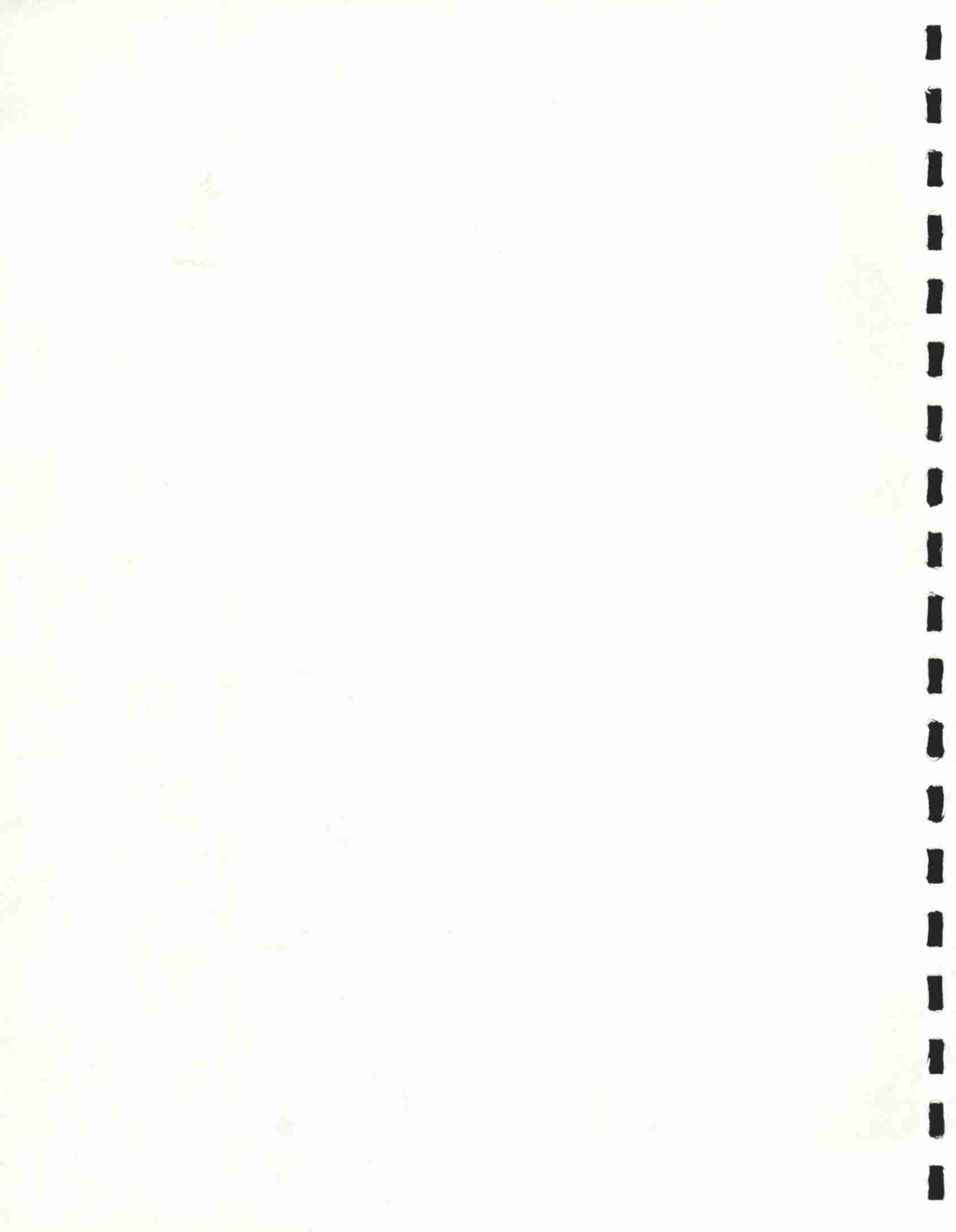
1. l'implication de tous au niveau de la qualité;
2. revisions (auditions) régulières des programmes mis en place;
3. formation théorique et pratique de tous les employés quel que soit leur niveau dans l'organisation;
4. Implantation de cercles de qualité (groupe de travailleurs pour améliorer la qualité dans leur unité de travail);
5. application des techniques statistiques;
6. activités de promotion de la qualité.

L'application des techniques statistiques et de résolution de problèmes est généralisée dans les entreprises japonaises. Les outils sont (document no 5):

- a) histogrammes;
- b) diagrammes de cause à effet;
- c) formule de vérification (check sheets);
- d) diagrammes PARETO;
- e) graphiques;
- f) chartes de contrôle;
- g) scatter diagram.

- La qualité signifie que les attentes des clients sont respectées et ceci non seulement au niveau du produit fini mais au niveau du coût, du service après vente, des délais de livraison, etc. La notion de qualité totale est donc intimement liée à des critères de survie d'une entreprise.
- Le mois de novembre a été désigné "MOIS DE LA QUALITÉ" au Japon. Une série d'événements ont lieu à cette occasion (document no 6).
- On a évalué que 15 à 25% des problèmes dans une entreprise pourraient être réglés par le cercle de qualité tandis que 80 à 85% des problèmes pourraient être réglés par les ingénieurs, les contremaîtres et les cadres, d'où l'importance de sensibiliser les dirigeants d'entreprises à l'importance de la gestion de la qualité (document no 7).
- Le document no 8 annexé illustre les étapes fondamentales d'un gel de gestion de la qualité:

- P: planifier;
- D: exécuter
- C: vérifier;
- A: actions correctives.



La première étape de ce cycle de contrôle est donc la planification. Qu'il s'agisse d'assurer la qualité actuelle ou de l'améliorer, il faut avant tout la planifier. Pour ce faire, ce qui est capital est d'observer les trois règles suivantes:

- 1) préciser les objectifs "QUALITÉ" à atteindre. Cette étape en est une de diagnostic en y incluant les échéances;
- 2) quantifier les objectifs à atteindre;
- 3) décider des ressources à mettre en place pour l'atteinte des objectifs.

La deuxième étape du cycle qualité est l'exécution. Son efficacité dépend de la formation adéquate donnée aux employés pour accomplir leurs tâches en fonction des objectifs qualité visés. Cette formation comprend entre autres l'acquisition de connaissances sur les méthodes pour vérifier la qualité, les méthodes de travail pour tendre vers le zéro défaut à chaque opération.

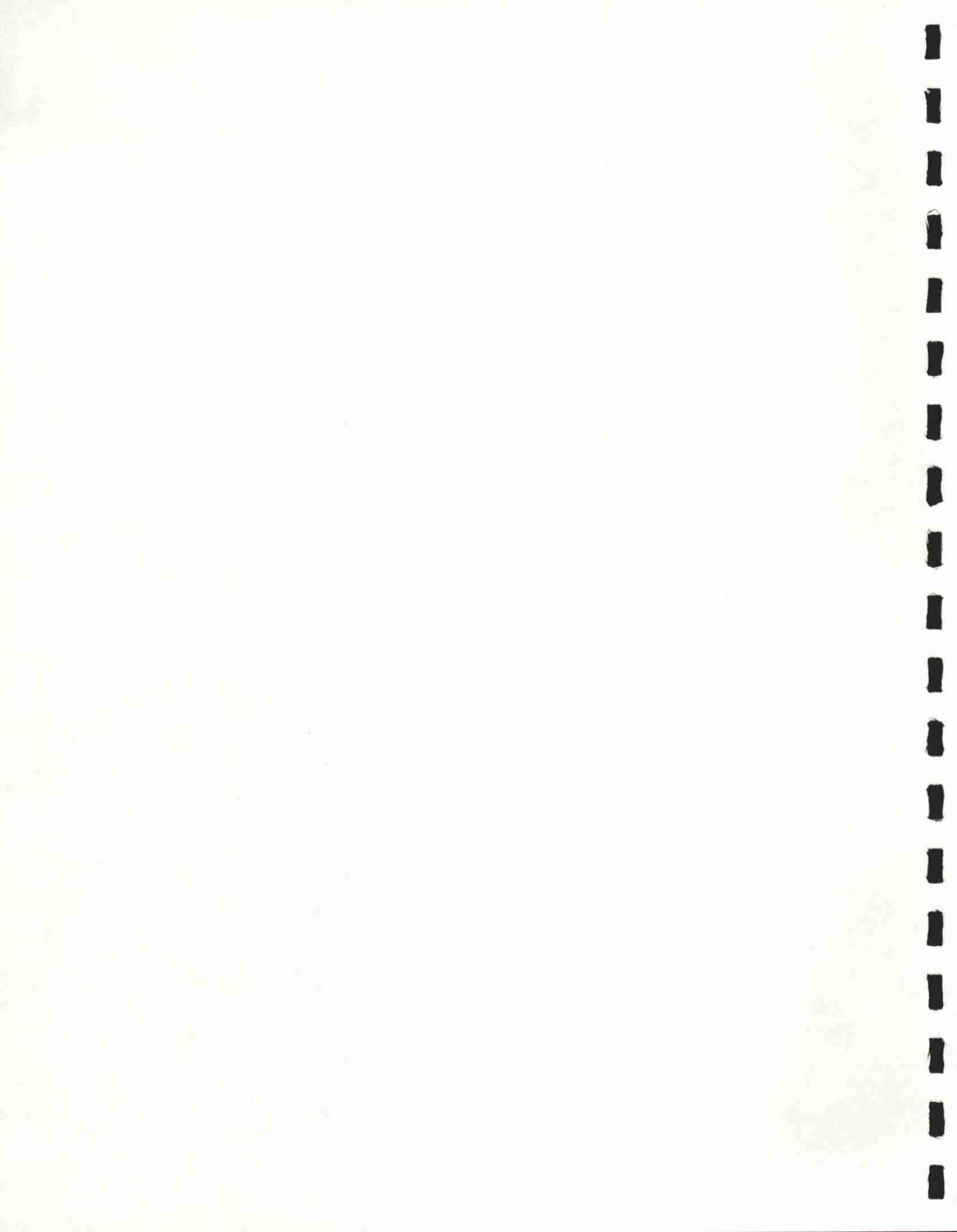
La troisième étape du cycle qualité implique la vérification de l'atteinte des objectifs fixés. Les entreprises japonaises ayant adopté avec succès la gestion intégrale de la qualité mettent l'accent sur la prévention des défauts plutôt qu'une vérification en bout de ligne. La fonction vérification s'applique à tous les départements qui se sont donné des objectifs qualité.

Finalement, la quatrième étape du cycle qualité est la réaction prompte face à la non atteinte des objectifs fixés. Bien sûr, l'entreprise bien organisée aura mis en place un système efficace de réactions.

Chacune des quatre étapes mentionnées doit être, à son tour, planifiée, réalisée, vérifiée et corrigée s'il y a lieu. On voit que ces principes s'appliquent à tout objectif ou sous-objectif à atteindre.

Selon la Juse, voici quelques particularités japonaises qui ont contribué à faciliter l'implantation du T.Q.C. au Japon (document no 11):

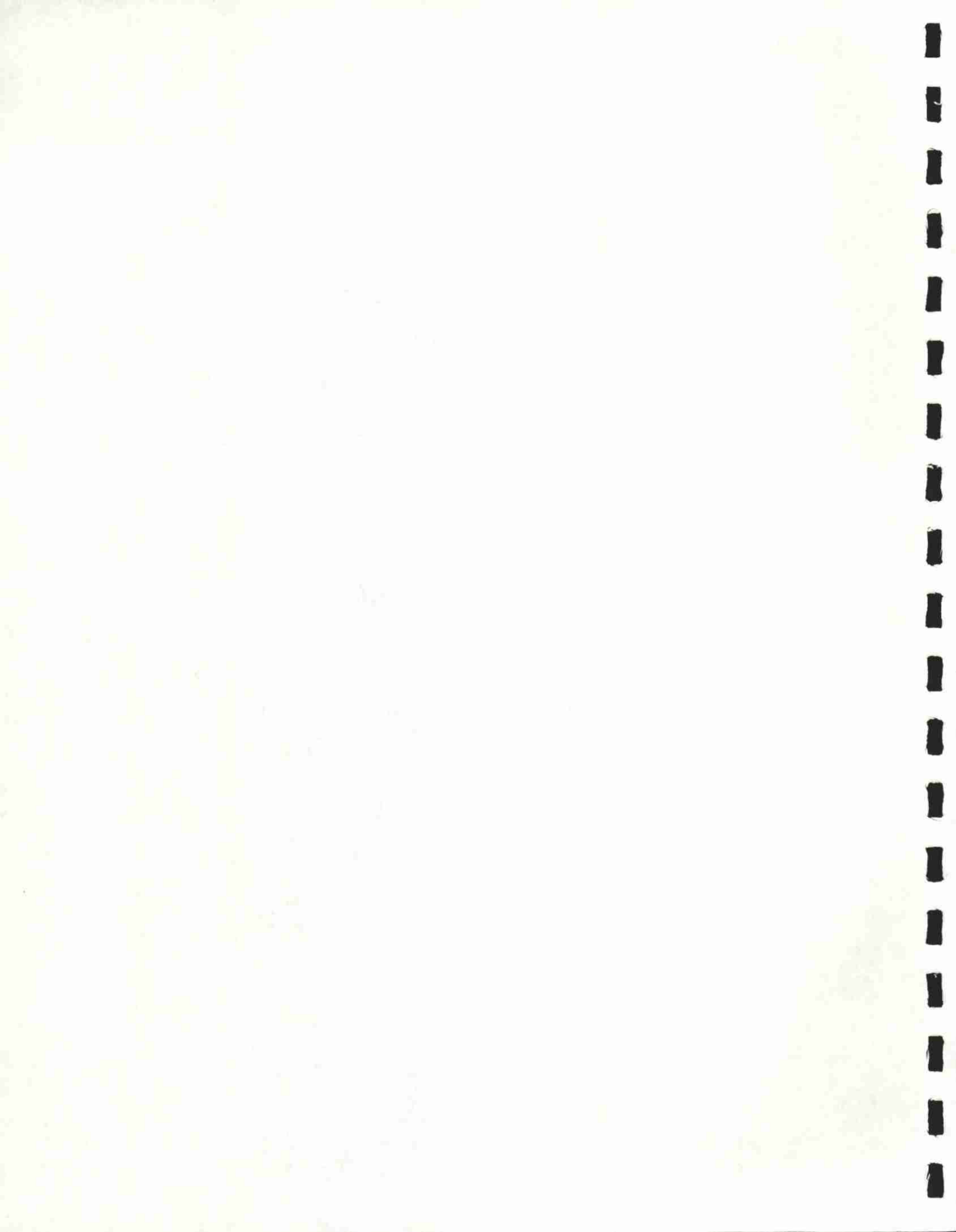
1. homogénéité de la race et de la langue;
2. pas d'interférences religieuses;
3. haut niveau d'éducation;
4. absence d'individualisme;
5. société verticale.



D'autres facteurs ont aussi contribué tels que:

1. sécurité d'emploi (à vie);
2. planification à long terme des salaires;
3. système de promotion des employés;
4. contribution de syndicats au sein des entreprises;
5. système des sous-contractants.

1987.11.02

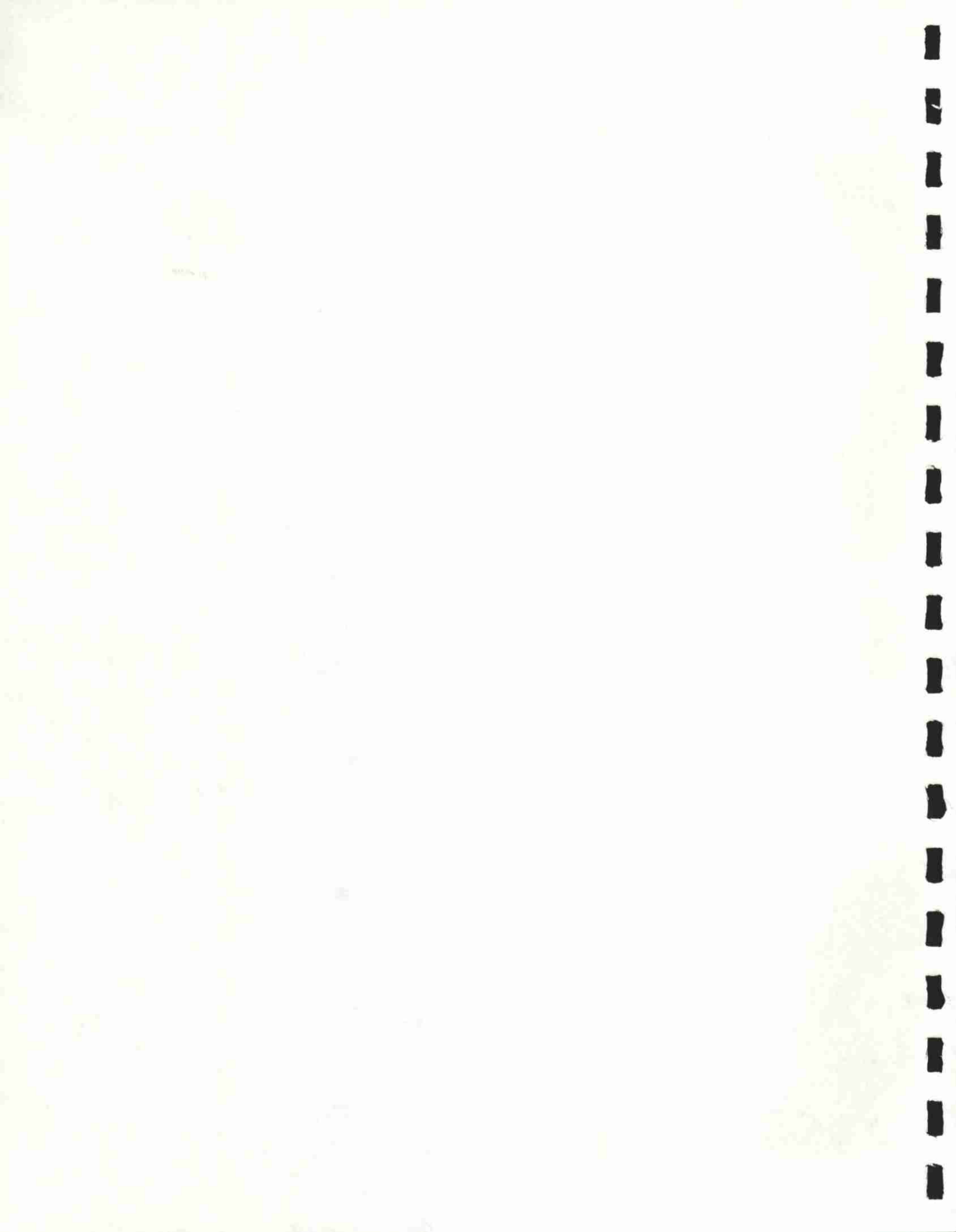




UNION OF JAPANESE
SCIENTISTS & ENGINEERS

JUNJI NOGUCHI
EXECUTIVE DIRECTOR

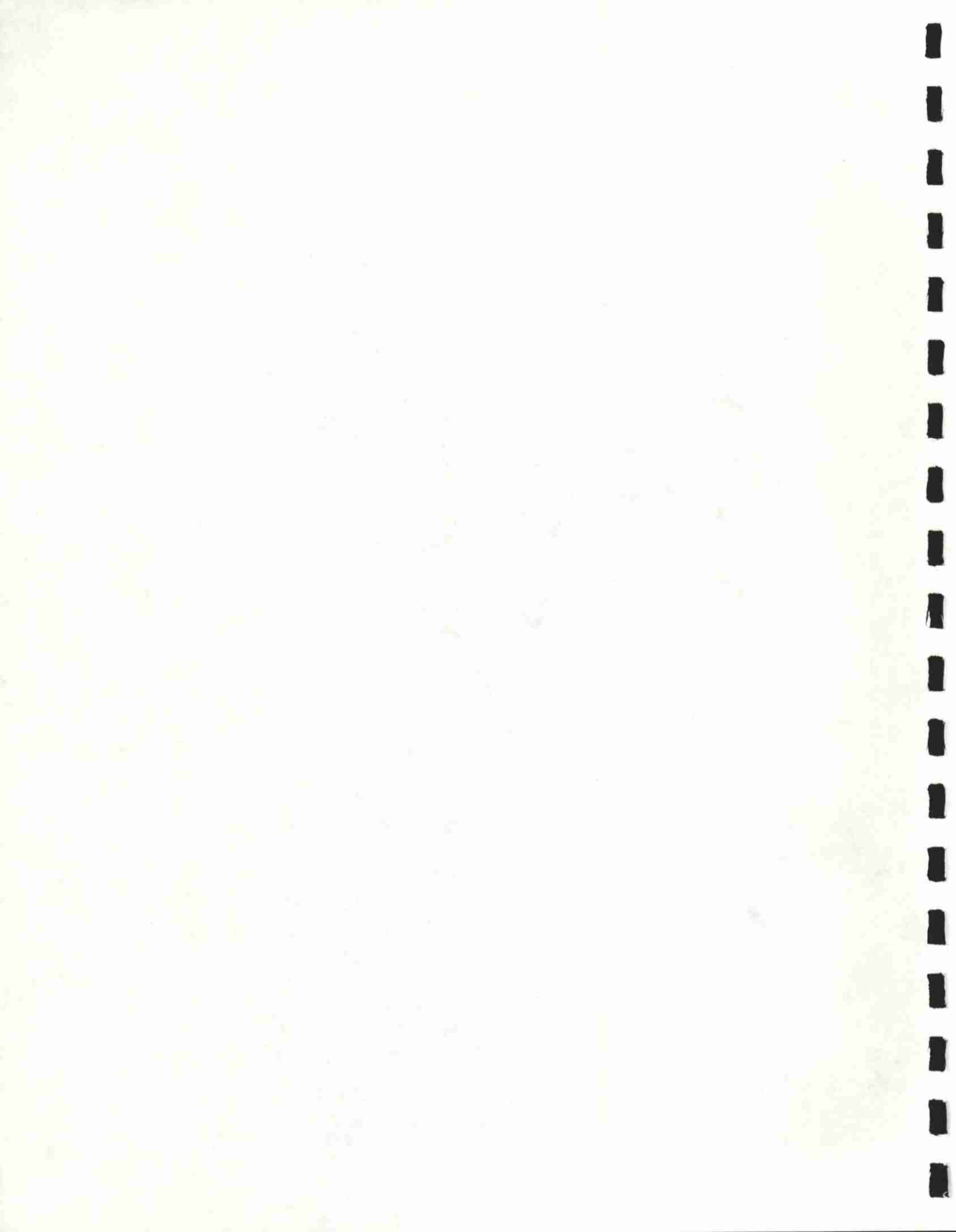
5-10-11 SENDAGAYA SHIBUYA-KU TOKYO 151 JAPAN
PHONE (03) 352-2231 TELEX 02322465 JUSE J
CABLE JUSE TOKYO FAX (03) 356-1796



①

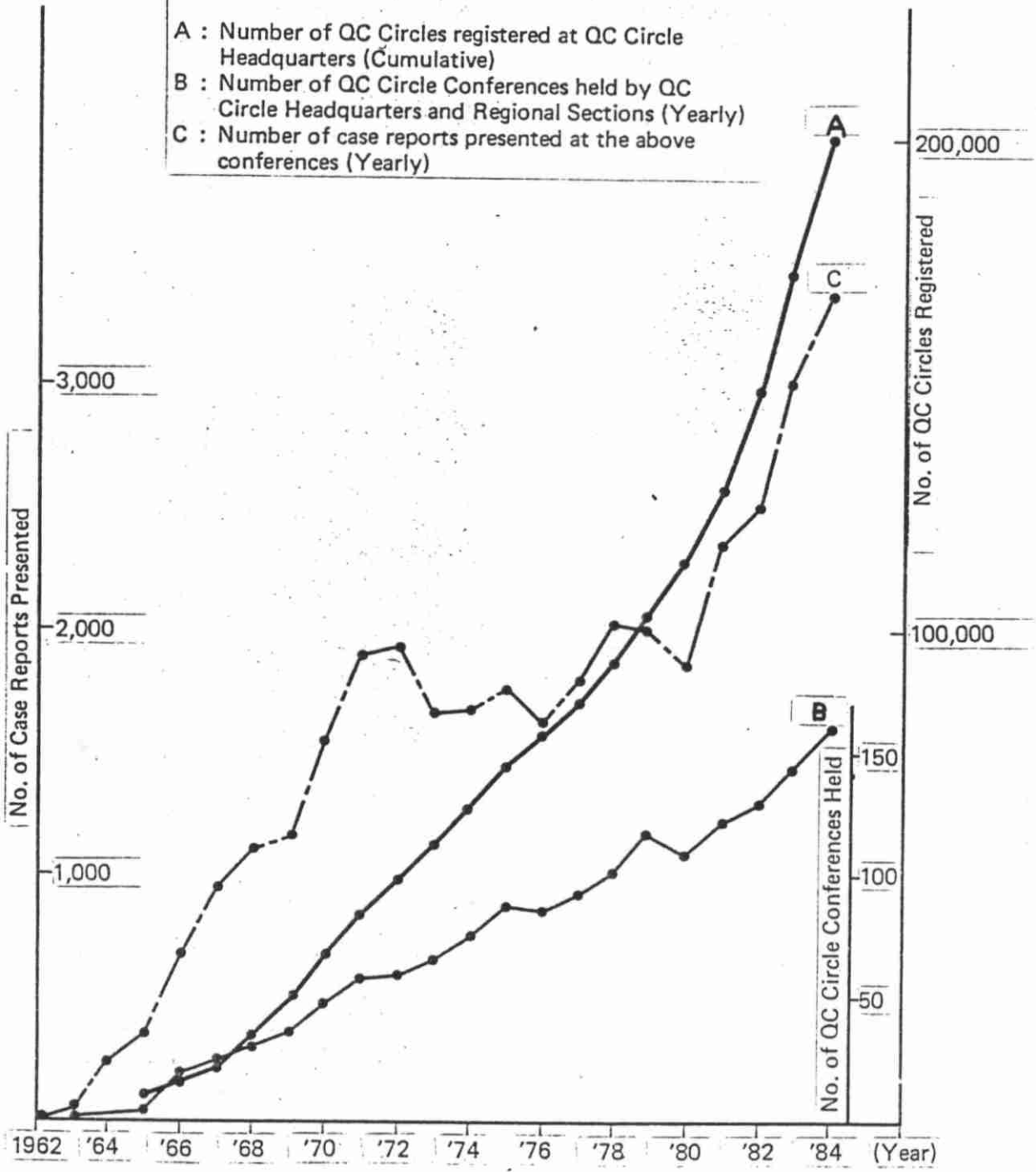
FEATIURES
OF
QC PROGRESS IN JAPAN

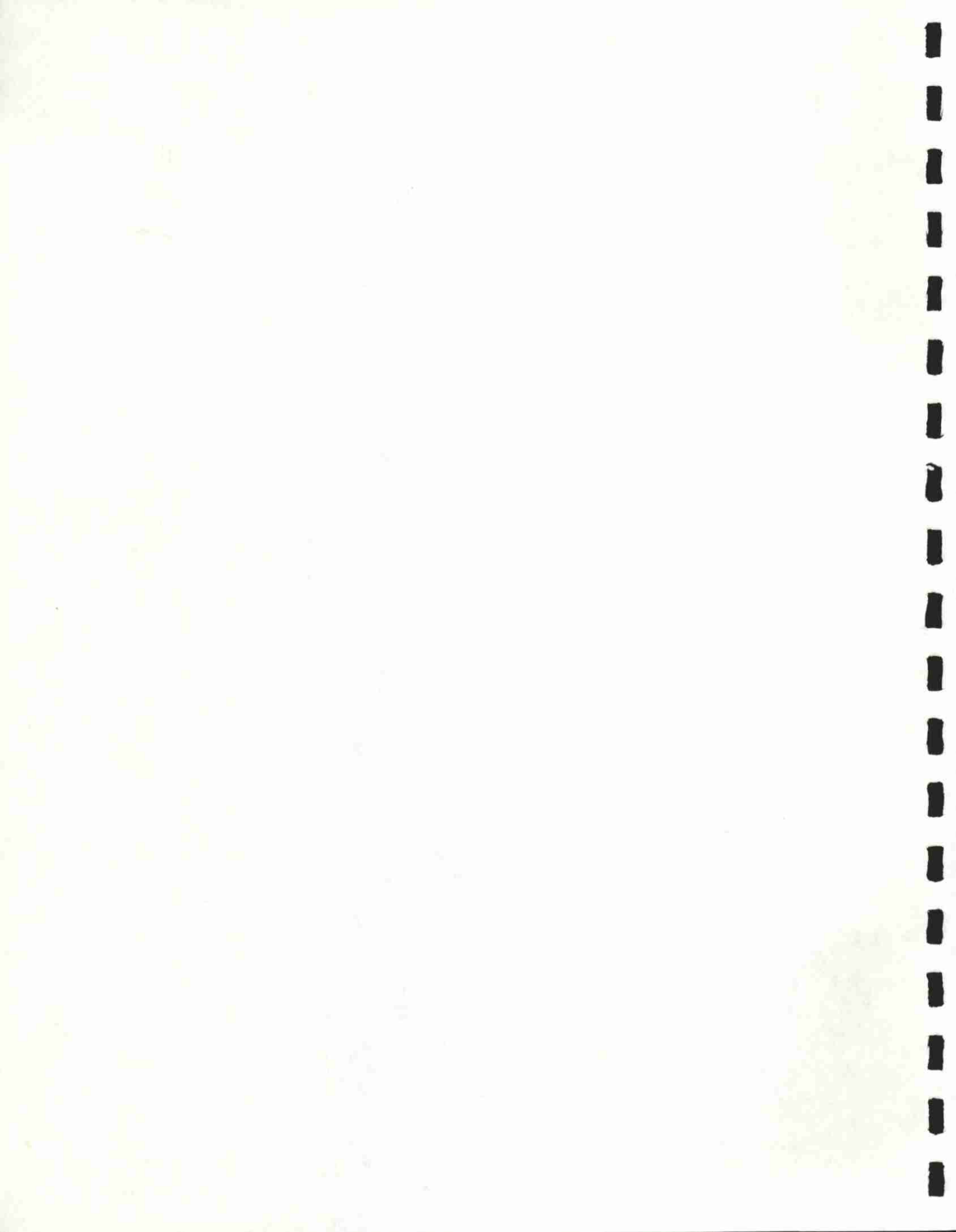
1950	STATISTICAL QC BY DR. DEMING	<u>introduced</u> →	ENGINEERS IN PRODUCTION & TECHNOLOGY DEPARTMENTS
1955	MANAGEMENT QC BY DR. JURAN	<u>"</u> →	TOP & MIDDLE MANAGEMENT
1960	FOREMEN'S QC (ORIGINATED IN JAPAN HEREFROM)	<u>started</u> →	FOREMEN & WORKERS IN PRODUCTION AREA
1965	TOTAL (COMPANY-WIDE) QC	<u>"</u> →	OTHER DEPARTMENTS THAN ABOVE
1970	VENDORS' QC	<u>"</u> →	SUB-CONTRACTORS (SMALL & MEDIUM COMPANIES)
1975	CONSTRUCTION INDUSTRY QC	<u>"</u> →	NON-MANUFACTURING INDUSTRIES
1980	WHITE-COLLARED PEOPLE QC	<u>"</u> →	SERVICE INDUSTRIES
1985	INTERNATIONAL QC	<u>"</u> →	OVERSEAS COUNTRIES



SOME STATISTICS ON QC CIRCLE

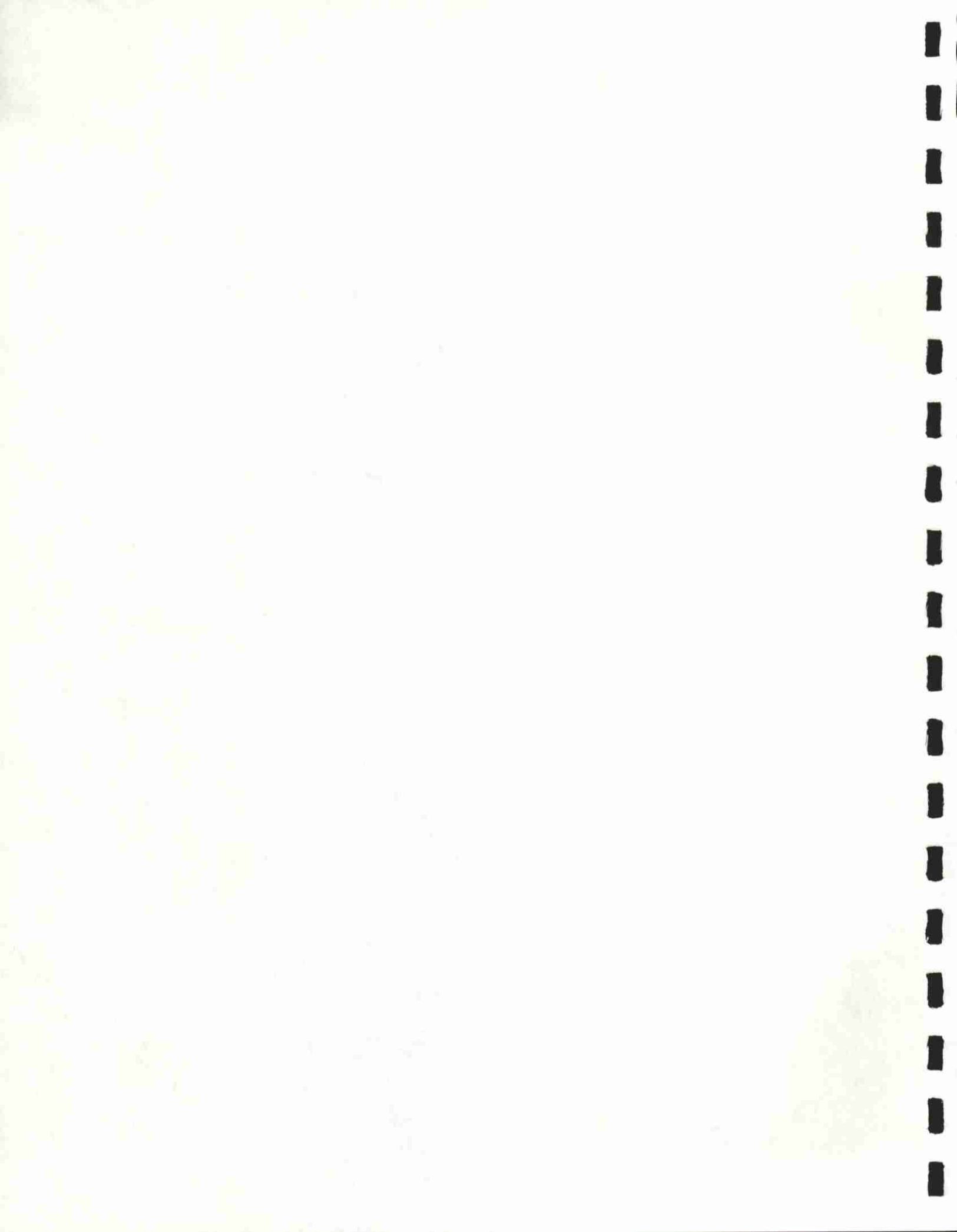
- A : Number of QC Circles registered at QC Circle Headquarters (Cumulative)
- B : Number of QC Circle Conferences held by QC Circle Headquarters and Regional Sections (Yearly)
- C : Number of case reports presented at the above conferences (Yearly)





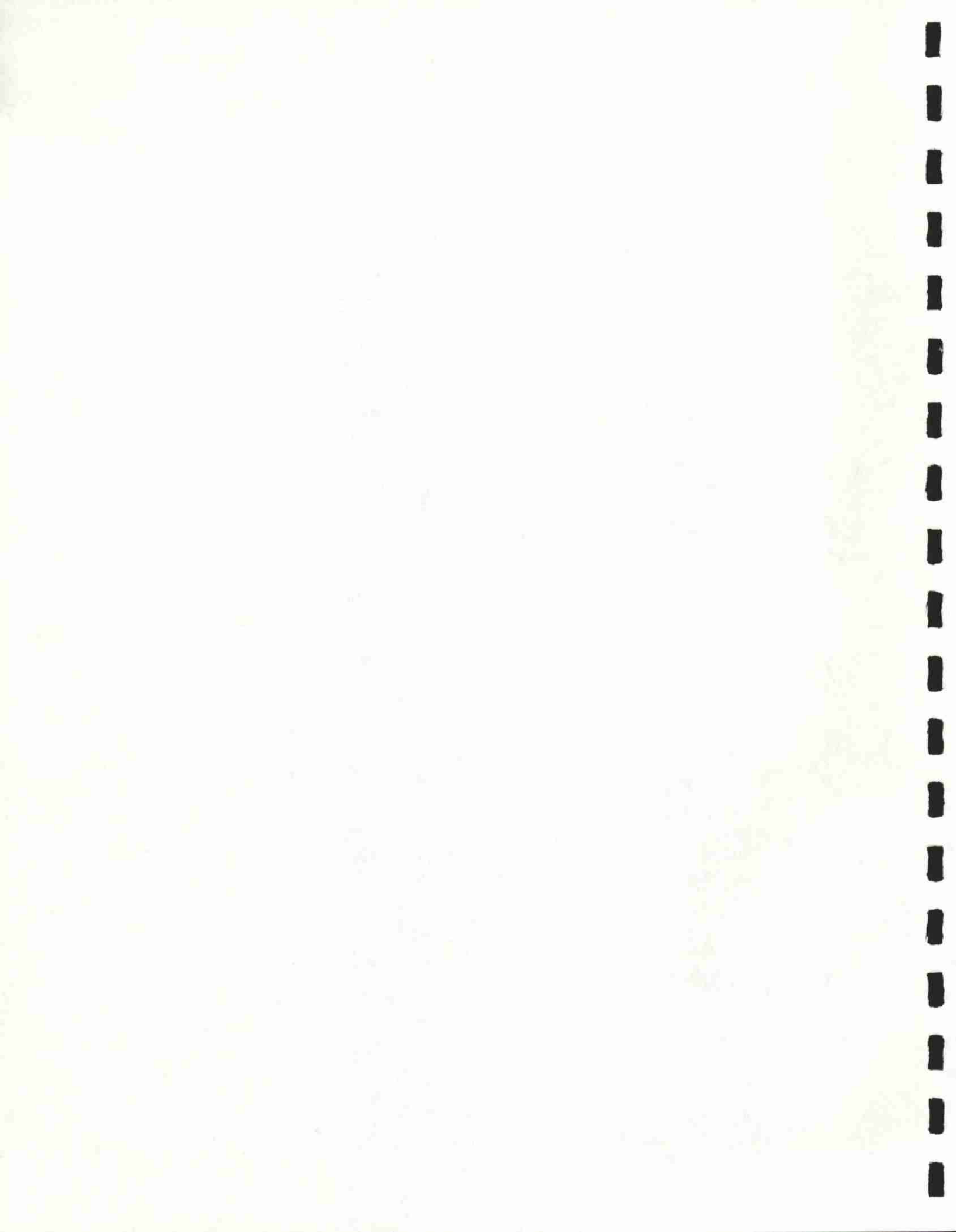
QC CIRCLE CONFERENCE

YEAR	NUMBER OF CONFERENCES	NUMBER OF ATTENDEES	NUMBER OF CASE REPORTS PRESENTED
1963	1	149	19
1964	3	1,575	219
1965	4	1,647	358
1966	19	8,298	664
1967	25	13,519	946
1968	31	20,612	1,088
1969	37	28,210	1,155
1970	47	37,568	1,553
1971	58	36,244	1,886
1972	59	34,644	1,921
1973	65	39,364	1,552
1974	75	41,454	1,666
1975	88	39,813	1,742
1976	86	36,334	1,608
1977	93	27,898	1,762
1978	101	28,259	2,013
1979	118	28,055	1,919
1980	108	46,423	1,871
1981	121	70,106	2,340
1982	130	87,790	2,523
1983	144	107,539	3,020
1984	161	134,852	3,354
1985	165	142,856	3,365



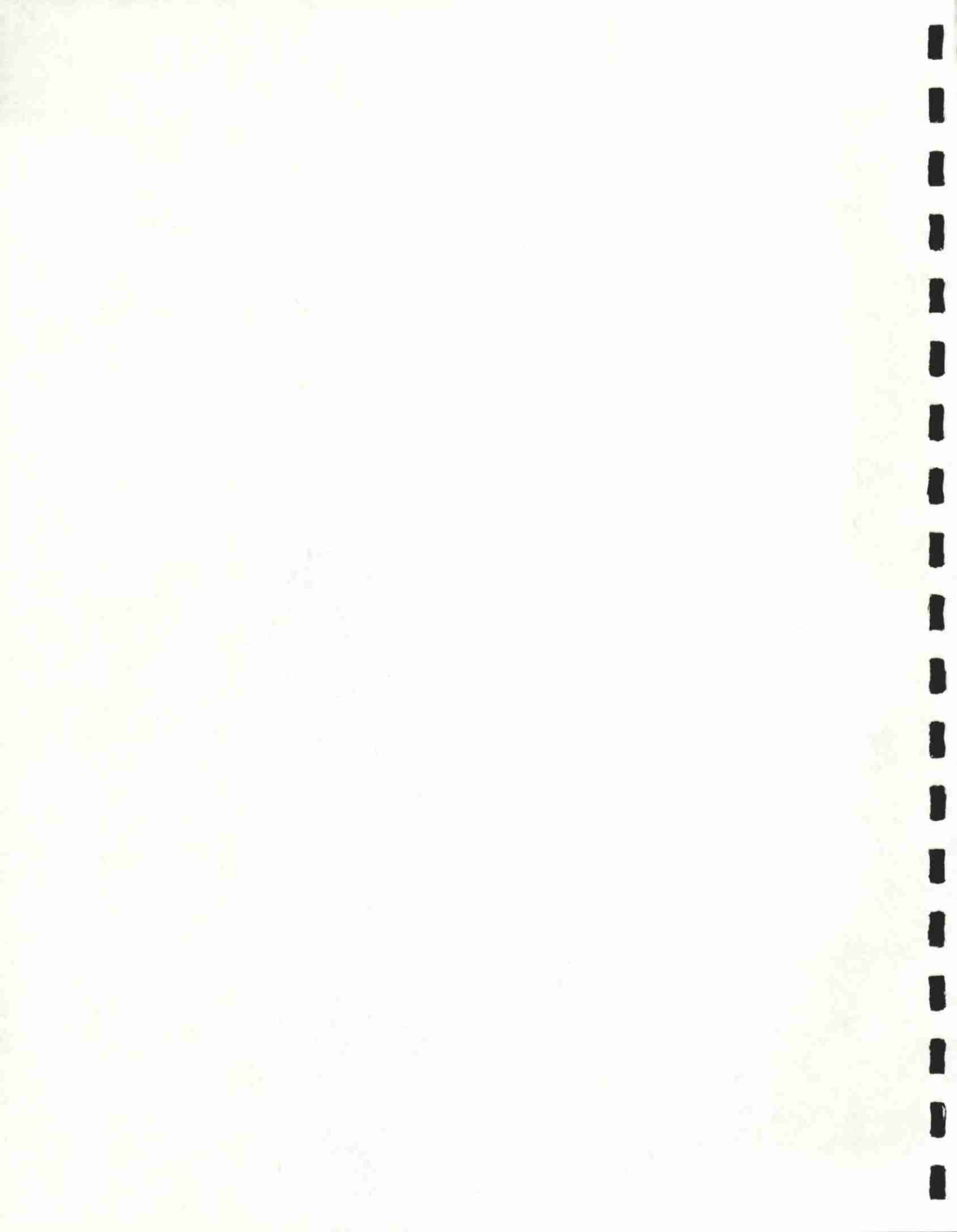
SIX FEATURES OF QUALITY CONTROL IN JAPAN

1. COMPANY-WIDE QUALITY CONTROL ACTIVITIES
2. QUALITY CONTROL AUDIT
3. EDUCATION AND TRAINING OF QUALITY CONTROL
4. QC CIRCLE ACTIVITIES
5. APPLICATION OF STATISTICAL TECHNIQUES
6. NATION-WIDE QUALITY CONTROL PROMOTION
ACTIVITIES



SEVEN TOOLS OF QC CIRCLE

1. HISTOGRAMS
2. CAUSE-AND-EFFECT DIAGRAM
3. CHECK SHEETS
4. PARETO DIAGRAMS
5. GRAPHS
6. CONTROL CHARTS
7. SCATTER DIAGRAM



ANNUAL QC CONFERENCES IN QUALITY MONTH
(NOVEMBER)

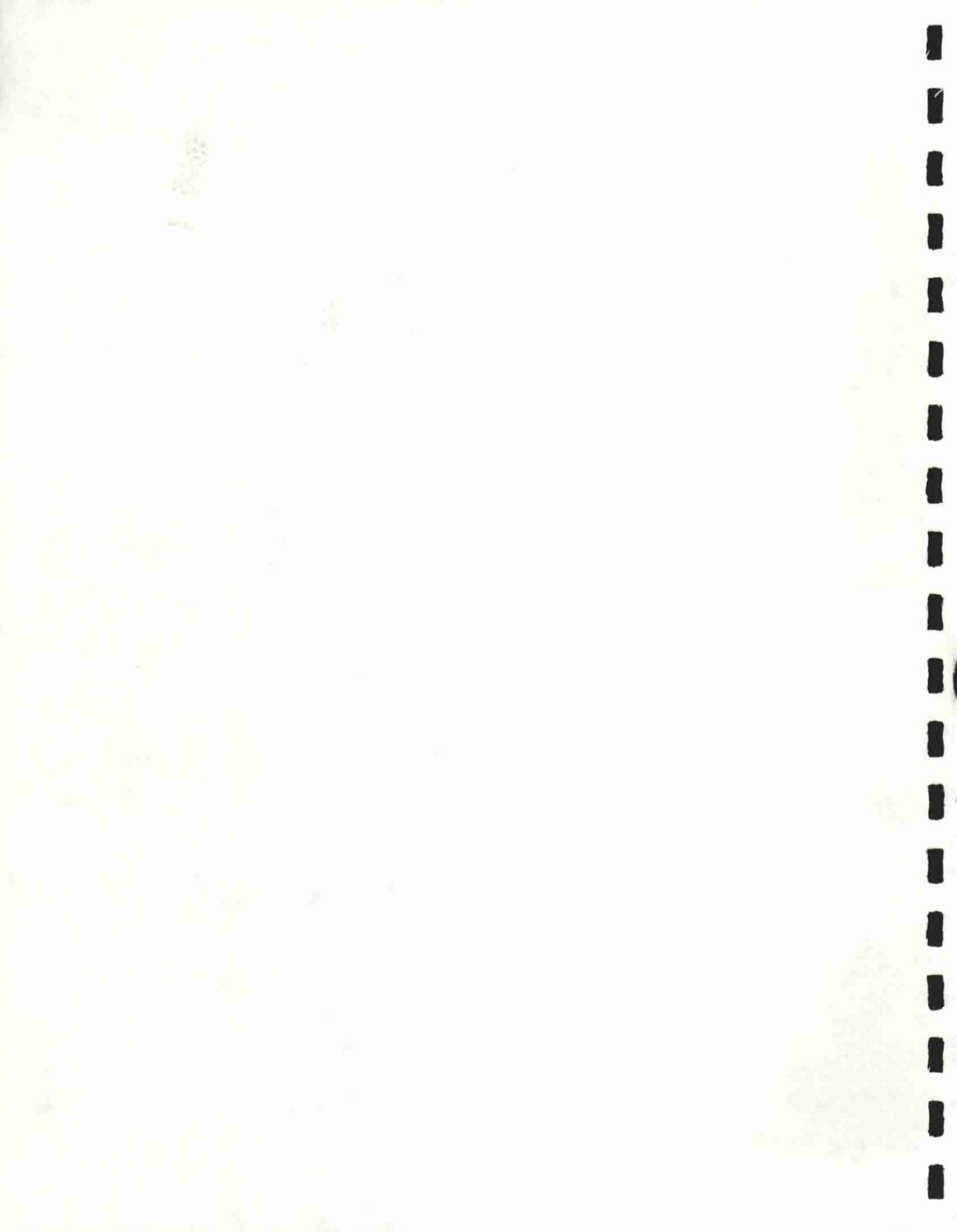
1. Consumer QC Conference (1 Day: Nov. 1)
2. All Japan QC Circle Conference (1 Day: The 2nd Tuesday)
3. QC Conference for Foreman (3 Days including Plant Visit: The 2nd Wednesday to Friday)
4. QC Conference for Top Management (1 Day: The 3rd Monday)
5. Deming Prize Awarding Ceremony (Evening of QC Conf. for Top MGT)
6. QC Conference for Manager & Staff (4 Days including Plant Visit: The 3rd Tuesday to Friday)
7. QC Conference for Service Industry (2 Days: The 4th Wednesday to Friday)
8. QC Annual Public Lecture Meeting (Held in About 20 Industrial Cities throughout Japan)

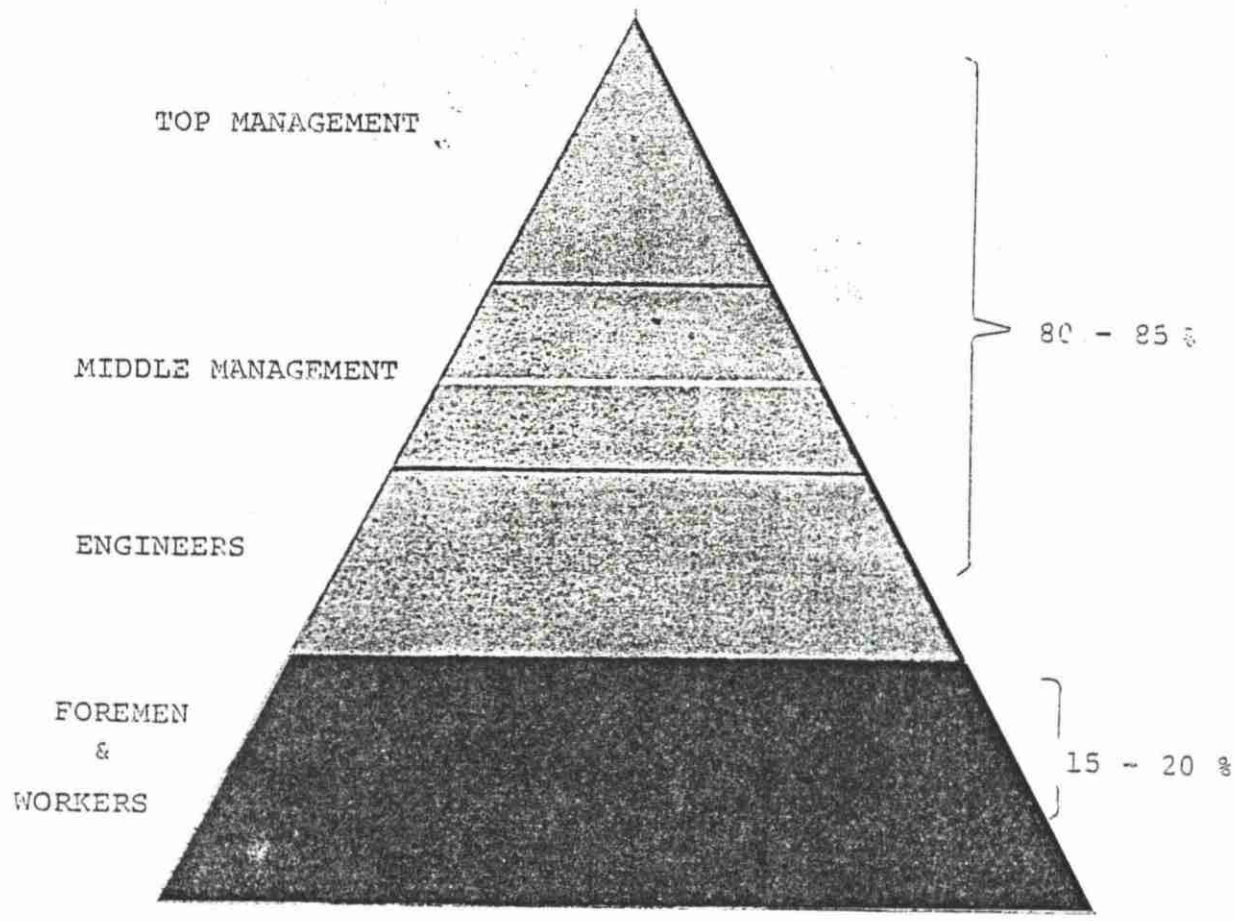
[Note]

Besides the above which are scheduled during the Quality Month, there are other QC Conferences as follows:

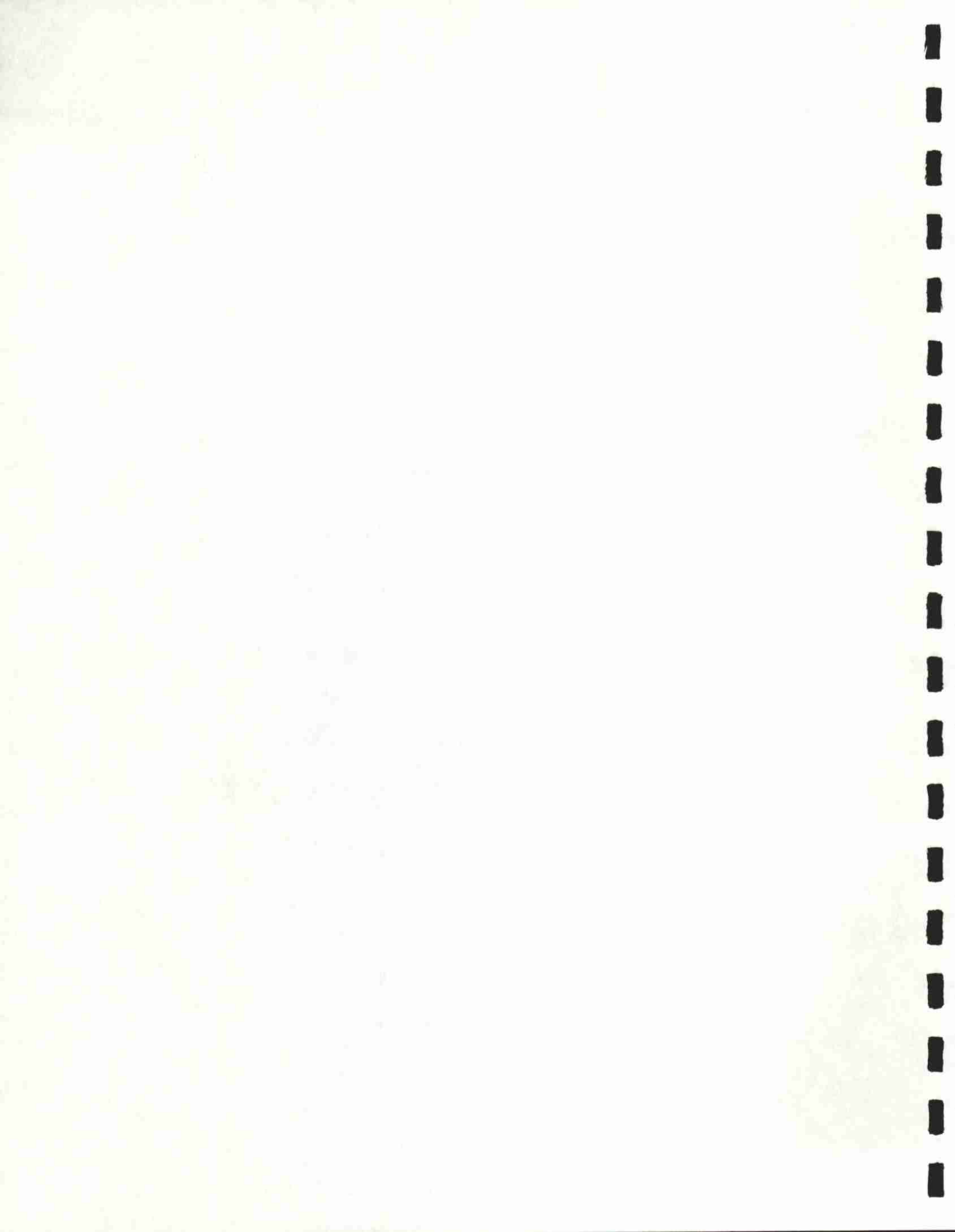
QC (SPRING) CONFERENCE IN _____ (city): 3 days in May

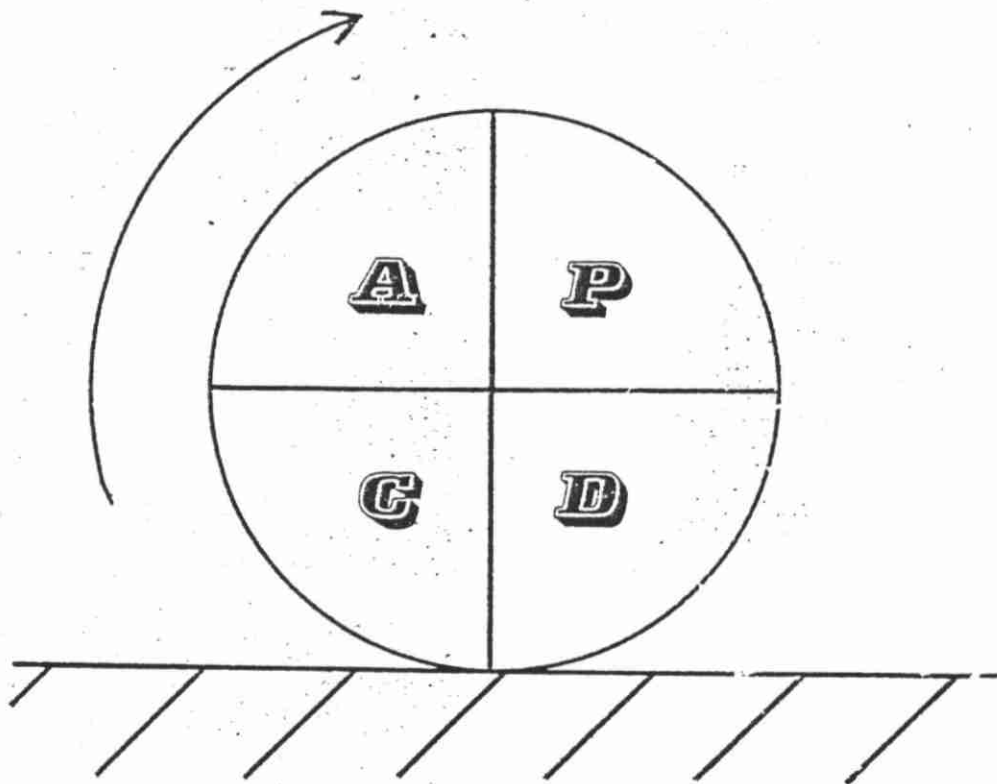
Q-S QUALITY AND STANDARDIZATION CONFERENCE (sponsored by JSA): 3 days in October





The above ratio is of problems within the company that can be solved.





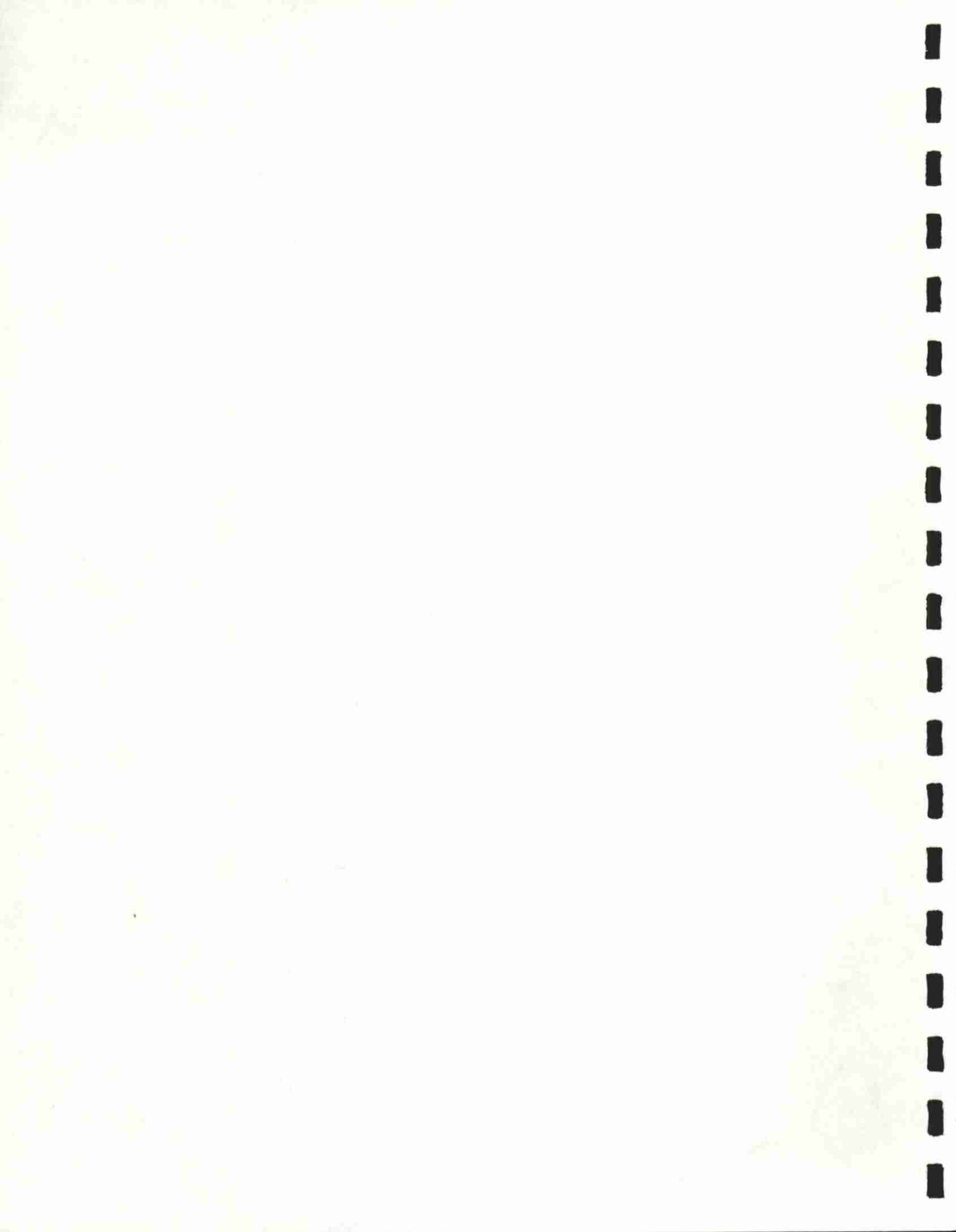
QUALITY CONSCIOUSNESS

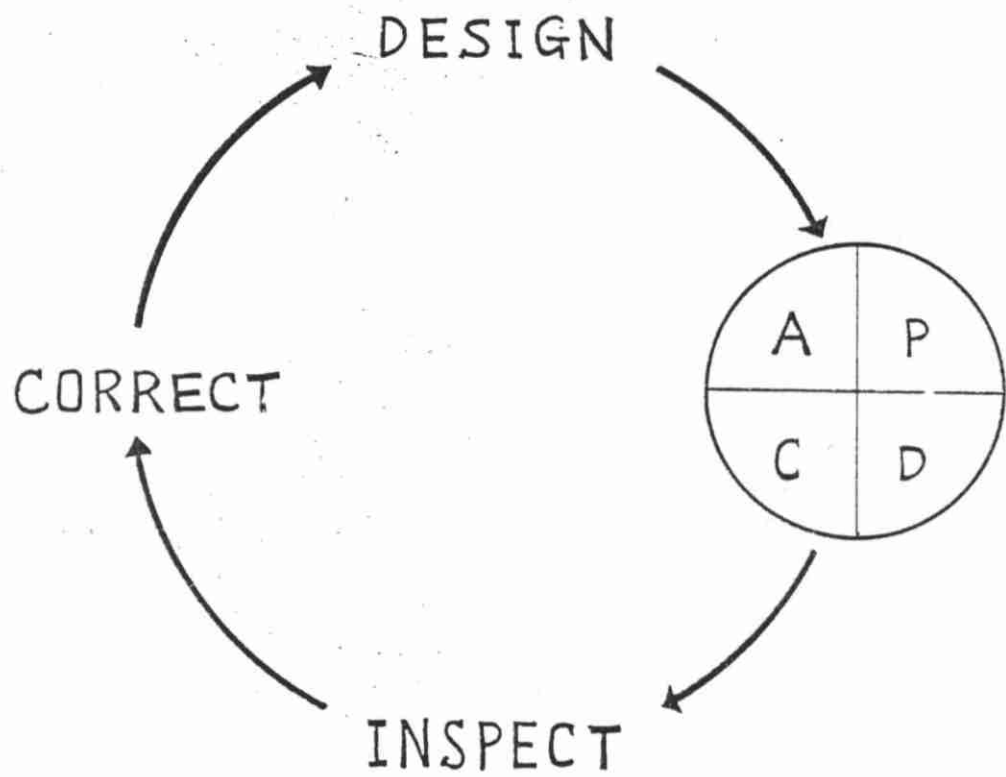
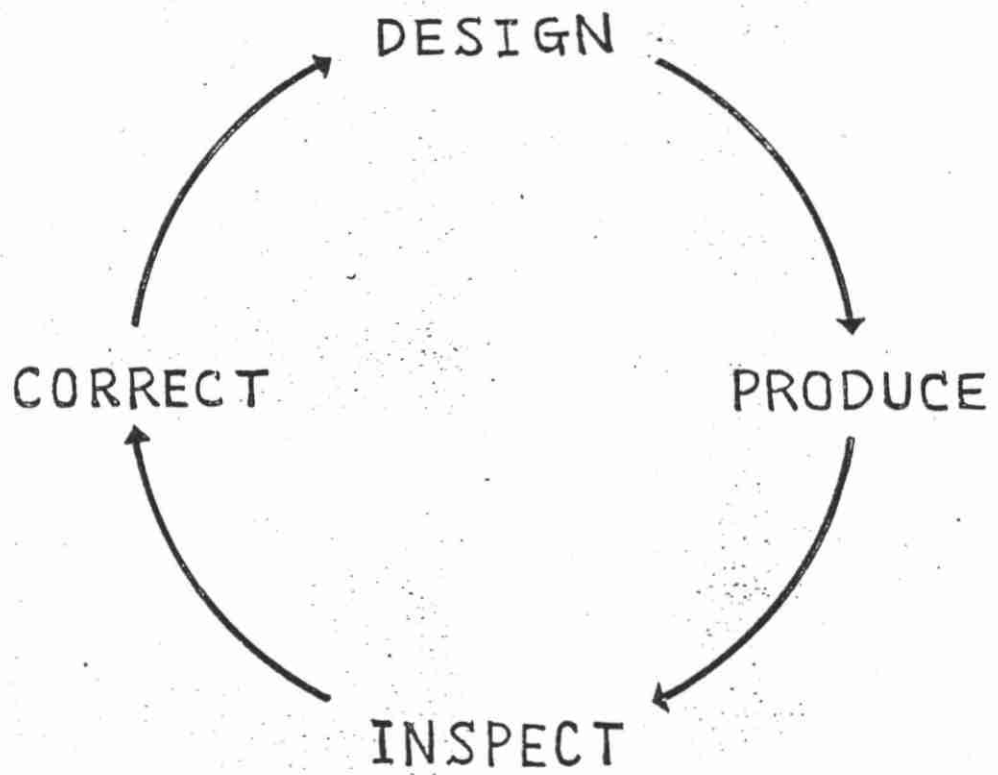
P: PLAN

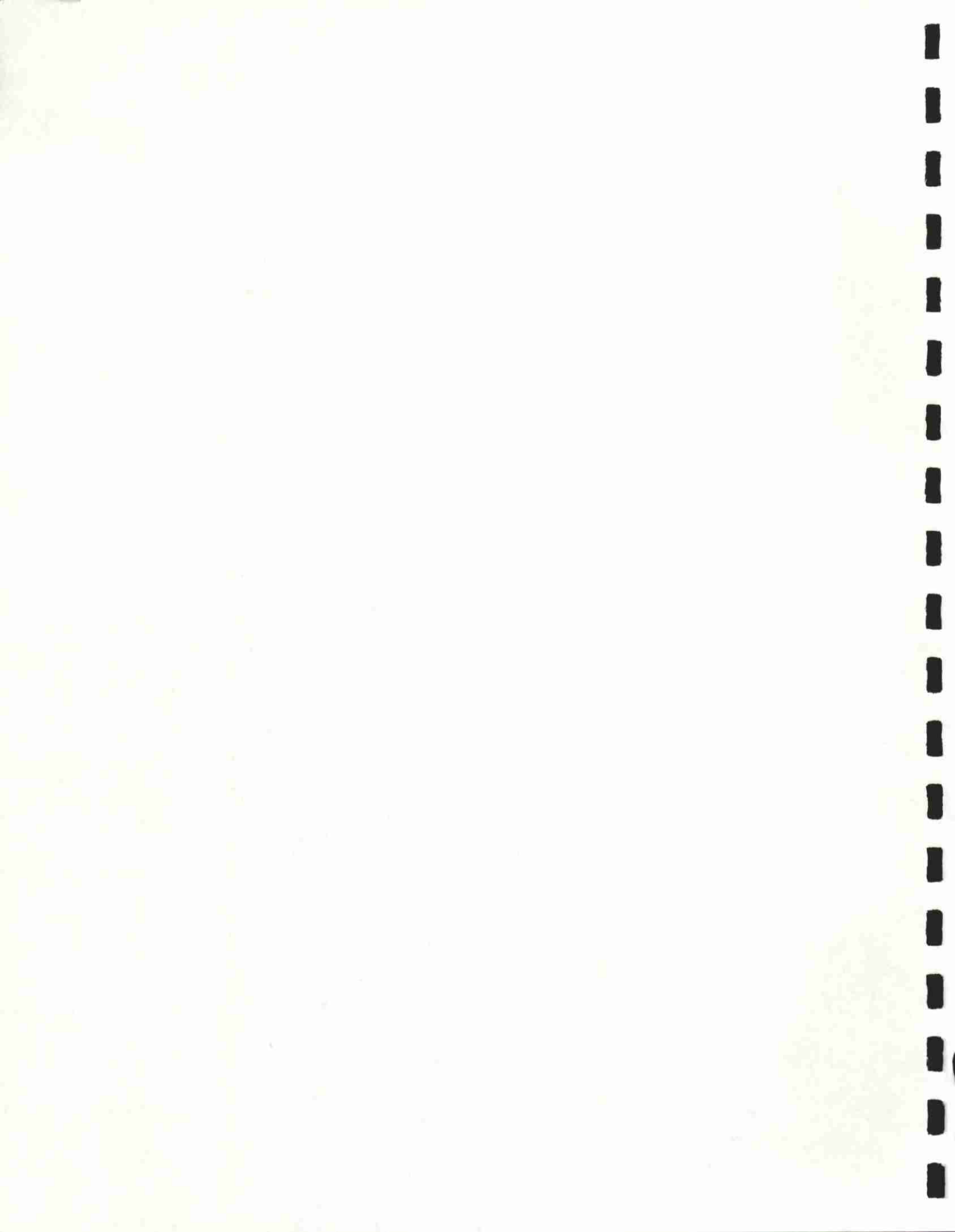
D: DO

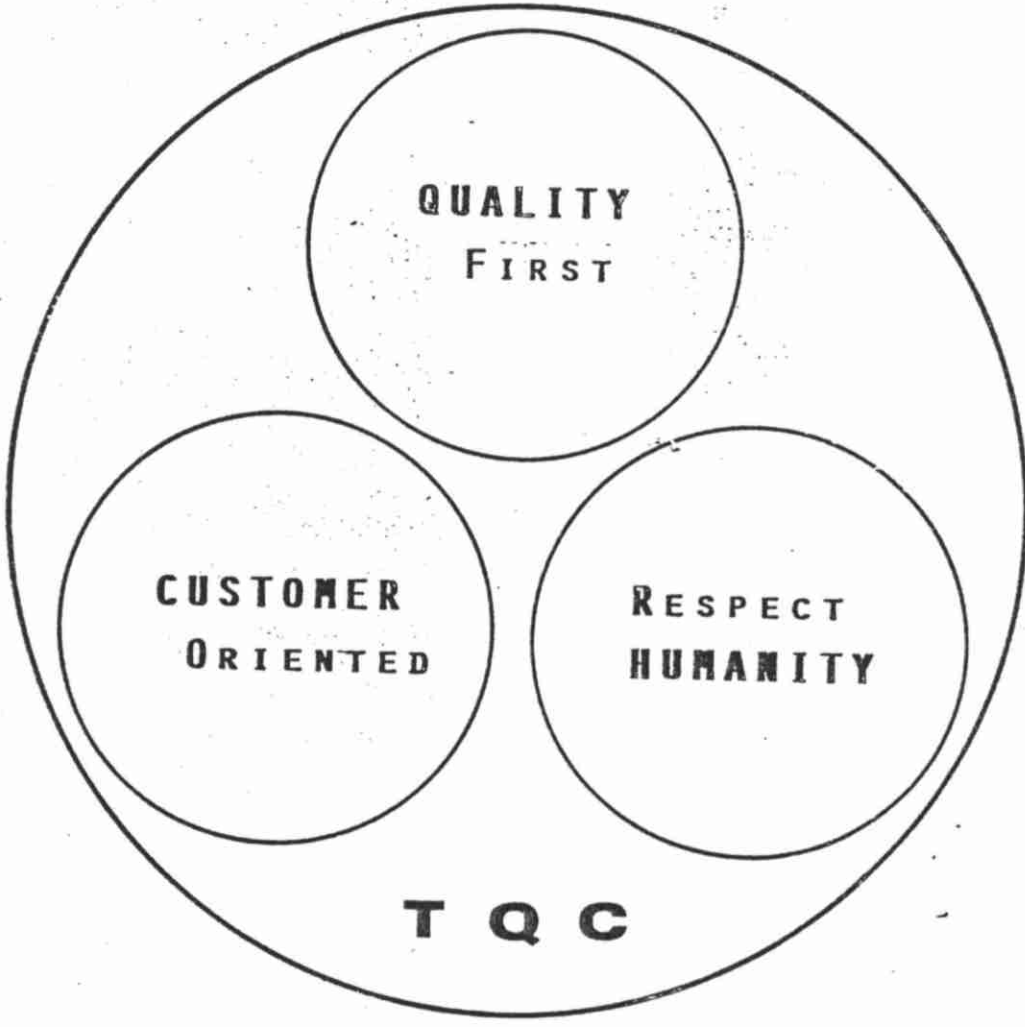
C: CHECK

A: ACTION







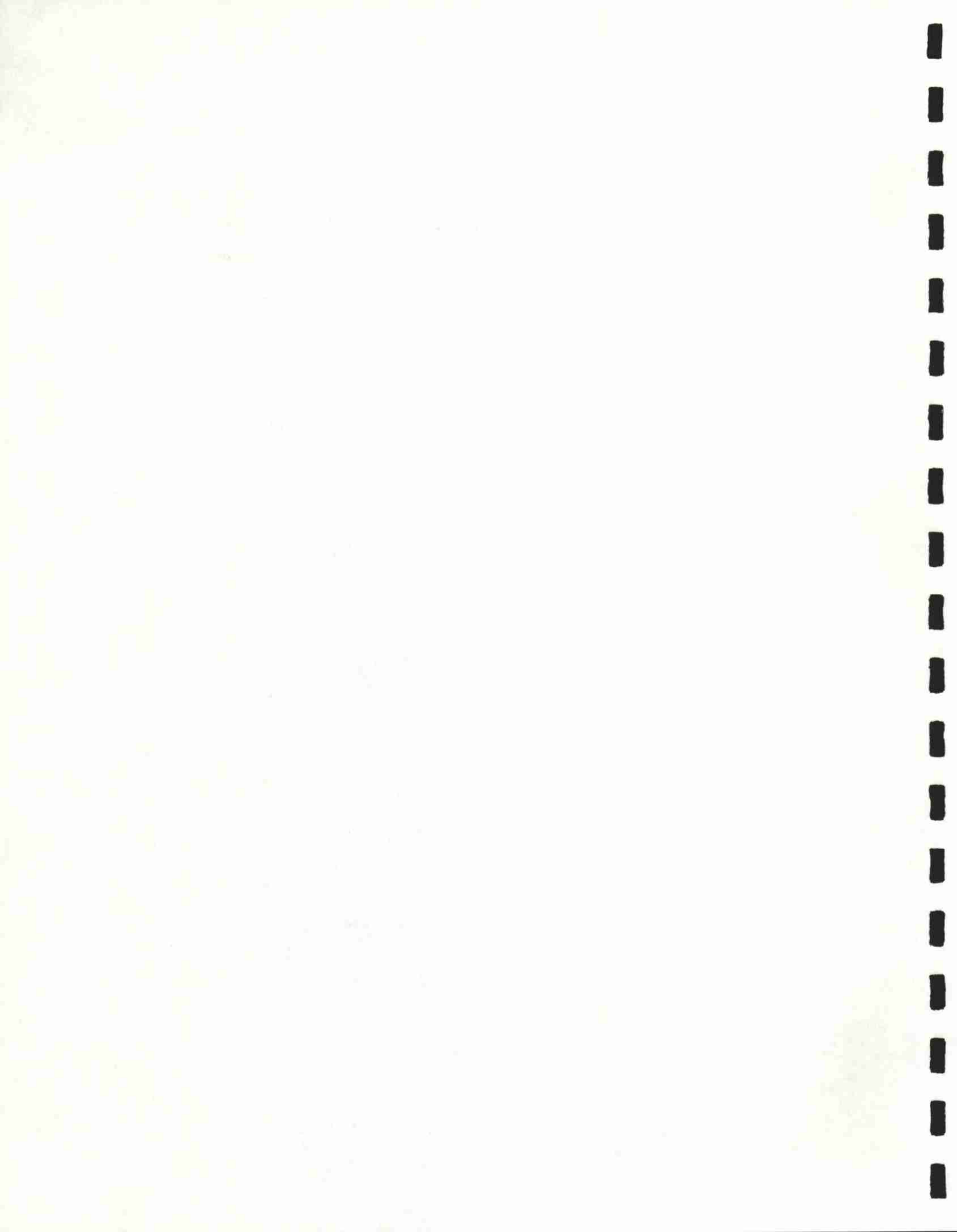


**QUALITY
FIRST**

**CUSTOMER
ORIENTED**

**RESPECT
HUMANITY**

T Q C



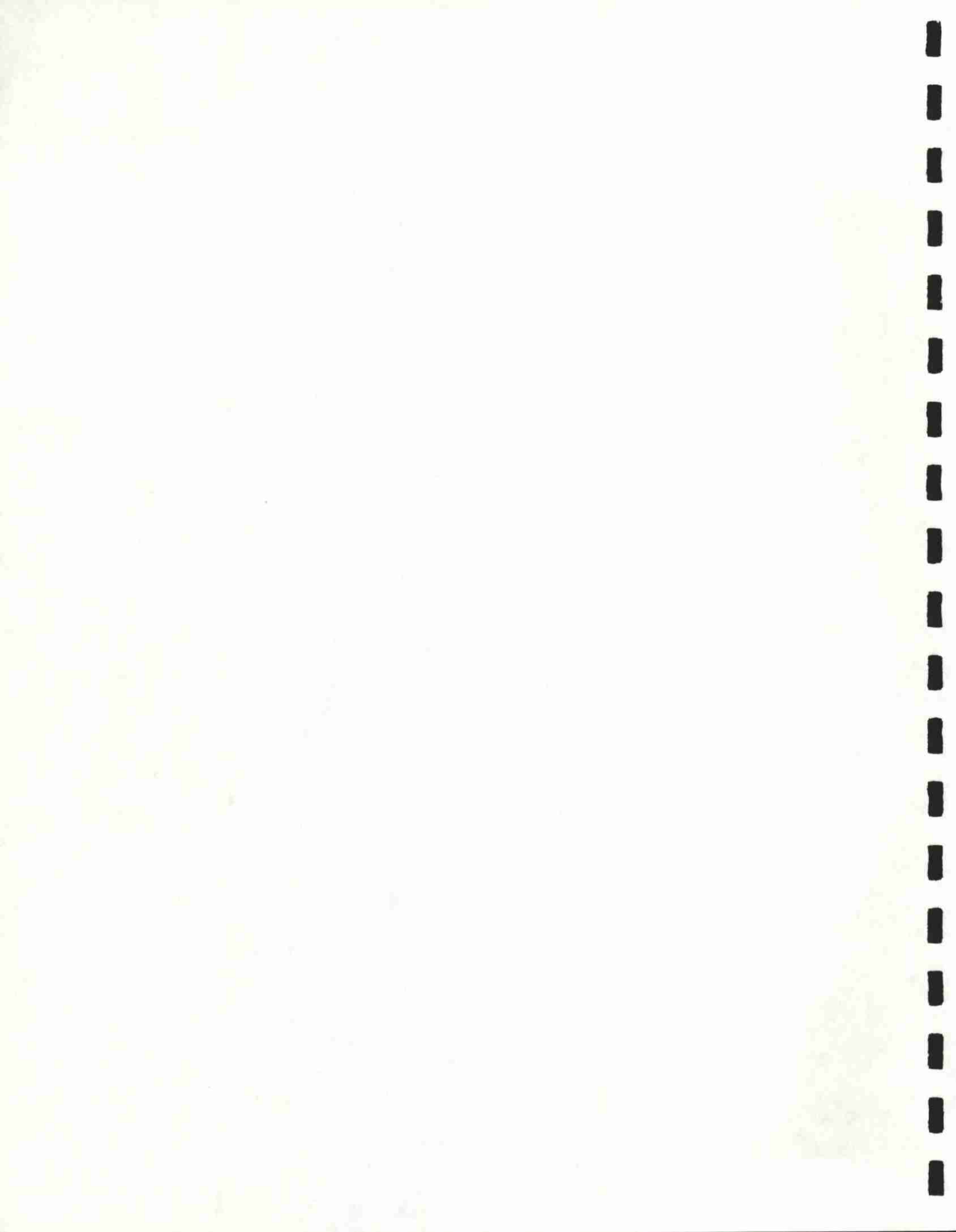
SOCIAL BACKGROUND OF QC

IN JAPAN

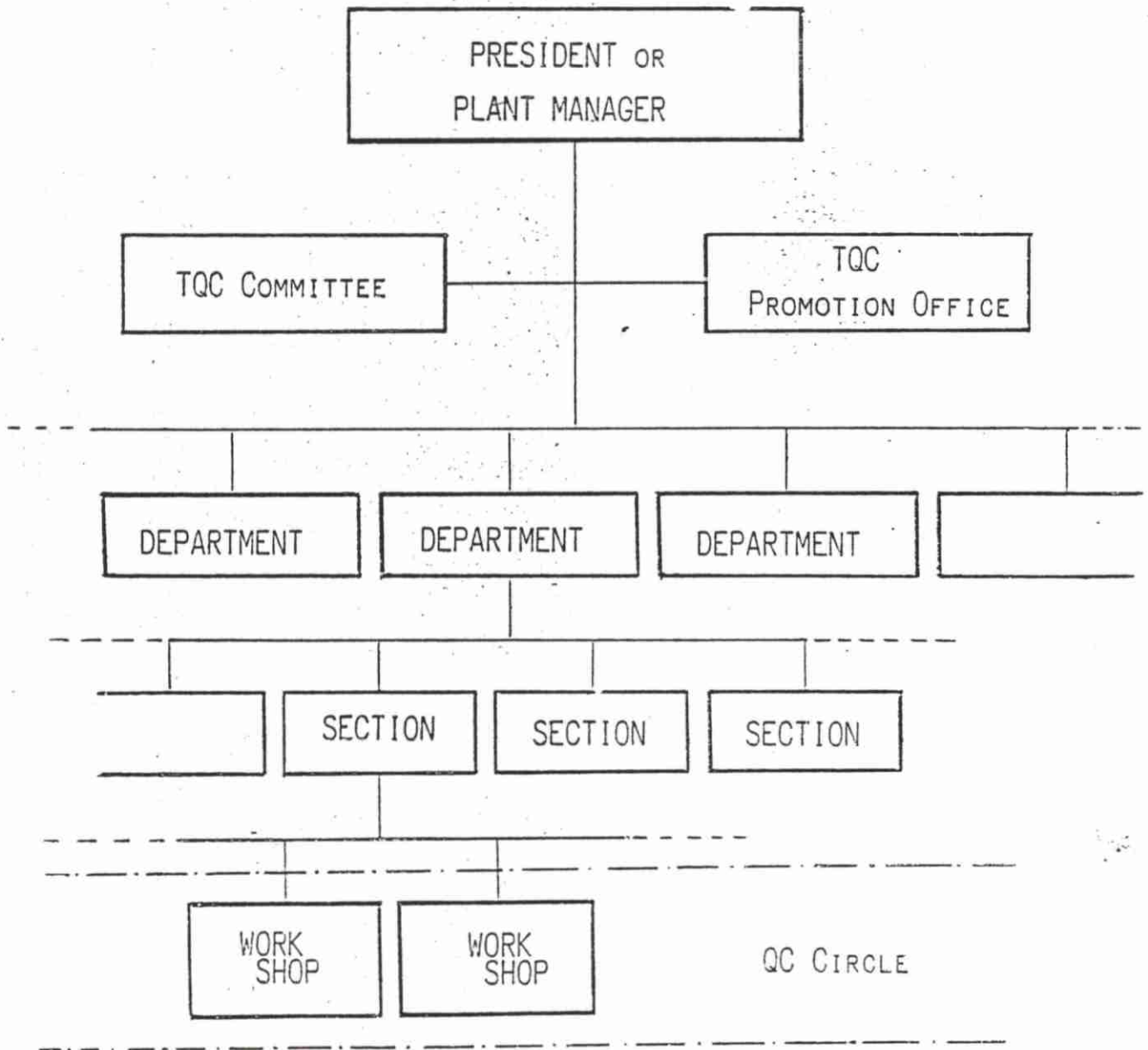
1. MONO-RACE AND MONO LANGUAGE
2. NO RELIGION IN SENCE
3. HIGH EDUCATIONAL LEVEL
4. NON-INDIVIDUALISM
5. VERTICAL SOCIETY

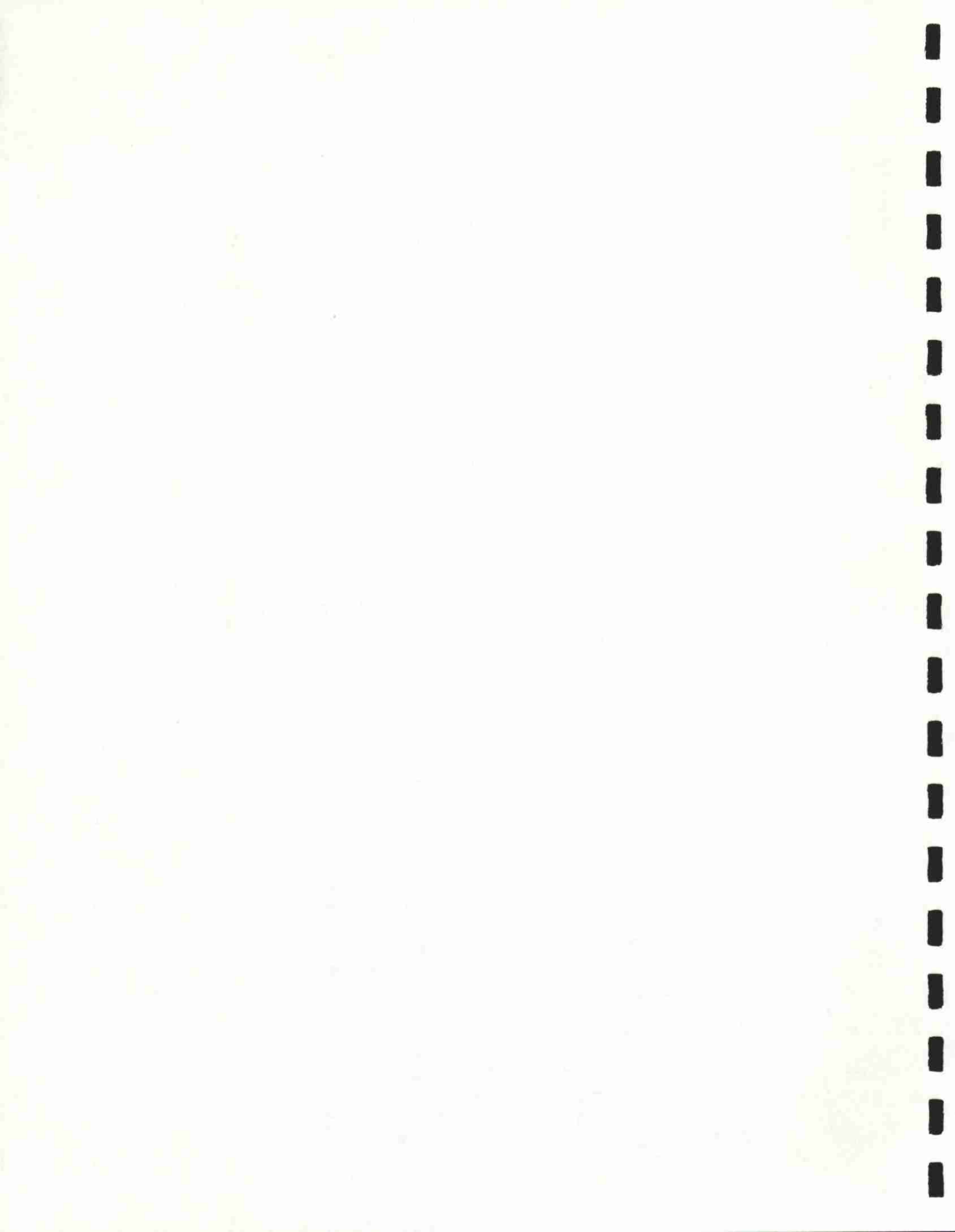
MANAGEMENT CLIMATE OF JAPAN

1. LIFETIME EMPLOYMENT
2. LONG-SERVICE WAGES SYSTEM
3. PROMOTION SYSTEM
4. COMPANY LABOR UNION
5. SUBCONTRACTING SYSTEM



CORPORATE ORGANIZATION
FOR
TQC PROMOTION



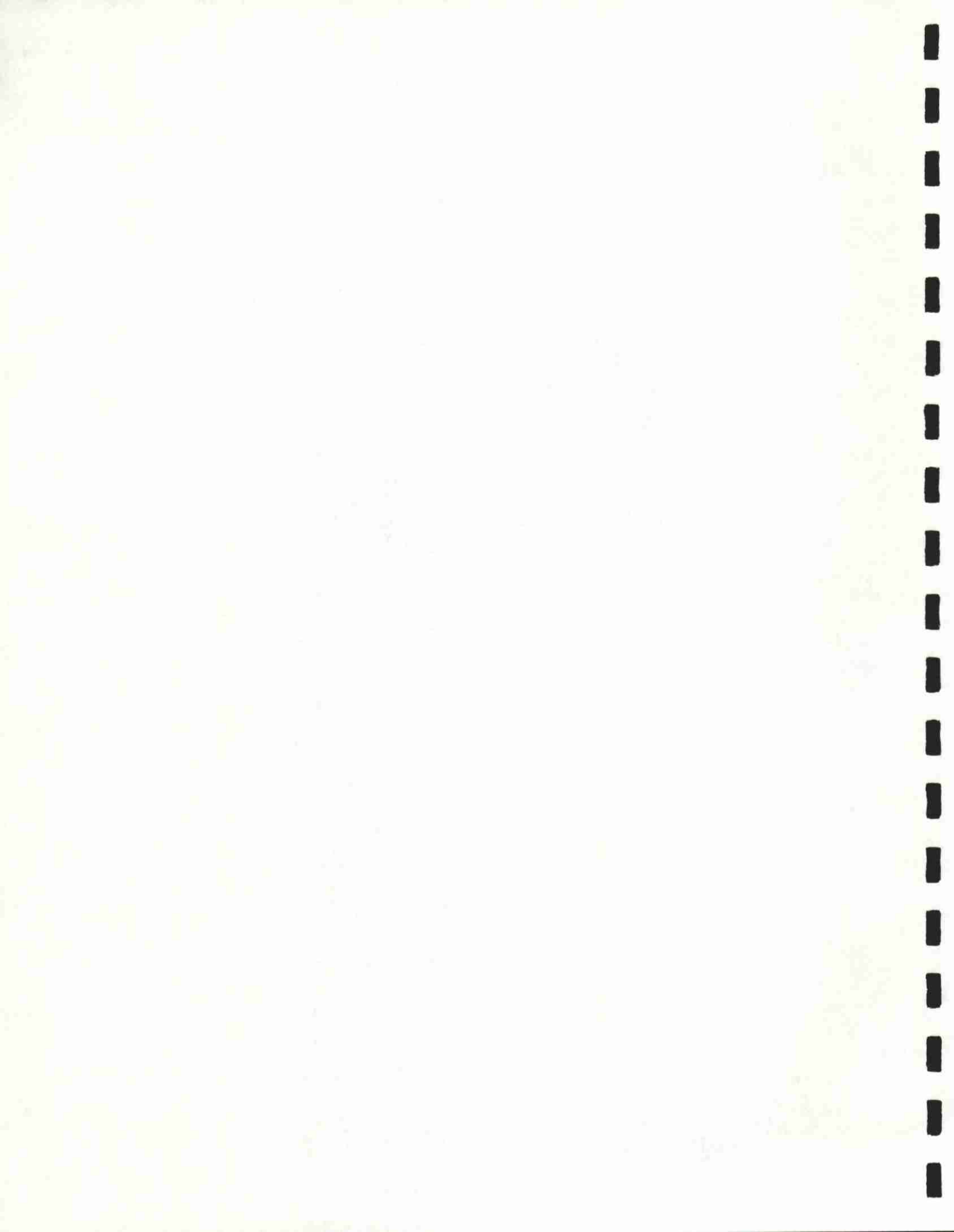


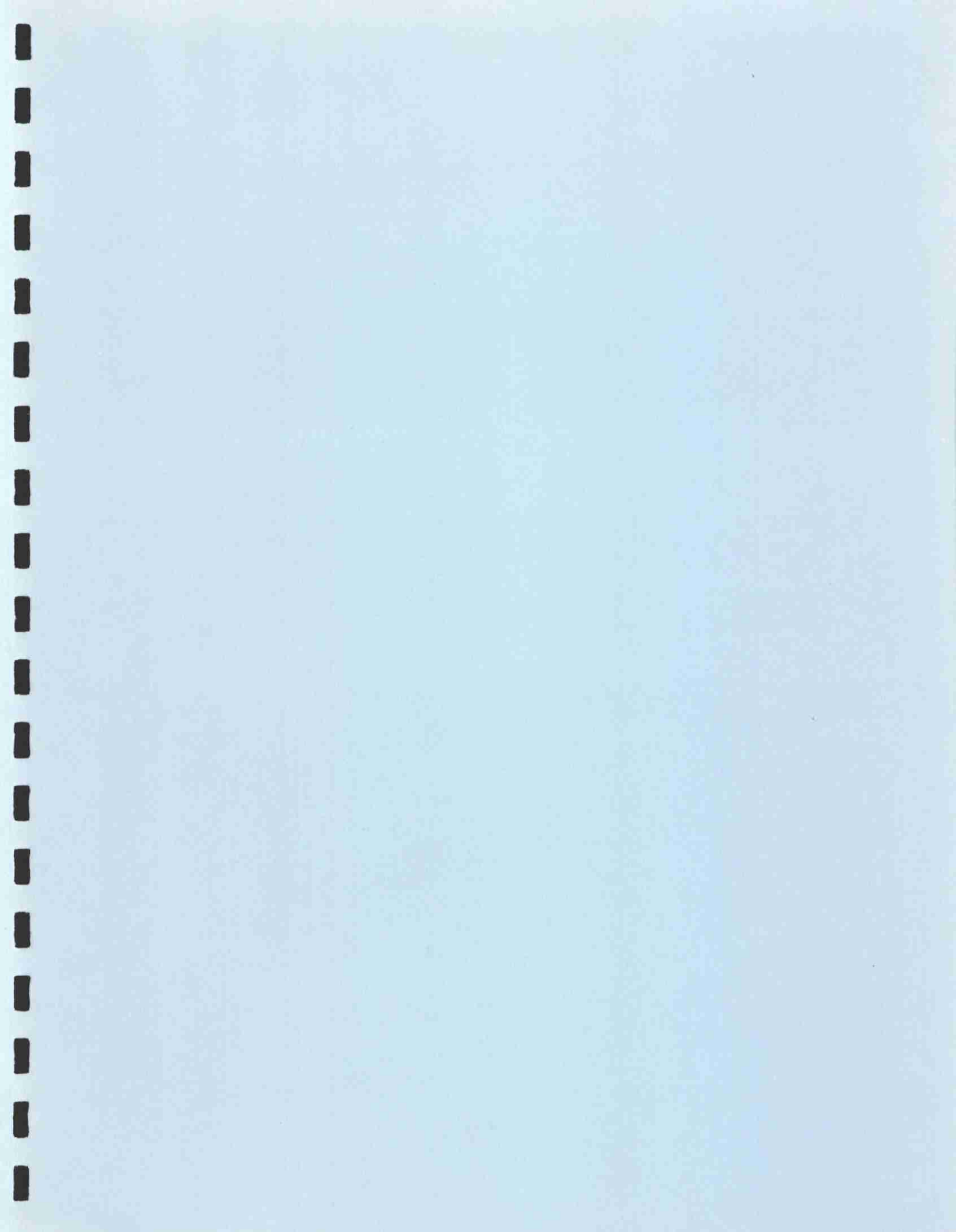
EDUCATION AND TRAINING

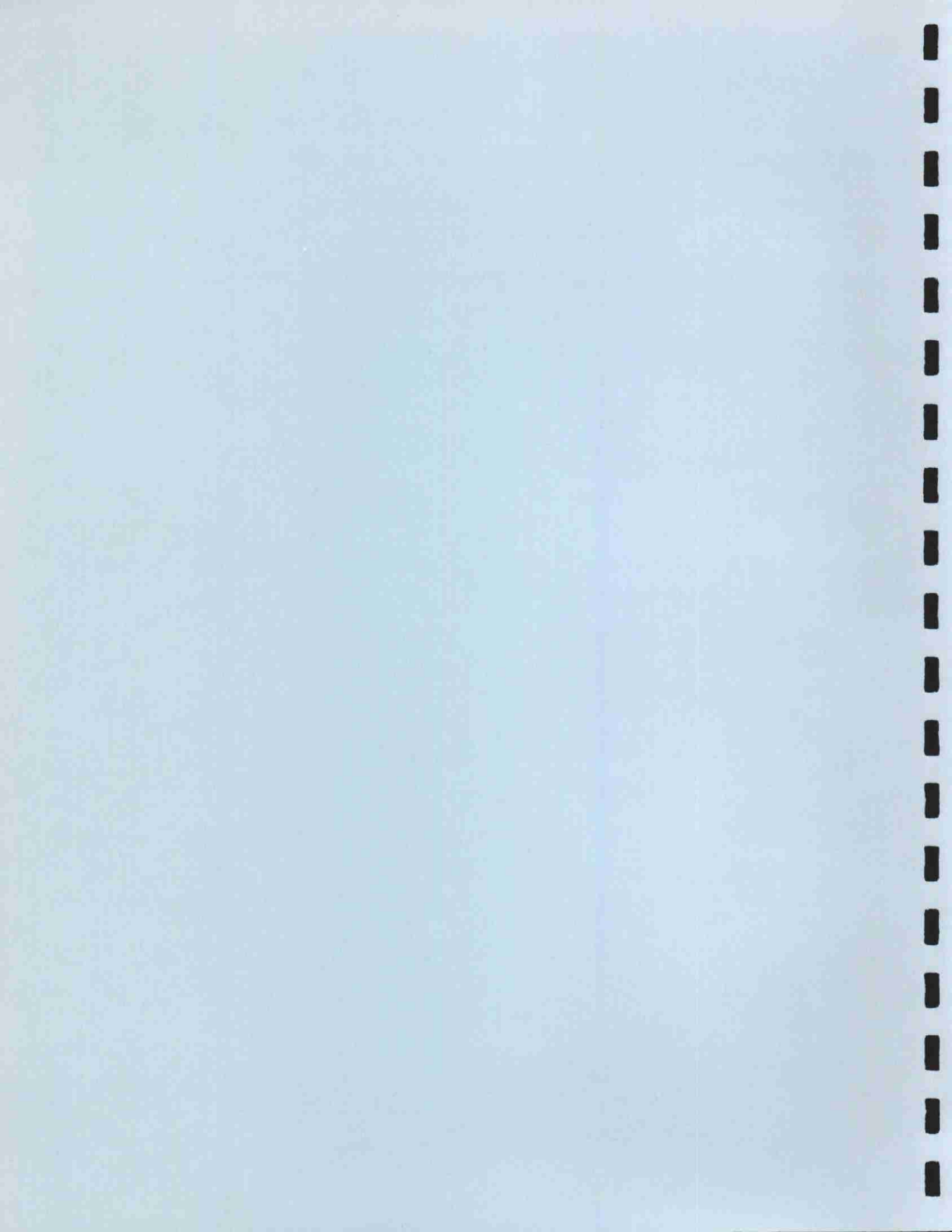
The following are regular training courses to be held during 1985. These courses are held mainly in Tokyo and Osaka, but some courses in local cities. Those with asterisks are with accommodation.

Subject	Period (days)	Frequ- ency (times)	Estab- lish (year)
QUALITY CONTROL			
QC Top Management Course*	5	5	1957
QC Executive Course*	5	6	1962
QC Middle Management Course	12	9	1955
QC Introductory Course for Executives and Managers	3	5	1981
QC Basic Course	30	7	1949
QC Introductory Course	8	6	1957
QC Course for Sales Department	13	1	1968
QC Course for Purchasing Department	16	1	1971
QC Introductory Course for Purchasing Dept.	4	1	1983
QC Introductory Course for Sales Dept. (Osaka)	4	3	1974
QC Introductory Course for Sales Dept. (Tokyo)	4	2	1983
TQC Instructor Course	6	4	1976
TQC Introductory Course for Service Ind.	6	1	1984
QC Course for GMP (Pharmaceutical)	3	1	1977
Introductory Course for New 7 Tools for TQC	3	9	1984
QC Basic Course for Foreman	6	11	1967
QC Basic Course for Group Leaders*	4	9	1974
QC Circle Top Management Course*	2	4	1973
QC Circle Instructor Course*	6	29	1972
QC Circle Leader Course	3	37	1977
QC Circle Course for Clerical Work*	6	9	1979
QC Correspondence Course	6(mon)	2	1971
RELIABILITY			
RE Management Course	4	3	1966
RE Basic Course	15	3	1960
RE Introductory Course	4	7	1965
RE Course on FMEA-FTA	2	11	1976
RE Course on Design Review	3	8	1977
RE Course on Probability Paper	2	1	1981
RE Course on Test	3	2	1983
RE Six-Day Course (Osaka)	6	2	1980
RE Course on Failure Analysis	3	1	1985
DESIGN OF EXPERIMENT			
DE Basic Course	30	1	1955
DE Osaka Course	20	2	1962
DE Introductory Course	8	7	1963
MULTIVARIATE ANALYSIS			
MA Seminar (Osaka)	7	1	1971
MA Basic Course	4	2	1984
MA Advanced Course	3	1	1970

(Continued)



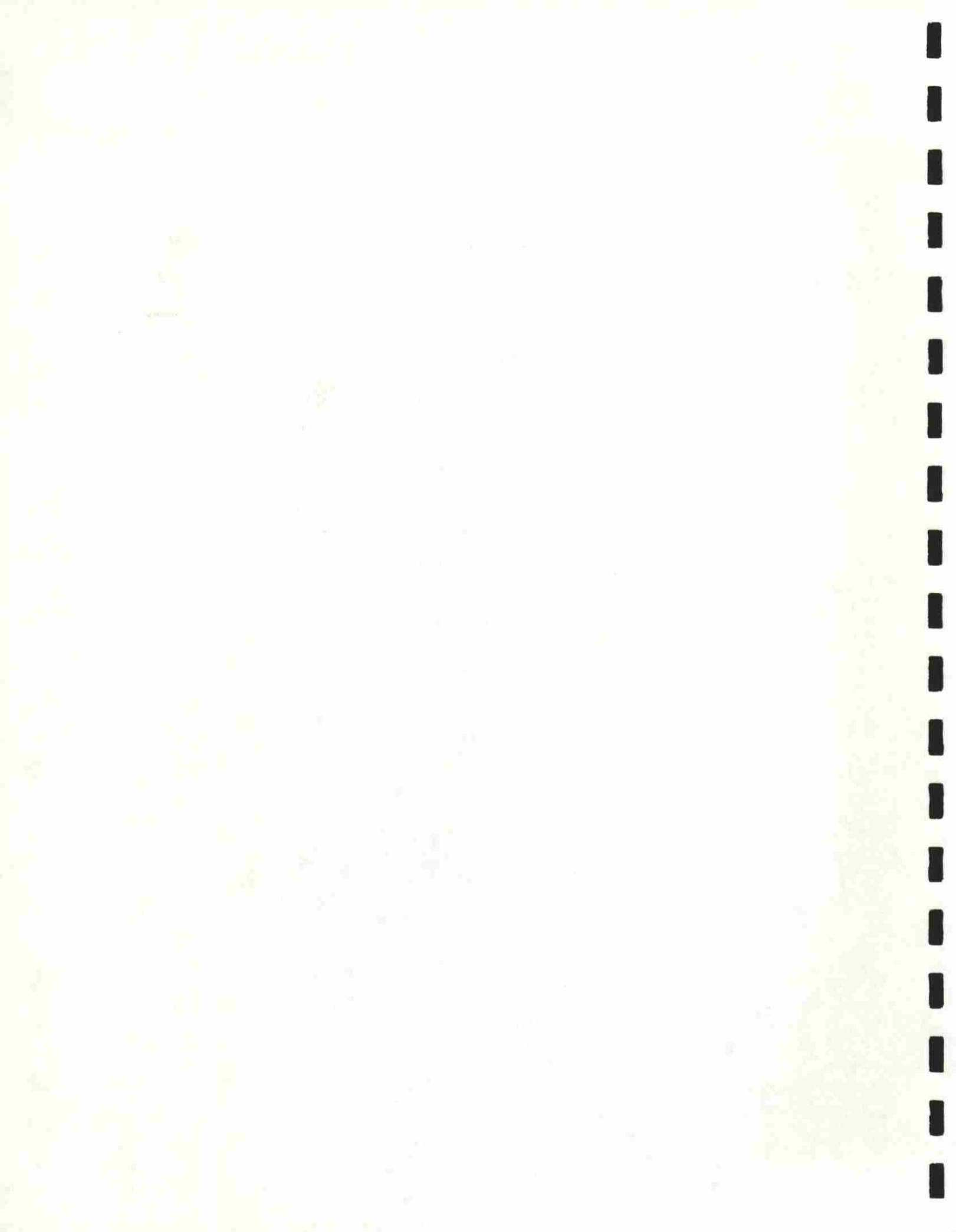




ANNEXE 2

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 15 JUIN 1987



* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 15 JUIN 1987
14h00 - 16h00

ORGANISME: MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES FORÊTS ET DES PÊCHES

LIEU: TOKYO - Bureau du Ministère
2.11 Kasumigashi
1 Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo 100

Participants: M. Isao Yoshimura, assistant directeur, division
des produits transformés
M. Toshio Maki, Normalisation
M. Yasunobu Karimoto, Normalisation
M. Yasushi Sato, chef, Affaires européennes
Mme Yoko Komiyama - Jetro, dép. des communications
internationales
M. H. Takeuchi, attaché commercial, délégation du
Québec
les membres de la mission

Cette rencontre fut organisée par l'organisme J.E.T.R.O. (Japanese External Trade Organization).

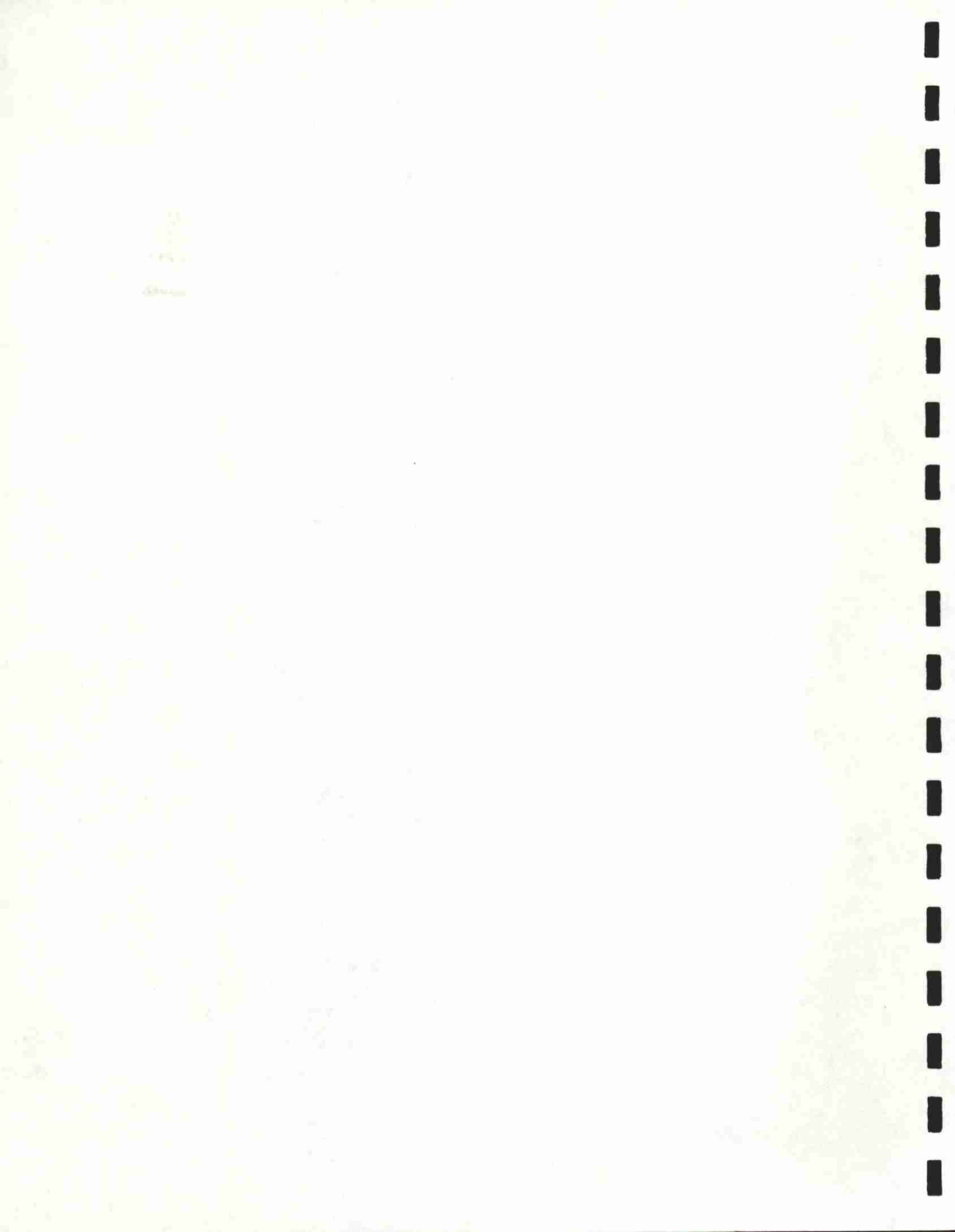
Objectifs

1. Connaître l'implication de cet intervenant gouvernemental dans la gestion de la qualité au Japon.
2. Connaître le rôle de ce ministère dans un processus d'approbation des produits d'exportation d'origine québécoise.

IMPLICATIONS DU MINISTÈRE EN GESTION DE LA QUALITÉ

- La certification J.A.S.

Le ministère de l'Agriculture du Japon a développé un système permettant de certifier un niveau de qualité aux produits alimentaires au moyen de spécifications sur les produits finis et de spécifications concernant les emballages. Ces spécifications sont élaborées pour diverses classes de produits comme, à titre d'exemple, des spécifications



sur les fruits et légumes mis en conserves, les jus de fruits naturels, les pâtes alimentaires, etc.

Les transformateurs respectant ces critères peuvent apposer le sigle J.A.S. (Japanese Agricultural Standards) sur l'emballage des produits. Cette approbation n'est pas obligatoire mais le Ministère affirme qu'une grande majorité de japonais ont confiance et accordent beaucoup d'importance à la présence de ce sceau.

Cette certification s'effectue par le biais d'organismes de certification approuvés par le Ministère. Ces organisations effectuent les analyses physico-chimiques et vérifient la conformité aux critères exigés pour une approbation J.A.S.

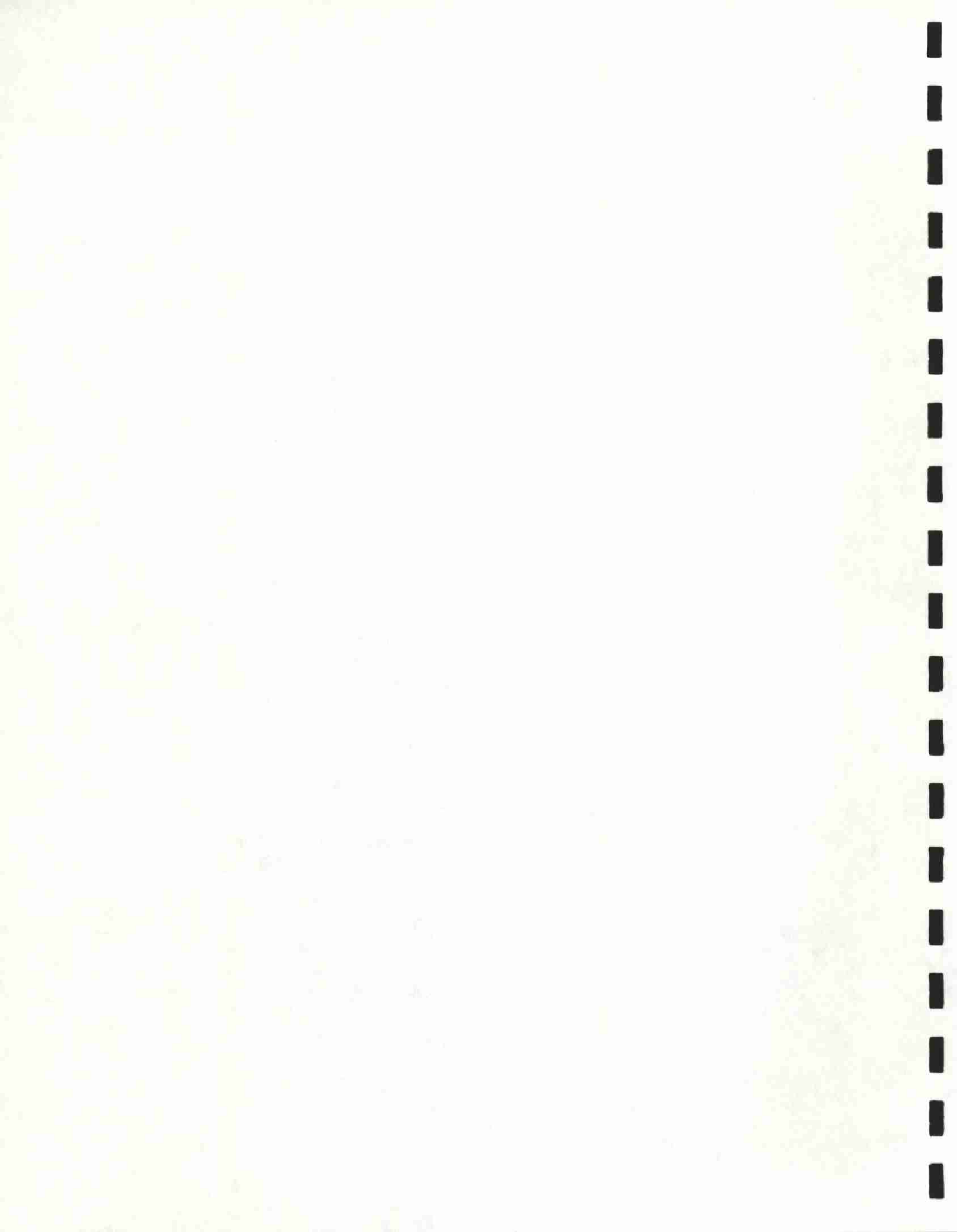
Les entreprises de transformation peuvent soumettre au Ministère une demande les autorisant à utiliser le signe J.A.S. sous surveillance restreinte. Autrement dit, les usines se conformant à des normes d'aménagement et d'opérations et démontrant qu'elles ont un programme efficace en contrôle de la qualité en fonction des spécifications J.A.S. sont dites approuvées. L'organisme de certification procédera à des visites pour vérifier l'efficacité continue du programme.

Le Ministère est peu ou pas impliqué dans le domaine de la gestion intégrale de la qualité. Ses efforts sont concentrés, au niveau de la transformation alimentaire, dans le contrôle de la qualité des produits finis (rappelons au lecteur que la gestion intégrale de la qualité pré-suppose l'implication de plusieurs, voire même, de toutes les sphères d'activités d'une entreprise).

- Processus d'approbation des produits québécois

Les autorités gouvernementales ont émis des politiques favorisant l'accès aux marchés japonais des produits alimentaires étrangers. Les normes J.A.S. tiennent compte des accords du GATT ainsi que des normes édictées par des organismes internationaux comme la F.A.O., W.H.O., CODEX, etc. Les procédures concernant les démarches à suivre pour une approbation d'un produit étranger sont élaborées et accessibles aux industriels.

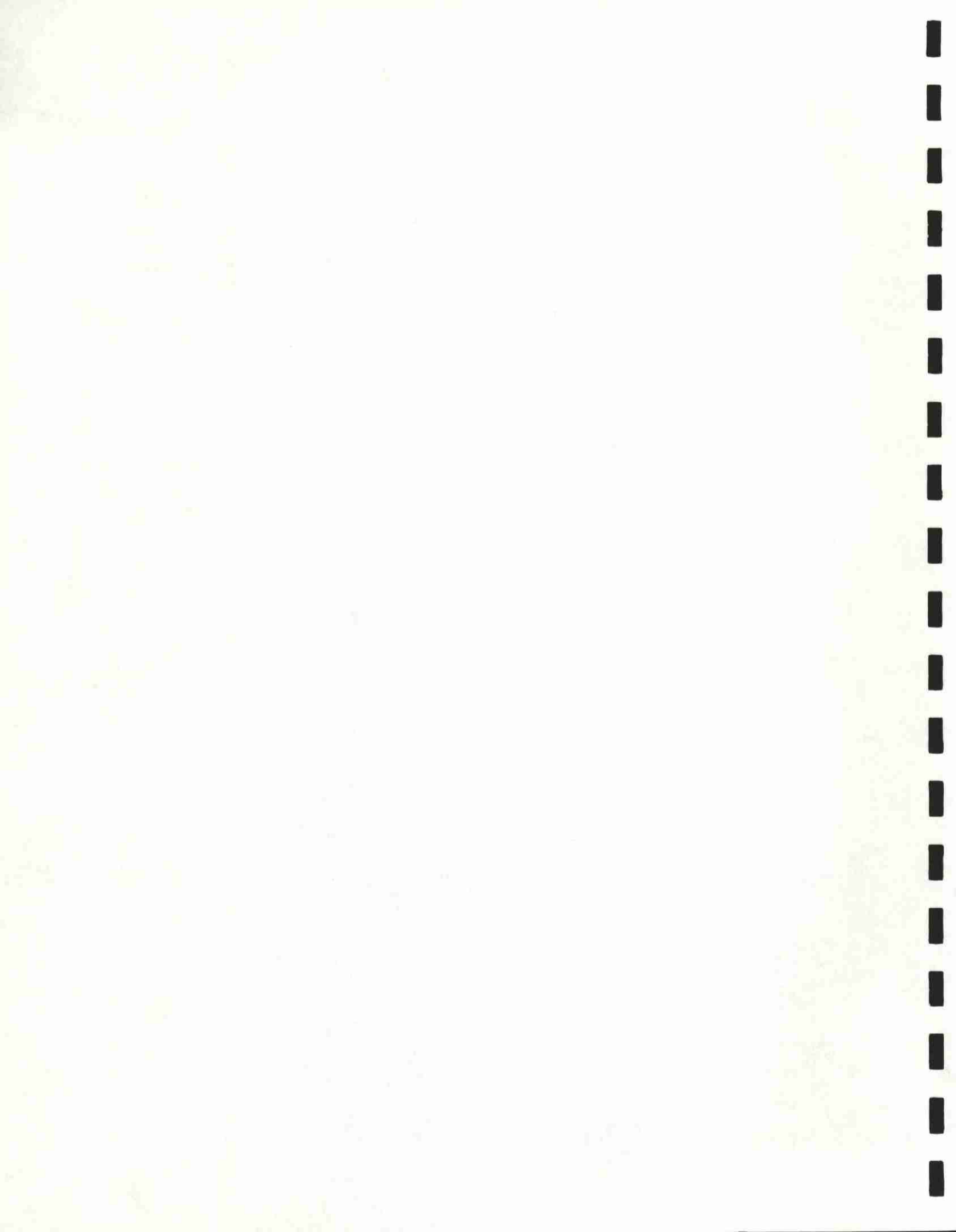
Les industriels de la mission ont, à maintes reprises, interrogé les représentants japonais sur les délais à envisager pour une approbation et n'ont pas eu de réponses indicatives à ce sujet. On signale au groupe que l'entreprise québécoise "Rustan Purina" a reçu une approbation officielle pour certains de leurs produits. Les industriels intéressés à la certification J.A.S., bien que non obligatoire, auront



avantage à utiliser les services d'un agent de liaison car le processus apparaît complexe. A la délégation du Québec à Tokyo, on peut apporter un bon support dans les premières démarches.

Le lecteur retrouvera les documents d'informations sur les normes J.A.S. dans le recueil global des informations techniques de la mission.

1987.11.02



M. Toshio Maki
Consumer Economic
Section

Toshio Maki, (Mr.)
Manager

YASUSHI SATO

CHIEF OF EUROPEAN AFFAIRS
INTERNATIONAL TRADE & TARIFFS DIVISION
MINISTRY OF AGRICULTURE, FORESTRY & FISHERIES

TEL. 03 50218111 EX. 2785

CHIYODA-KU, TOKYO JAPAN

JETRO

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION

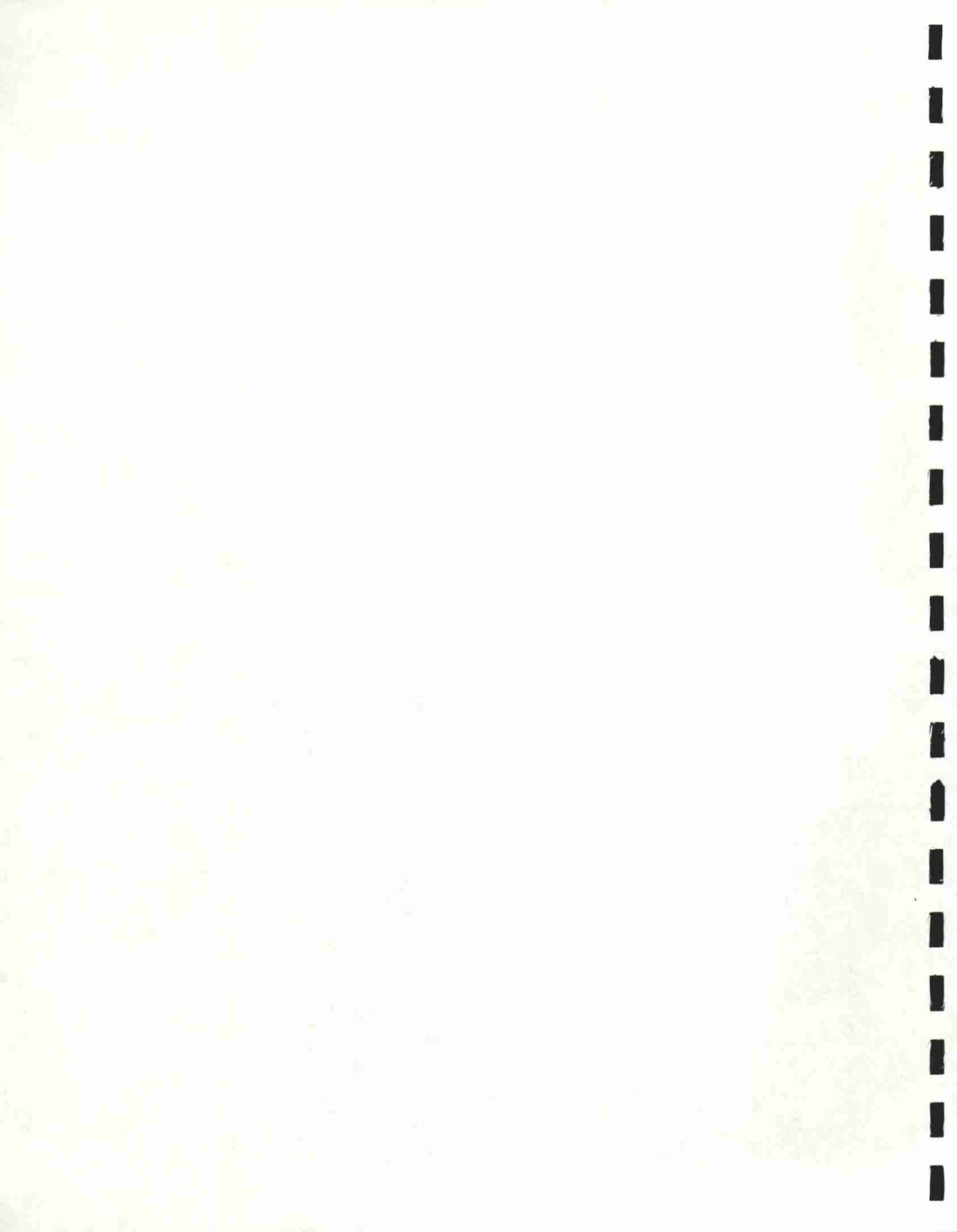
YOKO KOMIYAMA

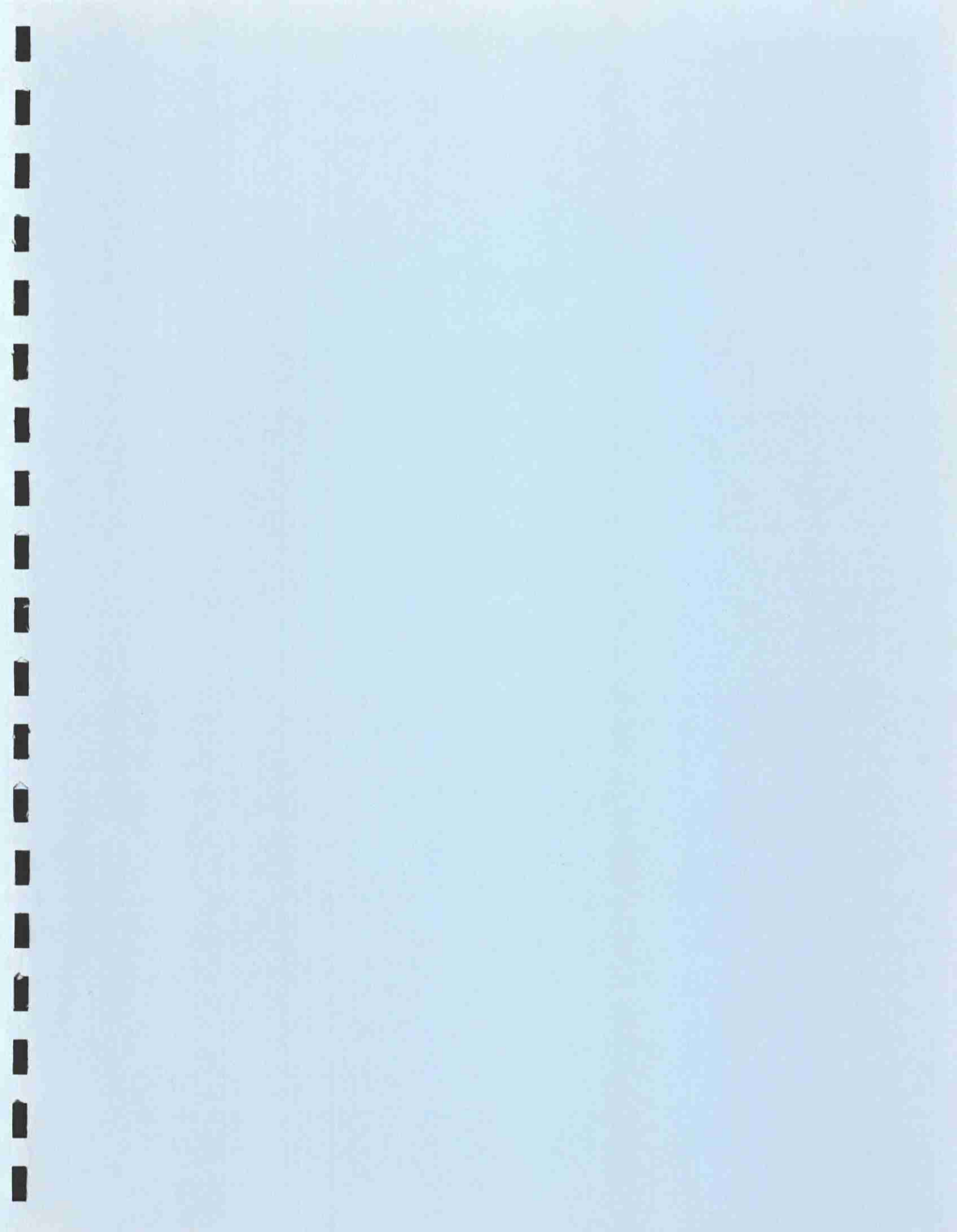
INTERNATIONAL COMMUNICATION DEPARTMENT

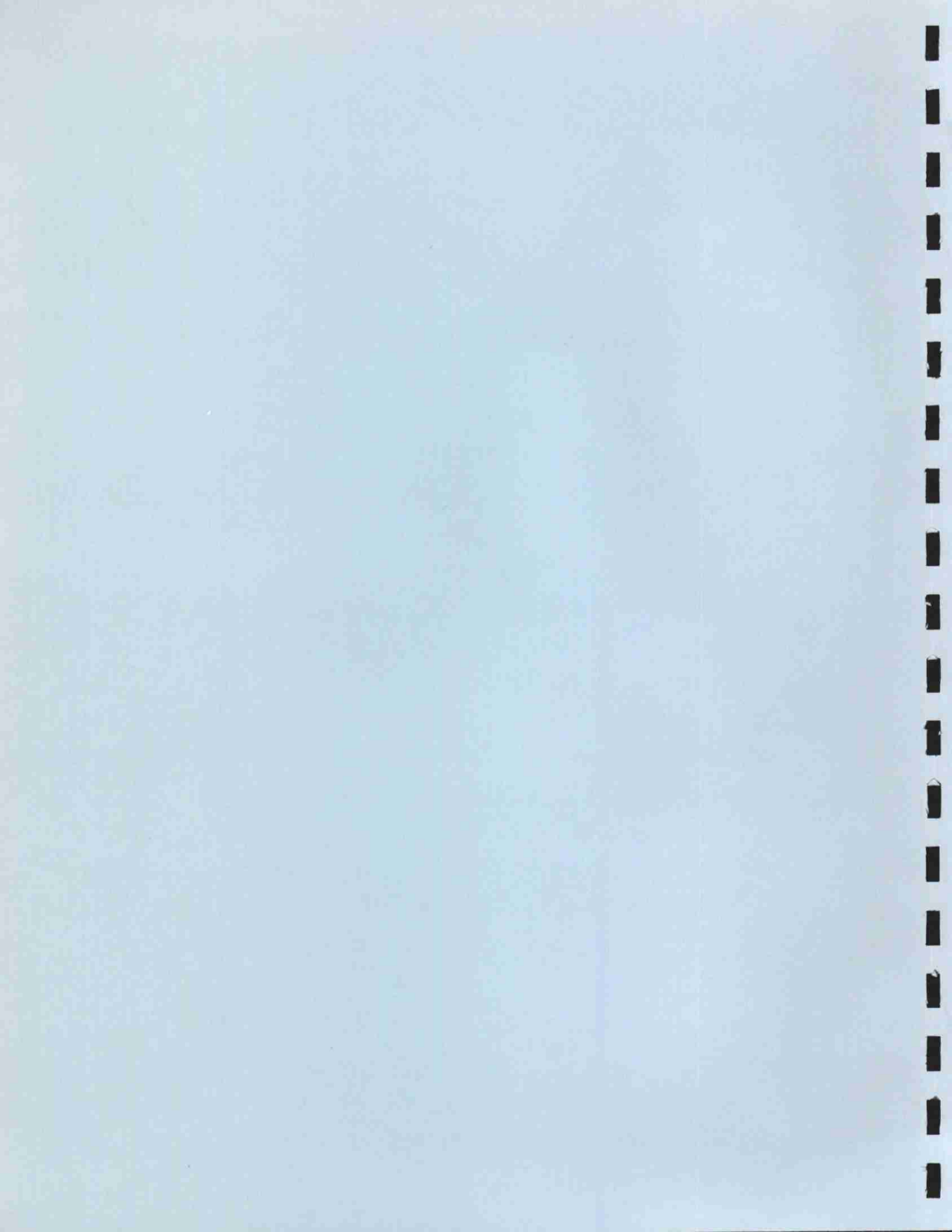
2-5, TORANOMON 2-CHOME,
MINATO-KU, TOKYO 105 JAPAN

TEL: 1031 582-5573

M. ISAO YOSHIMURA
ASST. TO MANAGER
FOOD PROCESSING SEC
M.A.F.F.







ANNEXE 3

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 16 JUIN 1987



*
* **GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE** *
* **MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE** *
* **DU 12 au 26 JUIN 1987** *
*

RENCONTRE DU 16 JUIN 1987

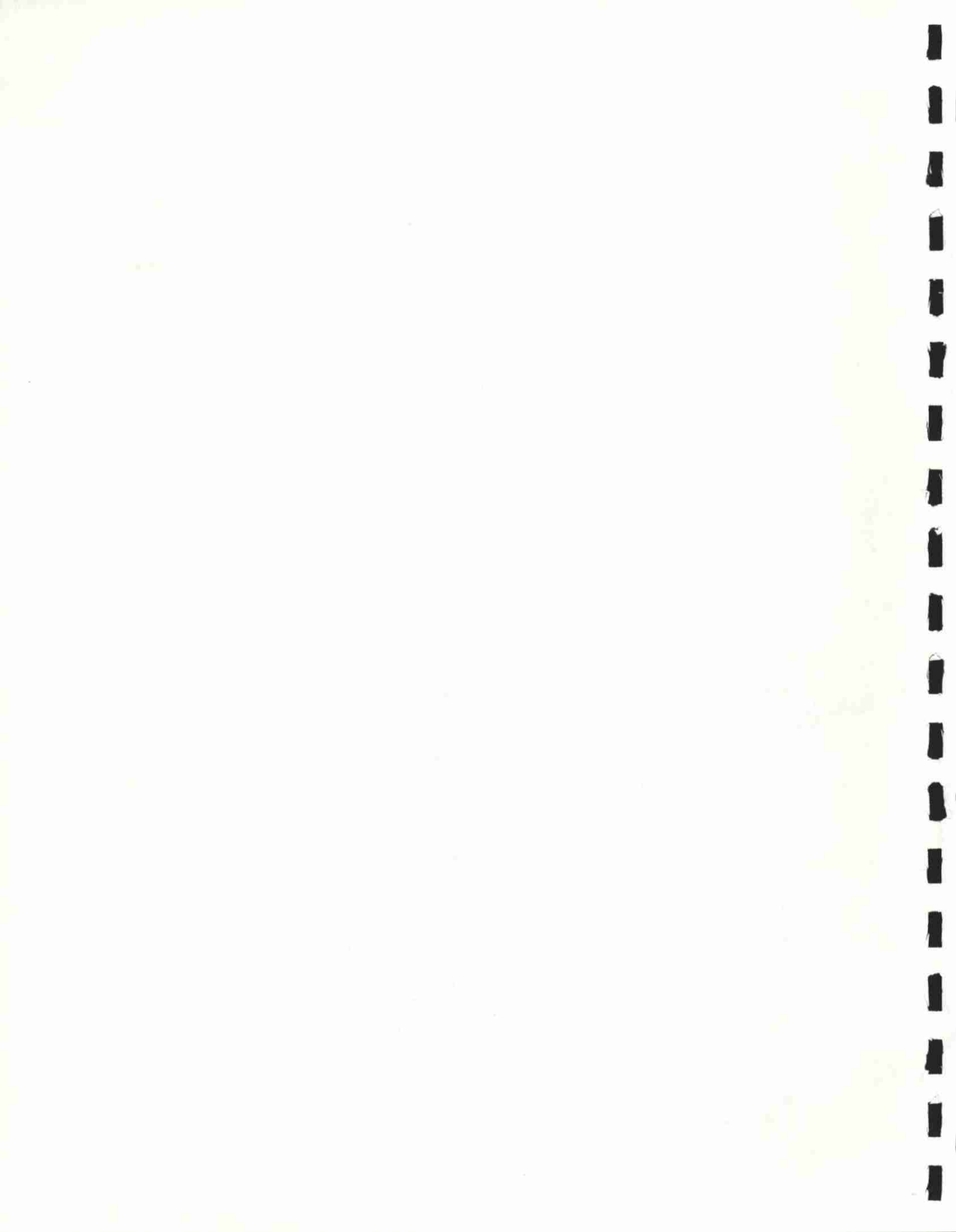
**LIEU: PRIMA MEAT PACKERS LTD
1, MIDAI; IGA AYAMA
MIE, JAPON**

**Participants: KazUo Motono, directeur d'usine
Mideo Nakajima, directeur R & D
Tadao Ikimune, assistant au directeur d'usine
M. Takeuchi
les membres de la mission**

Prima Meat Packers Ltd est la troisième entreprise d'importance dans le secteur des charcuteries-salaisons. La compagnie fut fondée en 1931 et l'usine visitée en 1979. Prima Meat s'est associé au groupe américain "Oscar Mayer", ce qui a permis de consolider sa position dans les secteurs du jambon, de la saucisse et des mets préparés à base de viande. L'entreprise possède sept établissements au Japon et son réseau de distribution comprend environ 37 000 points de vente.

Les aires de production de l'usine Ayama occupent une superficie de 20 000 pi.car. Le personnel totalise 350 employés et la production annuelle est approximativement de 13 000 tonnes métriques. Nous avons visité les installations dont voici quelques commentaires touchant principalement la salubrité des locaux.

- L'air ambiant est maintenu à 50 °F dans tous les locaux de production, diminuant ainsi la vitesse de prolifération bactérienne.
- Tous les locaux de production sont soumis à une pression positive qui a pour effet de repousser l'air vers l'extérieur de ces derniers, limitant ainsi l'introduction de contaminants.
- Avant de pénétrer dans les aires de production, les employés doivent pénétrer dans une enceinte de décontamination. Dans cette enceinte, de l'air filtré est propulsé à haute vitesse sur l'employé afin de débarrasser les vêtements de toutes les particules étrangères qui pourraient contaminer les locaux de production. (Voir photo no 3 annexée).
- L'équipe du nettoyage et de désinfection comptent environ 40 employés.



- Un laboratoire bien pourvu en ressources humaines professionnelles et en équipements scientifiques permet d'analyser sur une base continue la qualité technico-physique et bactériologique des produits à diverses étapes de fabrication.

La gestion de la qualité

L'approche T.Q.C. est introduite vers 1981 avec la contribution de la J.U.S.E. M. Motono nous expose ses commentaires sur cette façon de gérer l'usine.

- La première étape qu'a suivie l'entreprise fut la formation de la haute direction aux principes et aux techniques du T.Q.C.: cercles de qualité, style de management à adapter, techniques de motivation, programmes continus de formation pour le personnel, techniques de résolution de problèmes, etc.
- M. Motono nous signale qu'un des concepts importants en T.Q.C. se résume par les abréviations P.D.C.A.:
 - planifier une activité;
 - faire l'activité;
 - en contrôler les résultats;
 - agir ou réagir selon les écarts aux résultats planifiés.

Ce concept s'apparente à tout concept nord-américain d'une saine gestion mais son entreprise tente de l'appliquer et de se le rappeler sur une base quotidienne. Il faut passer des concepts à l'application, ce qui n'est pas toujours le cas chez bien des gestionnaires.

- Le concept P.D.C.A. n'est pas réservé à la haute direction. Tous les niveaux de l'entreprise, tous les départements tentent d'organiser leurs actions selon le modèle.
- La J.U.S.E. instaura un programme de formation pour les employés. Cette formation porta sur les cercles de qualité et tous les outils techniques associés à la qualité: contrôle statistique, techniques d'analyses et de résolution des problèmes, etc.
- On retrouve chez Prima Meat trente-quatre cercles de qualité. Chaque cercle regroupe les employés d'un secteur spécifique de production. Ces employés se fixent eux-mêmes des objectifs d'amélioration et appliquent le P.D.C.A. Les problèmes peu complexes sont résolus de façon informelle par les employés ou via le cercle. Les problèmes plus complexes, les projets d'amélioration du procédé et ceux touchant l'amélioration de la productivité peuvent être étudiés par le cercle avec une démarche rigoureuse.

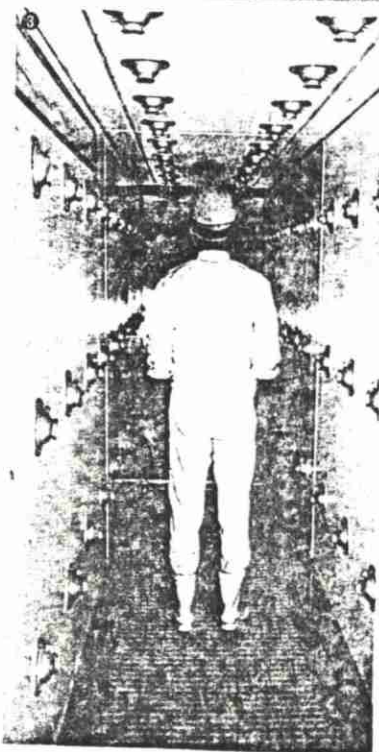
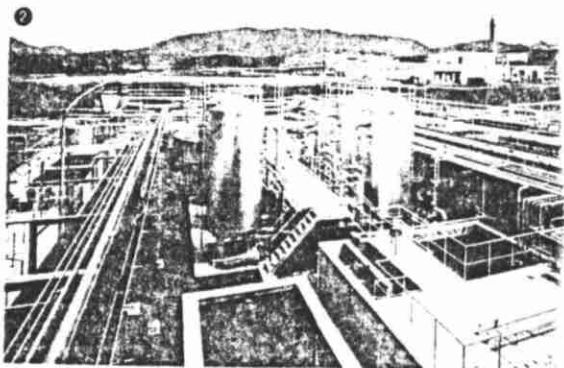
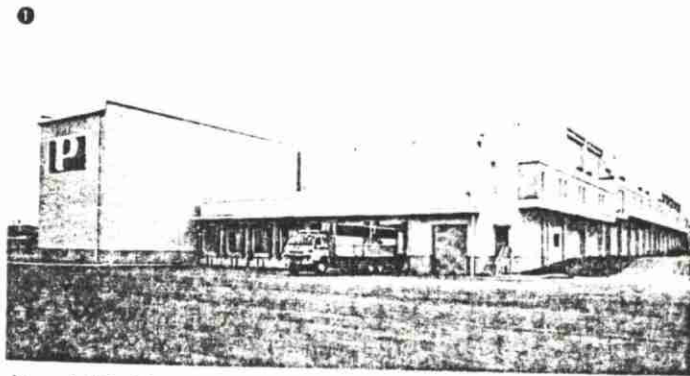


- L'entreprise a développé un programme visant à reconnaître et à récompenser les travaux s'étant traduits par des améliorations à divers niveaux. En fait, la haute direction analyse plus de 2 000 suggestions par mois, fait une sélection et attribue une récompense selon l'implication sur la rentabilité.
- Les employés sont syndiqués et sont assujettis à une convention de travail. Toutefois, la convention ne fait pas mention de rémunération. M. Motono nous explique que la mentalité d'une majorité d'employés priorise la santé et la croissance de l'entreprise avant la croissance matérielle individuelle.
- M. Motono nous expose quelques faits favorisant l'implantation et le succès du T.Q.C. au Japon:
 - La société japonaise est peu individualiste et est très sensible à l'intérêt public. L'intérêt du groupe prime sur l'intérêt personnel.
 - Encore aujourd'hui, l'entreprise est une seconde famille pour l'employé. Il y a sécurité d'emploi et le personnel est vraiment considéré comme un élément d'évolution. On le reconnaît, on le forme et il a accès à des postes supérieurs.
 - Les entreprises peuvent compter sur un encadrement national pour la formation du personnel. Cet encadrement est dispensé par la J.U.S.E.
 - Le succès du T.Q.C. est attribuable à une bonne planification de son implantation. Les chefs d'entreprise ont été mis à contribution pour un projet d'envergure nationale: "La qualité avant tout".
 - Le Japon se devait de tendre vers l'excellence pour relever un défi économique.

En dernier lieu, nous avons visité les installations d'épuration des eaux usées industrielles. Le système reflète un grand souci face à l'environnement. Les eaux subissent les traitements primaires, secondaires et tertiaires. Il en résulte que l'eau évacuée est suffisamment propre pour maintenir la vie aquatique. Le système d'épuration comprend un bassin alimenté par de l'eau traitée et dans lequel vivent différentes espèces de poissons. De plus, des eaux ainsi purifiées servent au lavage de l'usine.



三重工場には、時代を先取りする施設がいろいろあります。





KAZUO MOTONO

MANAGER
MIE PLANT

PRIMA MEET PACKERS CO., LTD.
1, MIDAI IGA AYAMA
MIE JAPAN 519-14

PHONE
059545-2711

TADAO IKIMUNE

ASSISTANT MANAGER
MIE PLANT

PRIMA MEET PACKERS CO., LTD.
1, MIDAI IGA AYAMA
MIE JAPAN 519-14

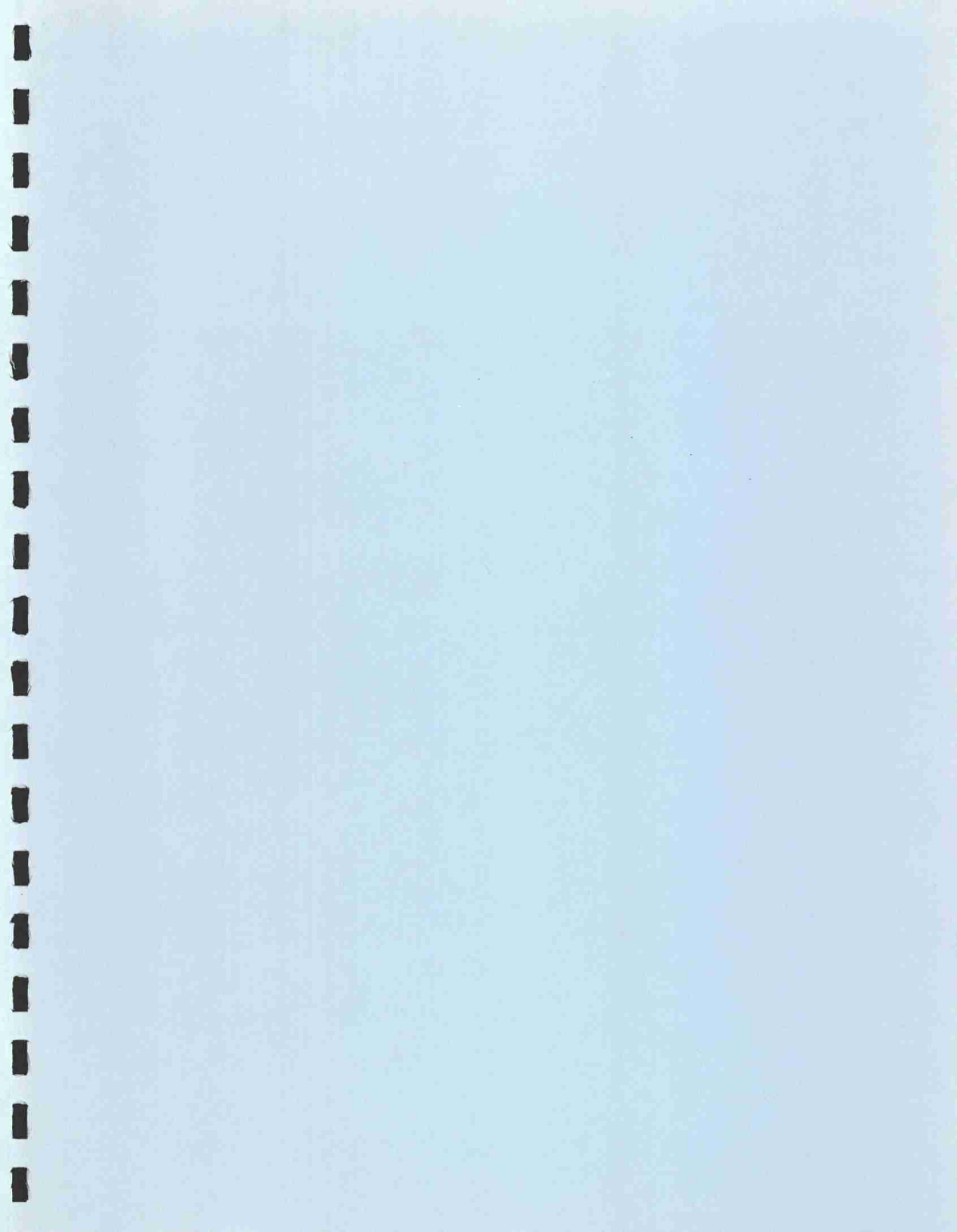
PHONE
059545-2711

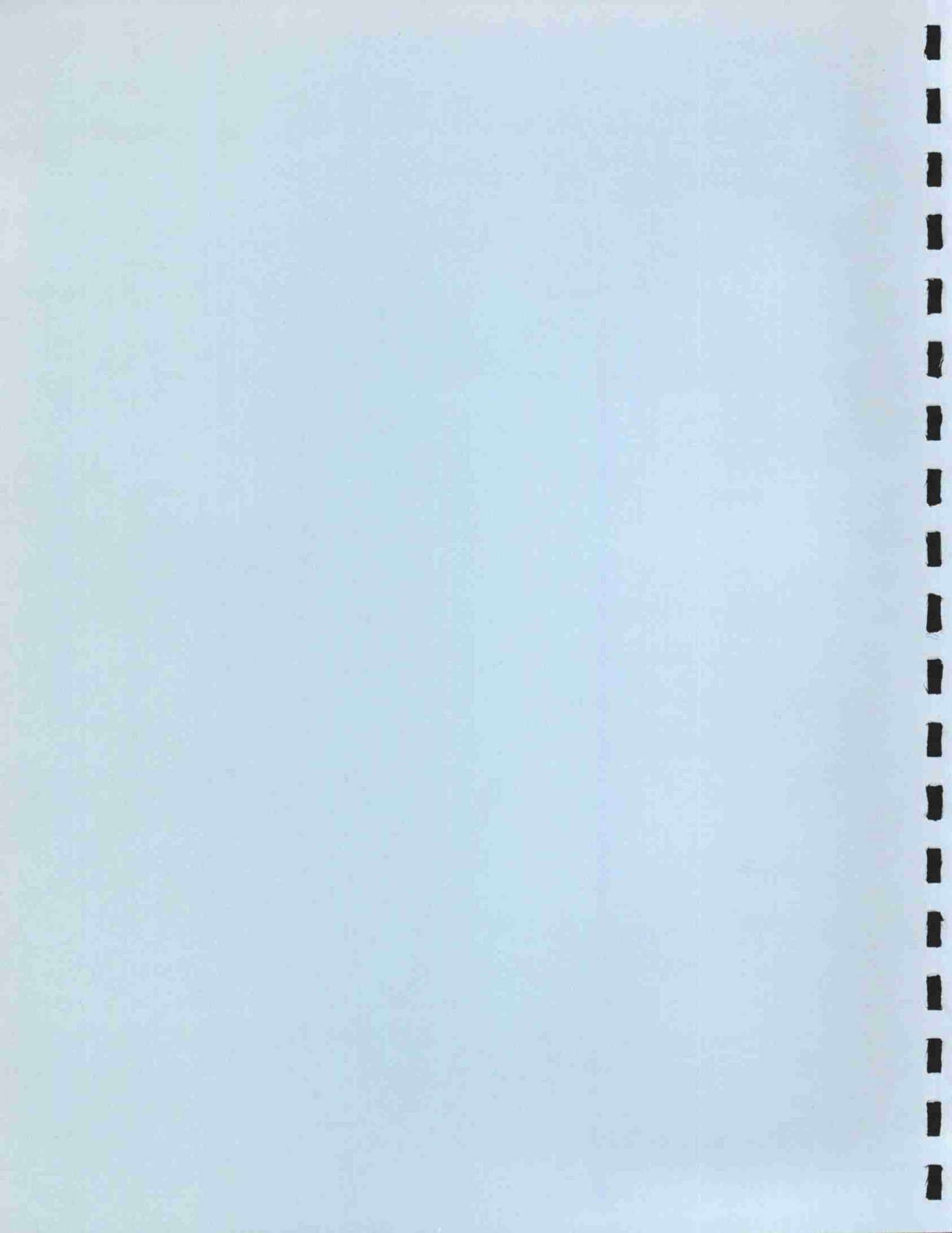
HIDEO NAKAJIMA

DIRECTOR
IN CHARGE OF
RESEARCH & DEVELOPMENT DEPT

PRIMA MEAT PACKERS LTD	R & D DEPT
2-5, 3-CHOME, KASUMI GASEKI	835, NAKAMUKAIHARA
CHIYODA-KU, TOKYO 100	TSUCHIURA-SHI IBARAGI-KEN 300
PHONE (03) 593-6710	PHONE (0298) 42-4335



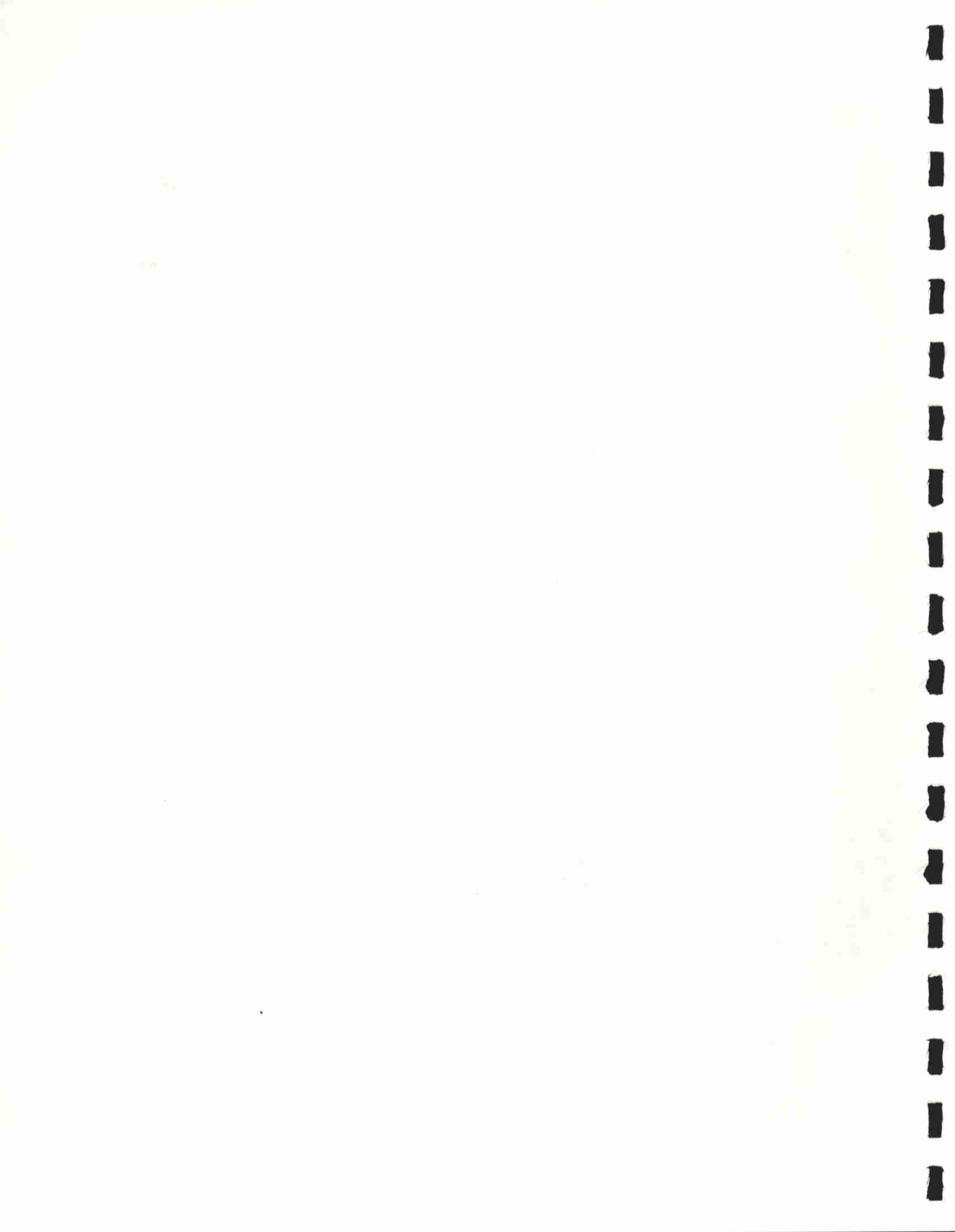




ANNEXE 4

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 17 JUIN 1987



* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 17 JUIN 1987
9h15 à 10h15

LIEU: NIPPON SUISAN KAISHA LTD
Nihon Bldg, 11 Fl.
6-2, Ohamachi 2 - Chome
CHIYODA-KU, Tokyo

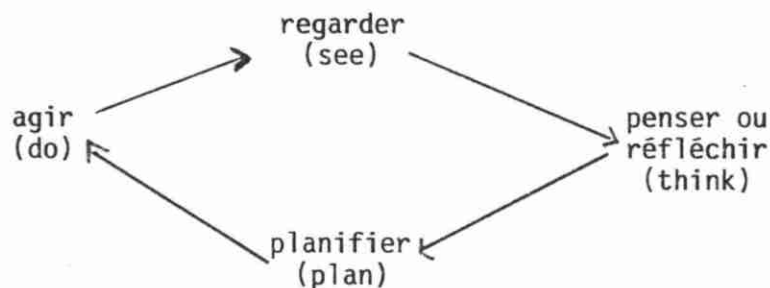
Participants: M. Toshio Yamada, directeur général
département de la production et
de la technologie
M. Nobuyuki Iwakuma, directeur, département du
contrôle et de la qualité
M. Gérald Côté, conseiller agro-alimentaire,
délégation du Québec à Tokyo
M. Hiroshi Takeuchi, conseiller commercial
Les membres de la mission

Monsieur Iwakuma souhaite la bienvenue aux membres de la mission et remercie la délégation du Québec d'avoir choisi leur entreprise dans le cadre de cette mission.

Nippon Suisan Kaisha Ltd est le chef de file au Japon dans le secteur des produits de la pêche et l'une des grandes entreprises mondiales dans ce domaine. Elle possède une flotte de 61 navires ayant une capacité totale d'environ 210 000 tonnes. Cette flotte alimente 8 usines de transformation qui produisent annuellement 160 000 tonnes métriques.

- Le contrôle de la qualité est une priorité pour la compagnie. Ils ont adopté la technique des cercles de qualité qui est très bien implantée au Japon.

La technique employée chez Nippon Suisan Kaisha Ltd est celle-ci:





- Les employés utilisent ces principes d'une façon continuelle.

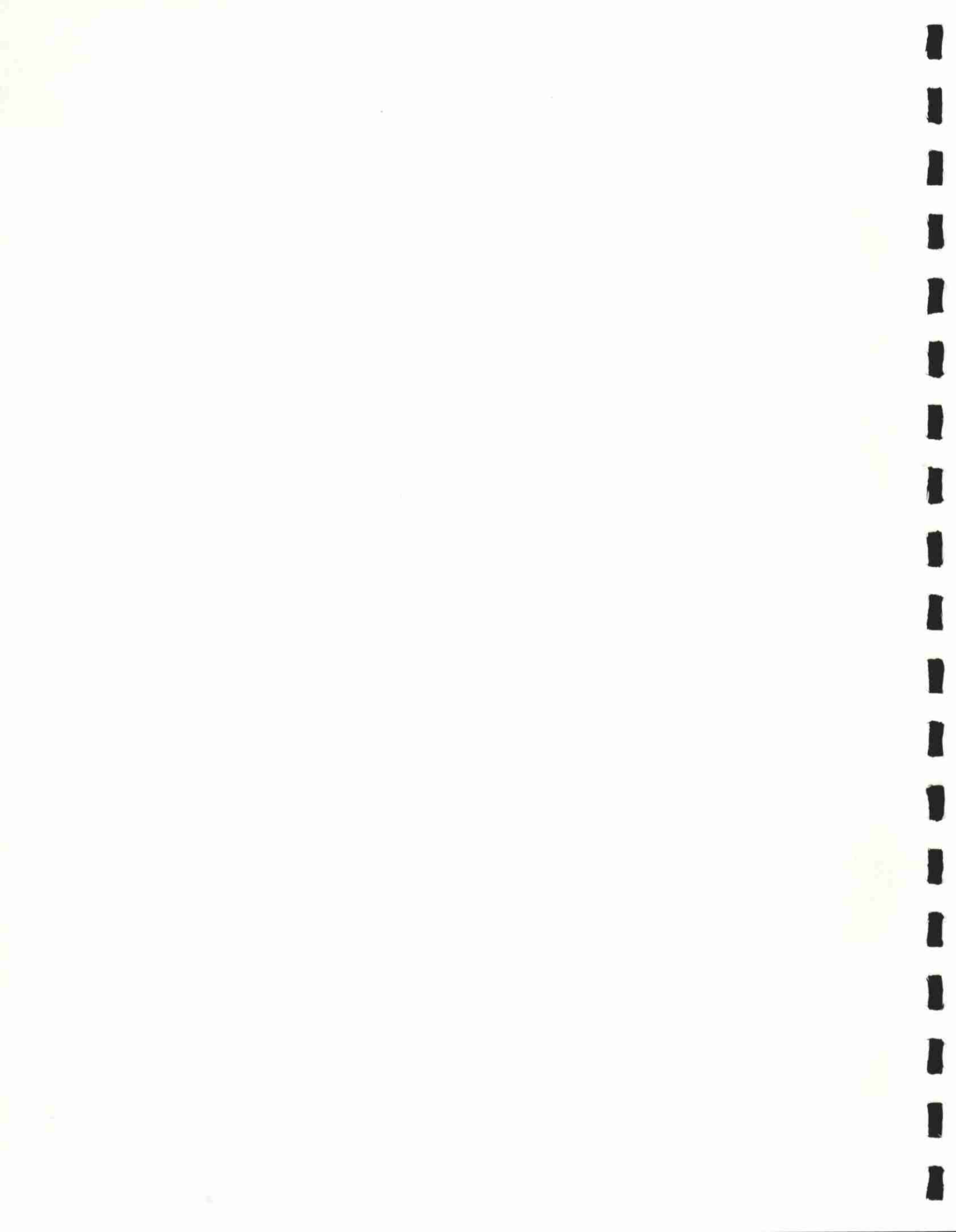
L'objectif de l'étape "Agir" est de diminuer le nombre de produits défectueux de façon à obtenir 0% de produits hors normes.

- Chaque cercle de qualité est formé de 10 personnes et il y a environ 10 cercles de qualité par usine. L'entreprise possède 8 usines au Japon.
- Il y a une rencontre annuelle des représentants des cercles de qualité par district et une rencontre une fois l'an de tous les cercles de qualité.
- Des moyens incitatifs ont été implantés afin d'encourager les employés à participer activement aux cercles de qualité et à s'impliquer personnellement de façon à améliorer constamment, non seulement la qualité du produit, mais aussi tout ce qui touche les méthodes de travail, la sécurité, etc.

Ces moyens incitatifs comprennent souvent des voyages à l'étranger (Shanghai). Jusqu'à présent, environ 200 personnes ont mérité de telles récompenses.

- L'entreprise fait affaire avec plus de deux cents sous-contractants. Au moyen de son système de contrôle de la qualité, ils ont réussi à atteindre un niveau inférieur à 0.2% de produits défectueux; le tiers des plaintes est dû à la présence de matières étrangères dans le produit.
- Bien que chaque usine ait son propre laboratoire de contrôle, les produits finis sont soumis à une inspection complète dans l'un des quatre (4) laboratoires de contrôle de la qualité répartis sur le territoire japonais. Ces laboratoires effectuent également des travaux de recherches fondamentales et appliquées. A titre d'exemple, la biotechnologie est une sphère de recherche prometteuse selon M. Iwakuma.

Au niveau du secteur de détail, des inspecteurs se rendent régulièrement aux points de vente afin de s'assurer que les conditions d'entreposage et de manipulation des produits permettent de maintenir le niveau de qualité recherchée. Il y a régulièrement des rencontres entre les représentants des clients et des fournisseurs pour discuter des aspects qualité. Ceci n'empêche pas ces établissements d'avoir leurs propres cercles de qualité qui peuvent aussi échanger à l'occasion avec ceux de l'entreprise.



NIPPON SUISAN KAISHA, LTD.

TOSHIO YAMADA

GENERAL MANAGER
FOOD TECHNOLOGY & PRODUCTION DEPT.
PRODUCTS DEVELOPMENT DEPT.

NIPPON BLDG.
6-2 OTEMACHI 2-CHOME.
CHIYODA-KU, TOKYO
100 JAPAN

TELEPHONE - 81 - 3 - 244 - 7310

NIPPON SUISAN KAISHA, LTD.

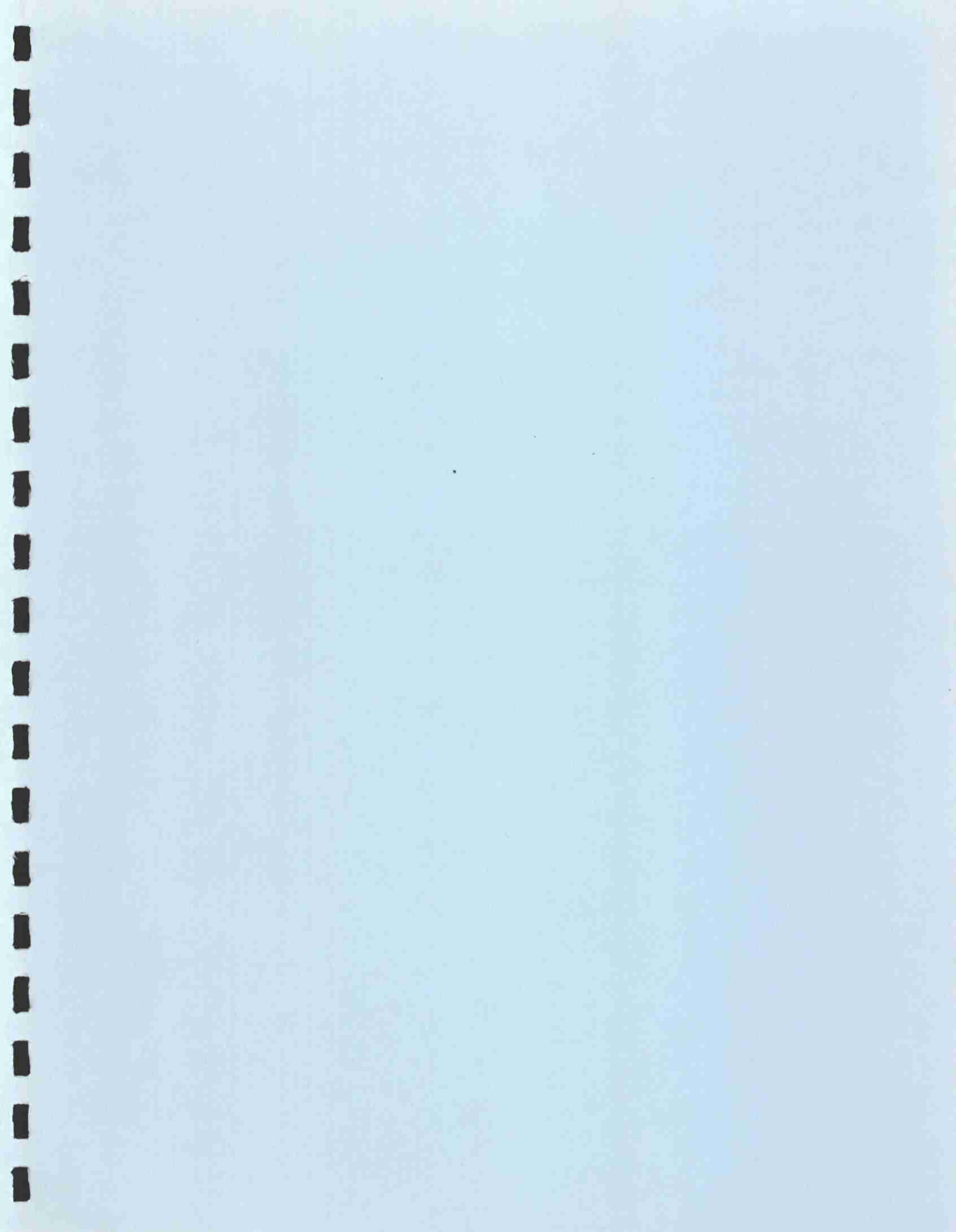
NOBUYUKI IWAKUMA

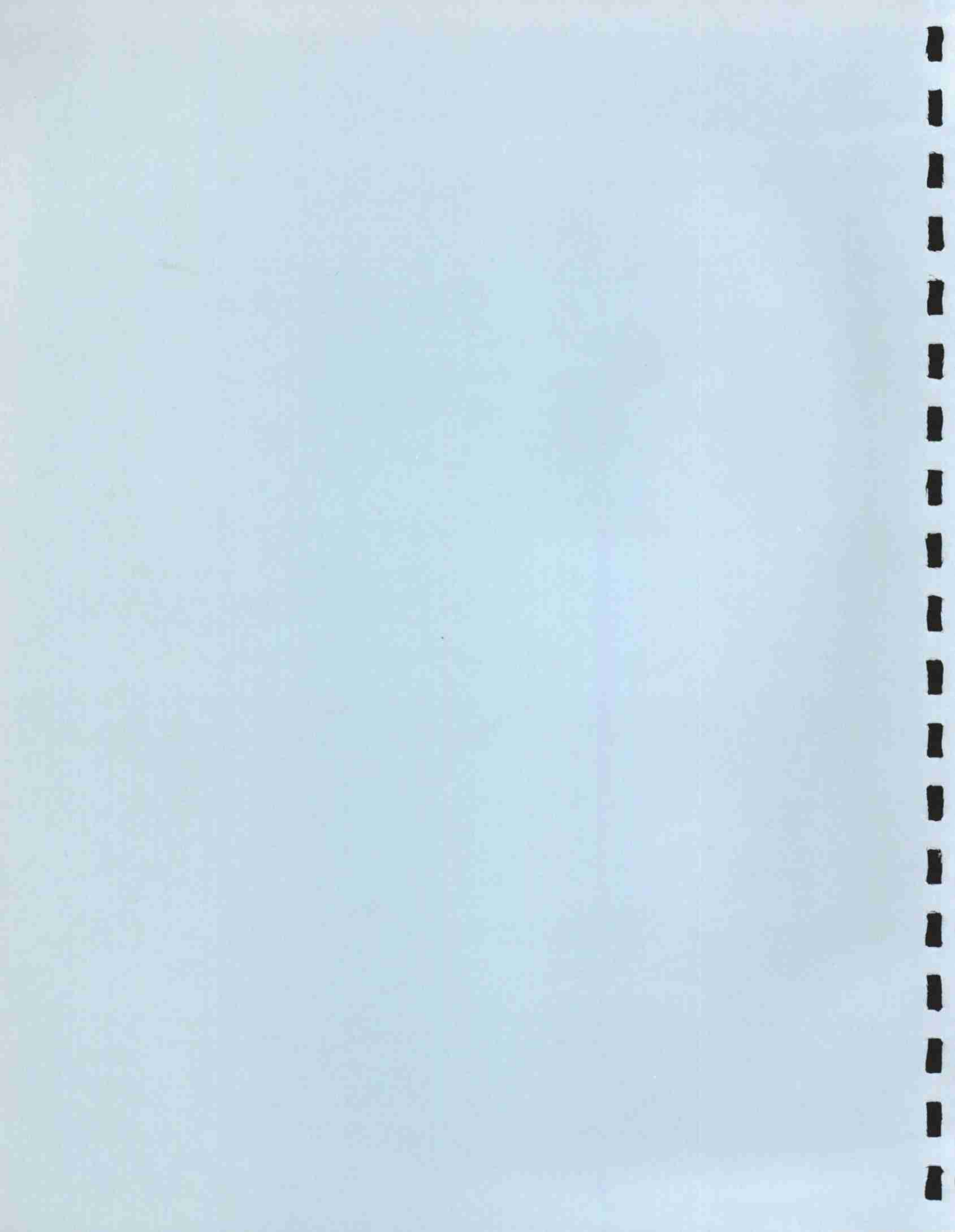
MANAGER
QUALITY CONTROL SECTION
FOOD TECHNOLOGY & PRODUCTION DEPT.

NIPPON BLDG. 11TH FLOOR
2-6-2 OTEMACHI
CHIYODA-KU, TOKYO
100 JAPAN

TELEX: 2222271 NISSUI J
CABLE ADDRESS: NISSUI TOKYO
TELEPHONE: (03) 244 - 7 1 3 8



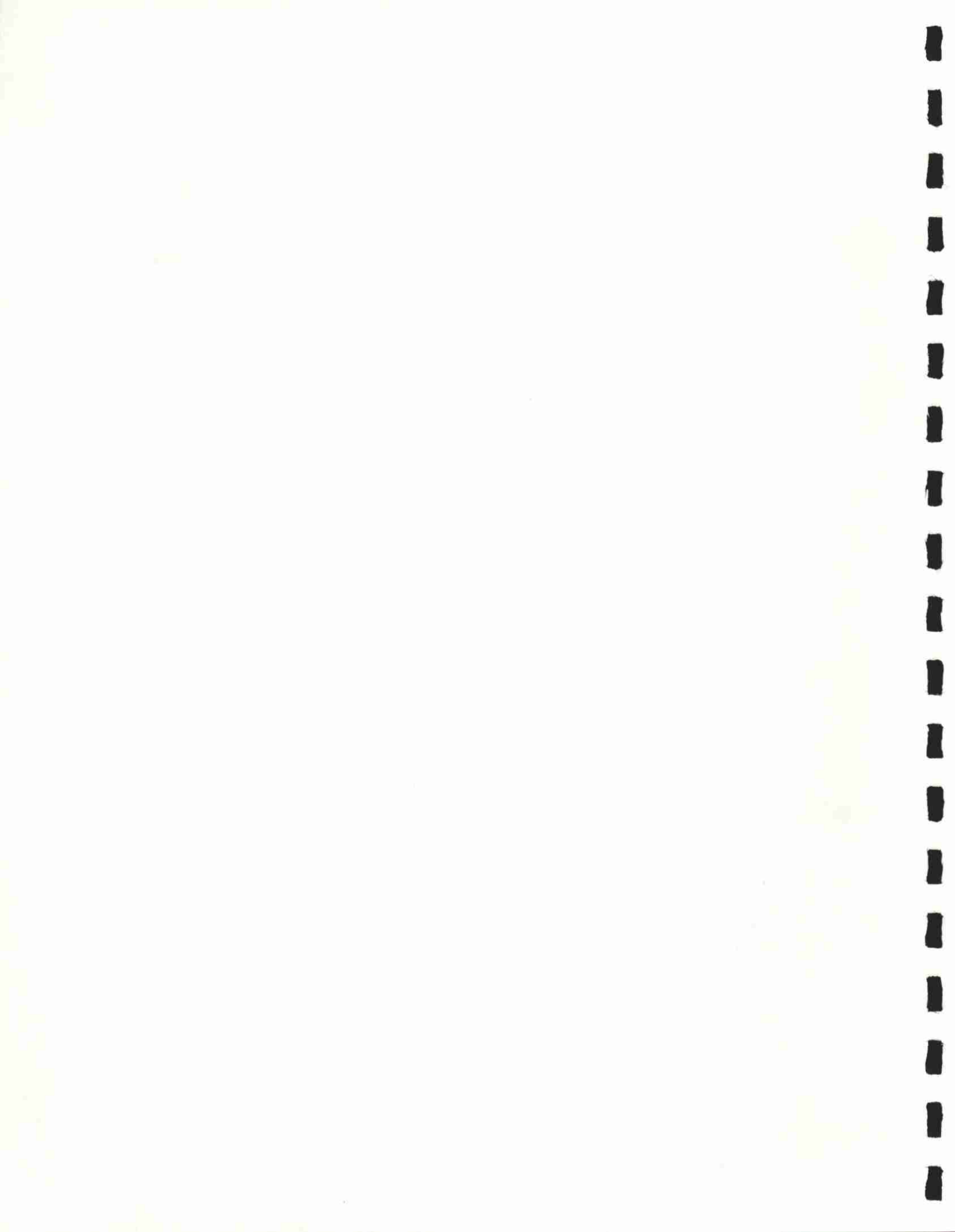




ANNEXE 5

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 17 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 17 JUIN 1987
17h à 20h

LIEU: Siège social de Nakamura Co. Ltd.
26-13, Shinjuku 3 - Chome
SHINJUKU-KU, Tokyo 160

Participants: M. Akira Miyauchi, président
M. Yasuo Arai, directeur, département de production
M. Haruo Ota, directeur, relations publiques
M. Gérald Côté, conseiller agro-alimentaire,
délégation du Québec à Tokyo
M. Hiroshi Takeuchi, attaché commercial
les membres de la mission

NOTES

- Monsieur Miyauchi était l'un des conférenciers invité par le Conseil des denrées alimentaires du Québec lors du colloque sur l'Assurance de la qualité, le 6 novembre 1985 à Montréal.

Une copie de sa conférence intitulée "l'Assurance de la qualité chez Nakamura Co. Ltd. et ses activités de contrôle de la qualité" est disponible sur demande.

- Nakamura est une importante boulangerie de Tokyo qui possède 3 filiales (boulangerie/pâtisserie, des restaurants, charcuterie). Le pain représente 80% de leurs ventes.
- L'entreprise emploie environ 1500 employés réguliers et 1000 employés à temps partiel.

D. Cassista:

Quel conseil donneriez-vous à un industriel québécois dans sa démarche pour implanter un système de gestion totale de la qualité au sein de son entreprise?



A. Miyauchi:

Il est impératif que tout le monde soit impliqué; du président jusqu'à l'employé derrière son comptoir de vente. Il faut faire comprendre à chacun son rôle. Chaque employé doit savoir exactement ce qu'on attend de lui. Si un individu ne connaît pas son rôle, il est difficile d'arriver à de bons résultats.

Y. Dumont:

Quels furent les obstacles à l'implantation du T.Q.C. chez Nakamura?

H. Ota:

C'est surtout la résistance des cadres intermédiaires et des cadres de niveaux supérieurs qui a été la grande difficulté. Avec les programmes de contrôle de qualité que l'on connaissait avant, ces individus ne s'impliquaient pas directement dans ce domaine car cette fonction était dévolue à un département spécifique. Avec l'avènement du T.Q.C. et des cercles de qualité, les superviseurs ont été obligés de s'impliquer davantage au niveau de la qualité. Par ailleurs, l'introduction de ces cercles a créé chez les cadres intermédiaires une certaine crainte de perdre leur autorité et de l'insécurité.

A. Miyauchi:

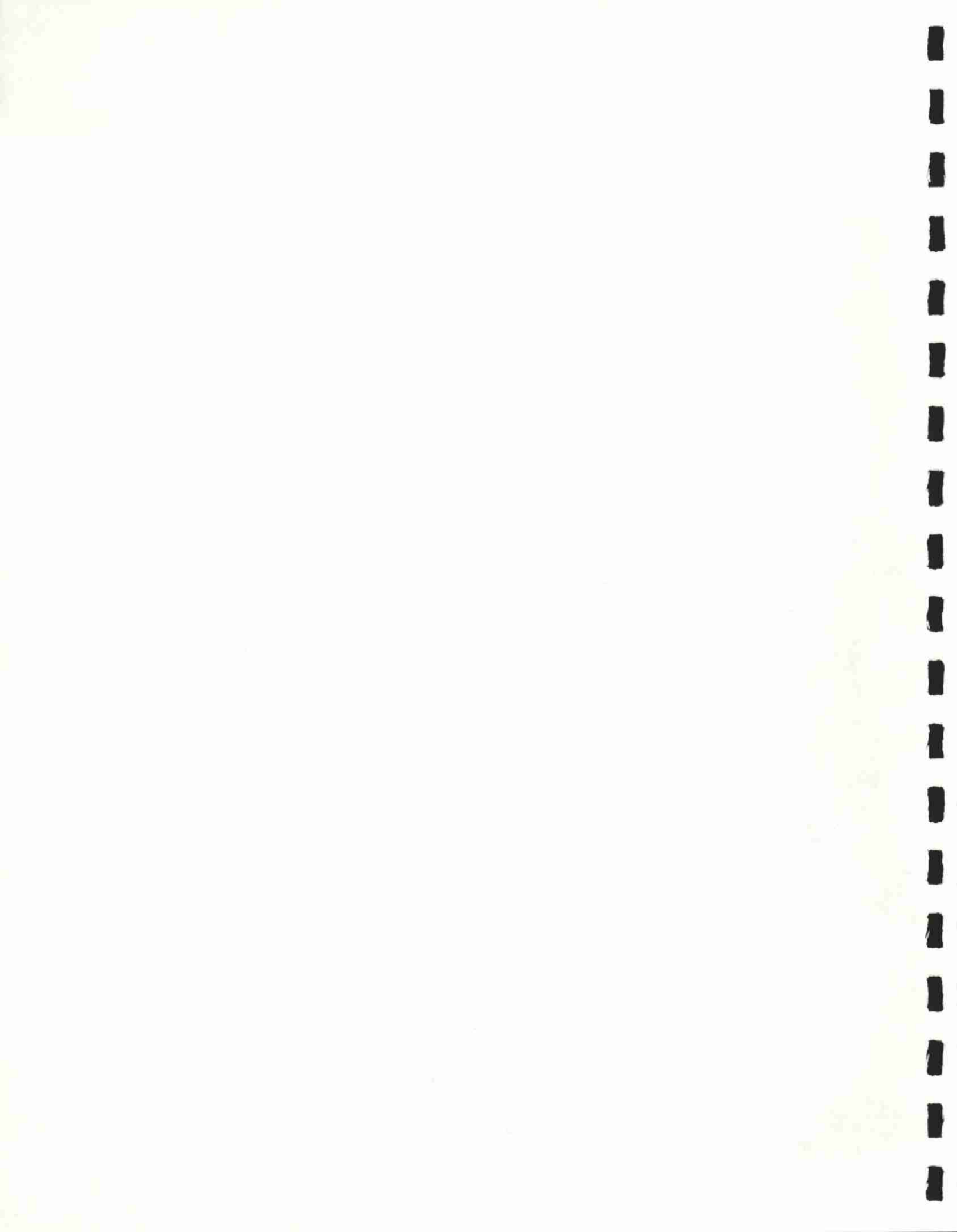
Le concept du T.Q.C. aussi était mal compris. Il a fallu organiser des rencontres avec les cadres intermédiaires pour leur inculquer ce concept de T.Q.C.

D. Cassista:

Quels moyens avez-vous employés pour inculquer ceci aux cadres?

A. Miyauchi:

Des séminaires ont été organisés. Les cadres de l'entreprise étaient réunis en vase clos pendant trois jours pour étudier ce nouveau concept de gestion de la qualité. Cette expérience a été en quelque sorte la clef du succès.



P. Chantal:

La Juse (Japanese Union of Scientists & Engineers) vous a-t-elle apporté un support lors de l'implantation du T.Q.C.?

A. Miyauchi:

En tant que président j'ai suivi des cours dispensés par les experts de la Juse à raison d'une semaine par mois pendant six mois.

J. Dalati:

L'implantation du T.Q.C. a-t-elle donné des résultats palpables à court terme de façon à encourager les employés?

A. Miyauchi:

Premièrement, depuis l'implantation du T.Q.C. la rentabilité de l'entreprise s'est accrue de façon constante. Selon lui, ces résultats sont en bonne partie attribuables à cette nouvelle approche de gestion.

Depuis quelques années, il n'y a pas eu d'affrontements majeurs avec les employés; le climat étant favorisé par une mobilisation de tous vers un objectif commun.

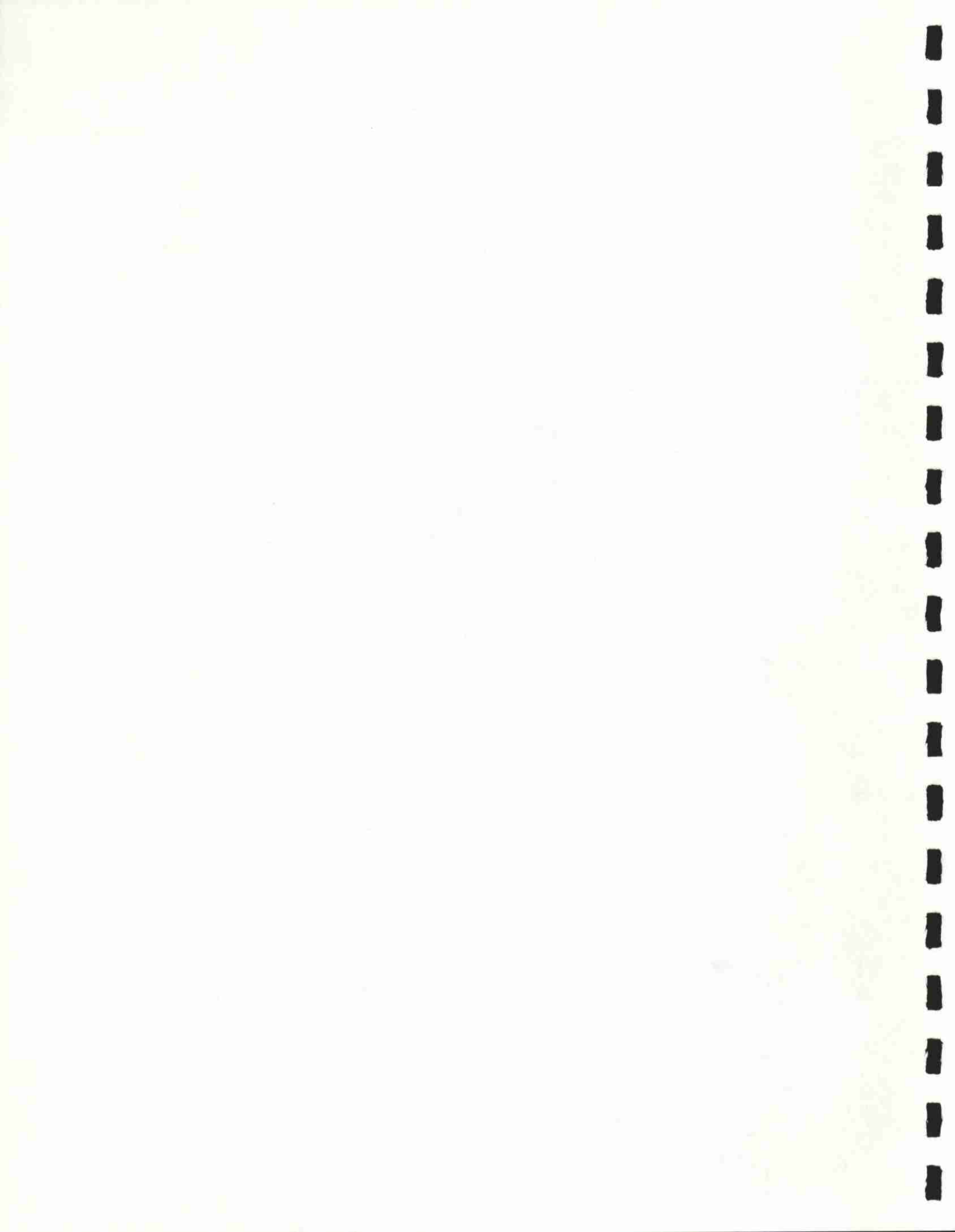
Remarque de M. Miyauchi: Définition de "qualité de travail": Fabriquer un produit de la façon la plus aisée, la plus sécuritaire, le plus rapidement possible et de la meilleure façon.

Y. Dumont:

Y a-t-il des conjonctures plus propices dans la vie de l'entreprise pour l'implantation de cette nouvelle méthode de gestion de la qualité?

A. Miyauchi:

Effectivement, en période de difficultés, il est beaucoup plus facile de faire accepter une nouvelle méthode de gestion visant à contrer cette situation.



J. Dalati:

Le T.Q.C. est-il moins implanté dans l'industrie agro-alimentaire? Si oui, quelles en sont les raisons?

A. Miyauchi:

Il est vrai que l'industrie agro-alimentaire accuse un certain retard à ce niveau et ceci en raison de deux facteurs principaux:

- 1) Les spécifications des produits agro-alimentaires font souvent appel à des critères subjectifs (goût, saveur, senteur etc.). Il a donc été plus difficile d'introduire des outils de contrôle.
- 2) Le consommateur recherche de plus en plus de produits à caractère "fabrication maison". Dans ce contexte, il a été plus difficile pour les entreprises d'établir des normes très précises et de se mécaniser. C'est une deuxième raison pour expliquer ce retard.

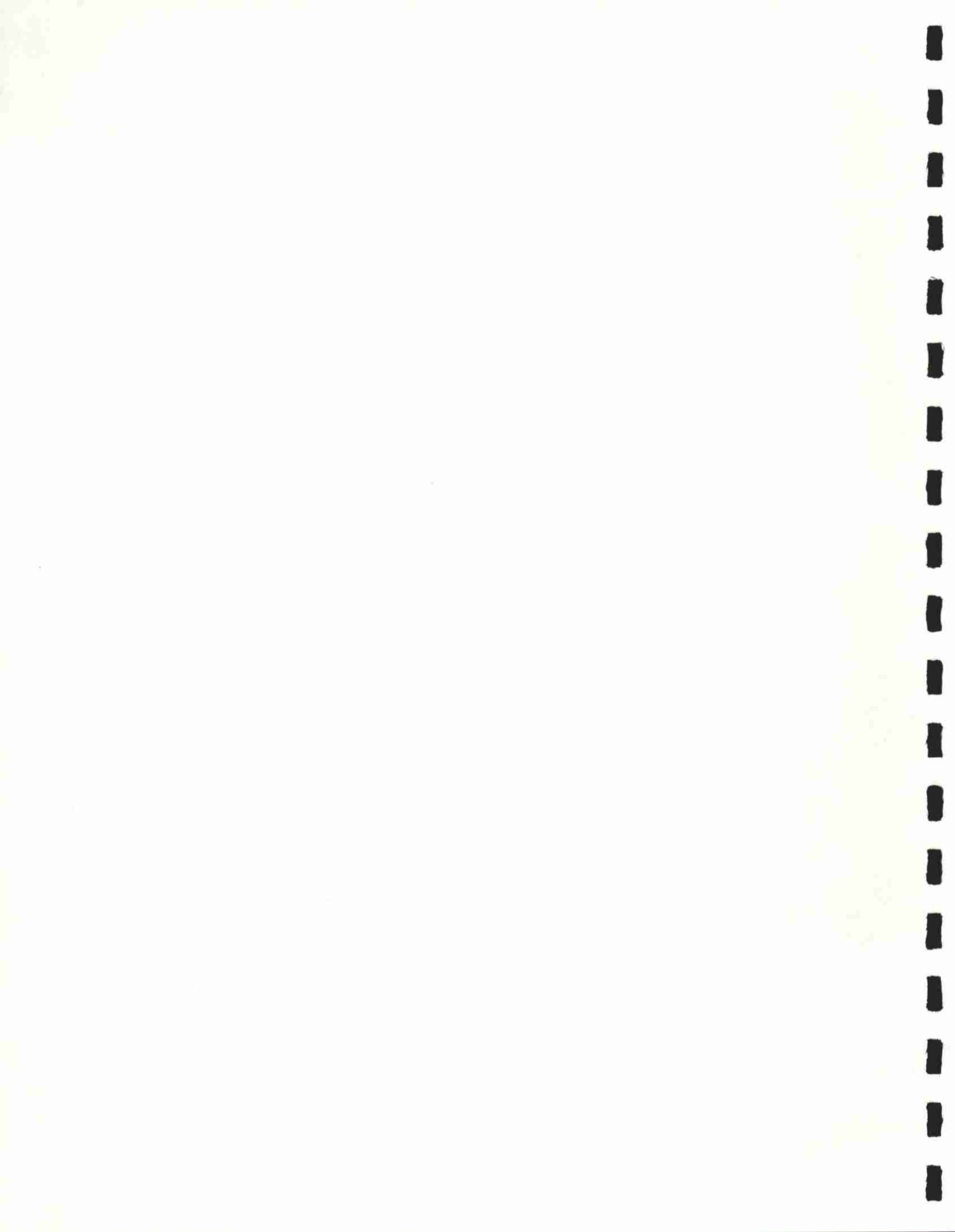
Y. Dumont:

Il manque un mot pour définir la qualité. Deux produits peuvent être d'excellente qualité, mais l'un peut être supérieur à l'autre.

A. Miyauchi:

Pour lui, la qualité comporte trois critères:

- a) apparence - qualité physique;
- b) appétence;
- c) valeur: rapport entre la qualité et le prix.



AKIRA MIYAUCHI

PRESIDENT

NAKAMURAYA CO., LTD.

TEL: (03) 466-2211

50-9, SASAZUKA 1 CHOME,

SHIBUYA-KU, TOKYO,
151, JAPAN

*NAKAMURAYA
Relations Building*

株式会社 中村屋

総務部 広報課

課長 太田 春男

TEL: 255 074

〒150-8501 東京都渋谷区笹塚一丁目4番9号
電話東京(03)四六六一三二二一(代表)
FAX(03)四六六一〇一七九(営業部)

YASUO ARAI

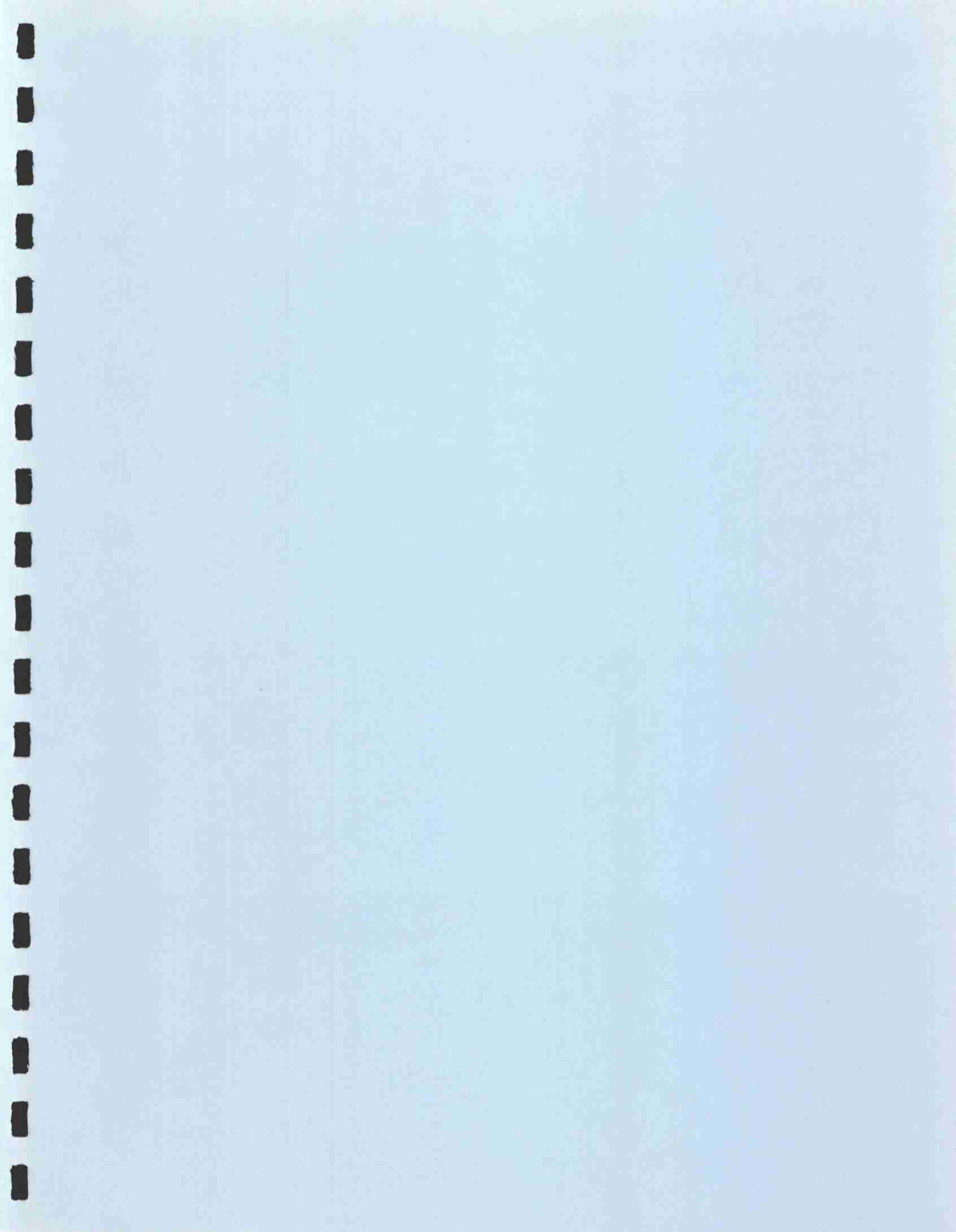
EXECUTIVE DIRECTOR
PRODUCTION DEPARTMENT

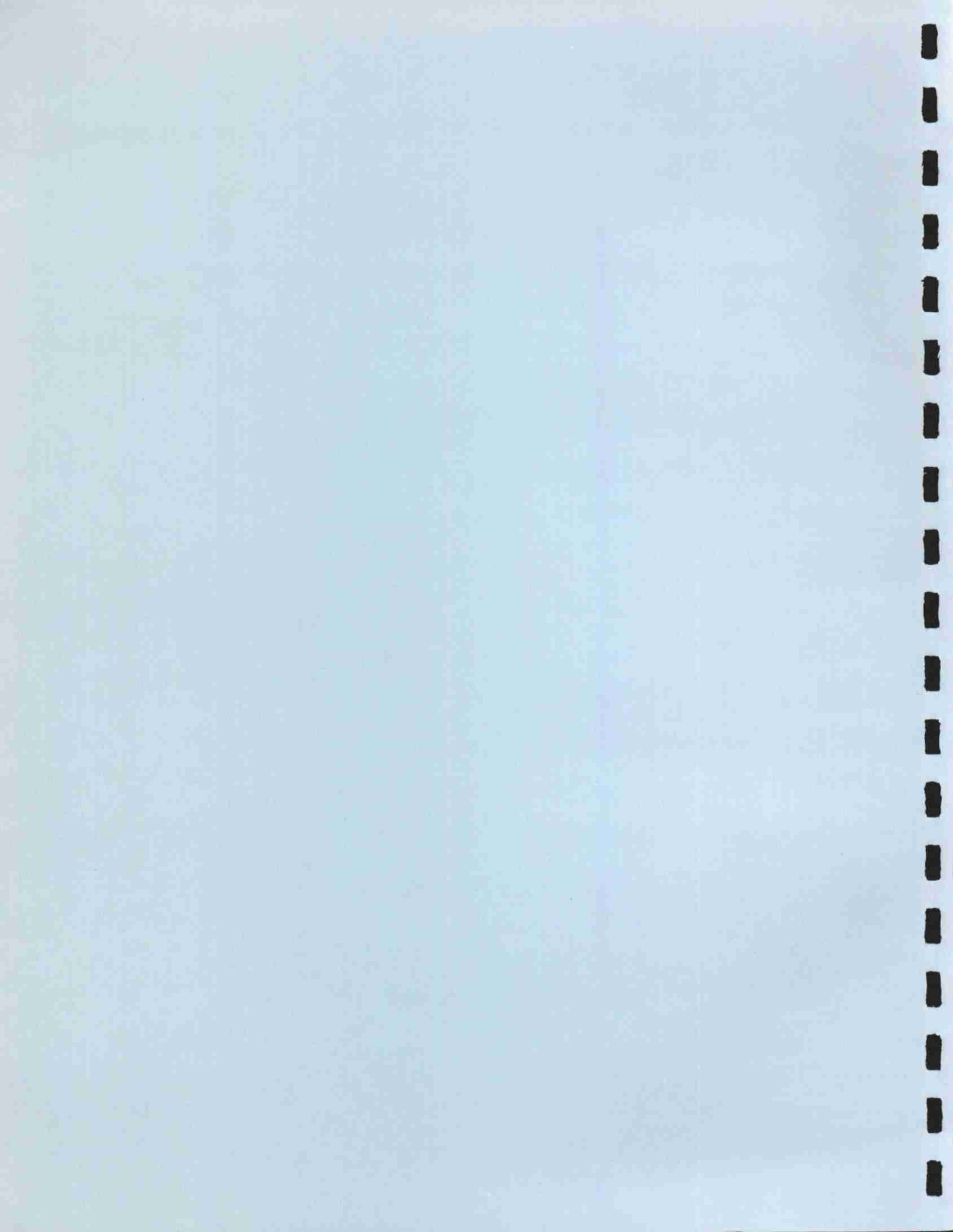
NAKAMURAYA CO., LTD.

BUSINESS DEPT.
50-9, SASAZUKA 1-CHOME,
SHIBUYA-KU, TOKYO 151, JAPAN
TEL: (03) 466-2211

HEAD OFFICE
26-13, SHINJUKU 3-CHOME,
SHINJUKU-KU, TOKYO 160 JAPAN
TEL: (03) 352-6161
TELEX: 2422115 NMY J







ANNEXE 6

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 18 JUIN 1987



* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 18 JUIN 1987
10h00 - 12h00

LIEU: SNOW BRAND INC., usine de Yokohama
203, Kameyama-Cho, Midori-Ku
Yokohama, JAPON (2y Code 226)

Participants: M. T. Ito, directeur général
M. M. Tanaka, assistant directeur général
M. A. Nishi, gérant de production
M. Tadafumi Matsusaka, Nosawa (distributeur)
M. Ken Hata, Nosawa (distributeur)
M. M. Takeuchi
les membres de la mission

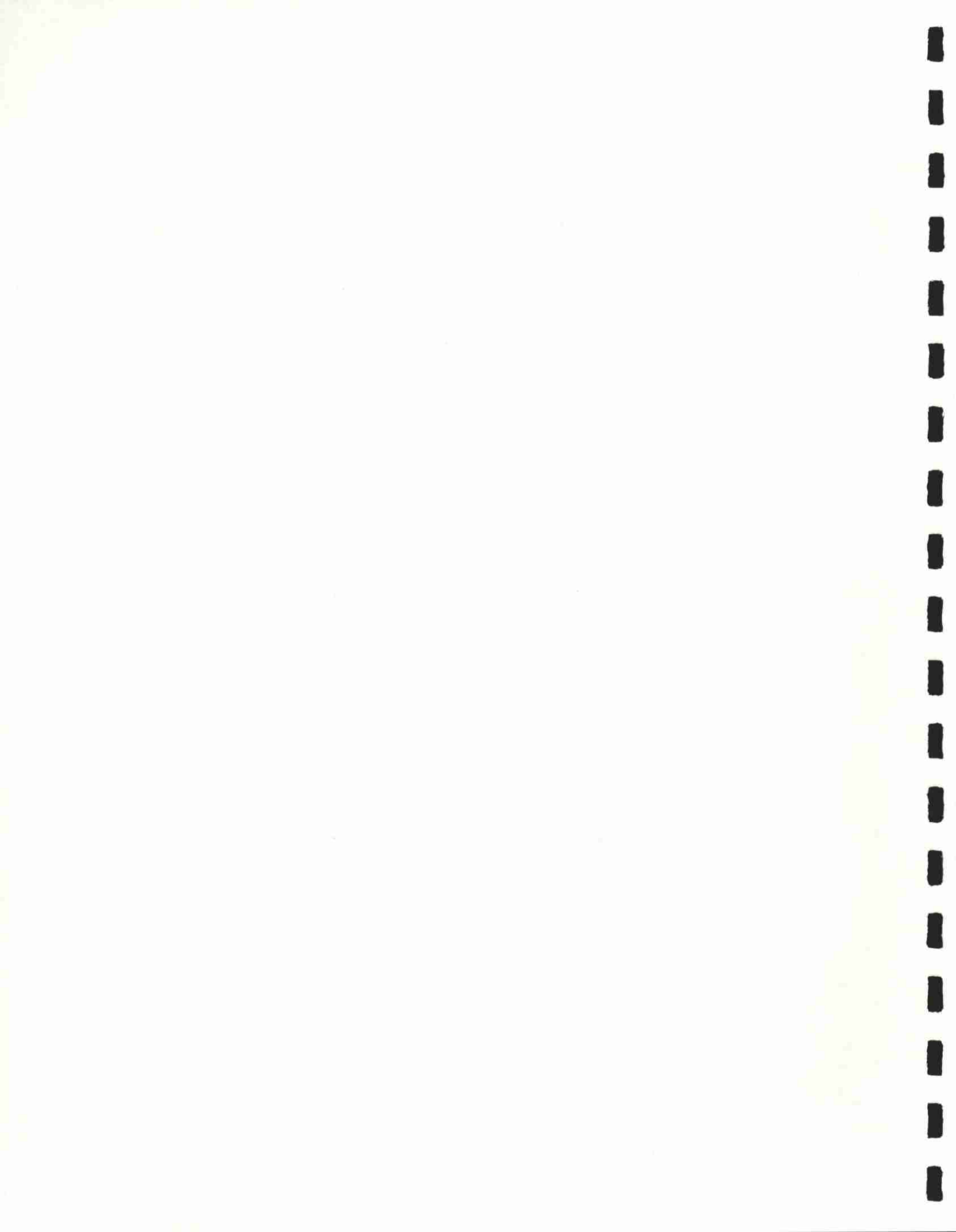
Cette entreprise est la plus importante entreprise de transformation des produits laitiers au Japon. Elle opère 43 usines qui emploient 8 600 employés. Les ventes sont à 90% orientées vers les produits laitiers. Voici une liste des principaux produits commercialisés:

- Lait, fromages naturels, fromages fins
- Crème glacée, beurre, produits marins
- Divers aliments congelés
- Produits pharmaceutiques
- Vins
- Produits de santé
- Aliments pour bétails
- usines de restaurants et de supermarchés
- etc.

L'entreprise visitée se spécialise dans la coupe et l'emballage du fromage naturel et dans la fabrication de fromages fondus à la crème et à tartiner. Elle emploie 350 employés pour une production journalière de 110 tonnes métriques. Les fromages naturels destinés à la coupe proviennent à 30% de la production domestique et à 70% du Québec et de la Nouvelle-Zélande.

Organisation de la qualité

L'organisation comprend 30 cercles de qualité orientés principalement aux opérations de production. Un cercle de qualité comprend un regroupement de 10 à 15 employés d'un département donné de production et son contremaître agit comme facilitateur et porte-parole du groupe auprès de la haute direction.



Chaque cercle est responsabilisé à l'atteinte d'objectifs de production et des critères de qualité. On nous informe, à titre d'exemple, que chaque cercle est responsable de l'hygiène et de la salubrité de son unité de travail. En plus des tâches quotidiennes à réaliser, les membres d'un cercle se réunissent pour discuter d'améliorations à apporter aux opérations et aux produits.

Au chapitre des projets d'amélioration générés par un cercle, les étapes suivantes sont suivies:

1. Les membres identifient à l'unanimité un projet d'amélioration pouvant s'avérer rentable pour l'entreprise.
2. Les membres relèvent ensuite le plus de données pour démontrer la rentabilité du projet.
3. Les recommandations du cercle, appuyées d'observations et de préférence de données tangibles, sont colligées dans un document.
4. Le représentant du groupe, généralement un contremaître d'expérience, présente et échange avec la haute direction le projet.
5. La haute direction évalue le projet et échange avec le cercle des orientations à privilégier.

Remarque: L'entreprise tente de minimiser la bureaucratie dans les communications à tous les niveaux. Les échanges verbaux de haut en bas et vice-versa sont encouragés.

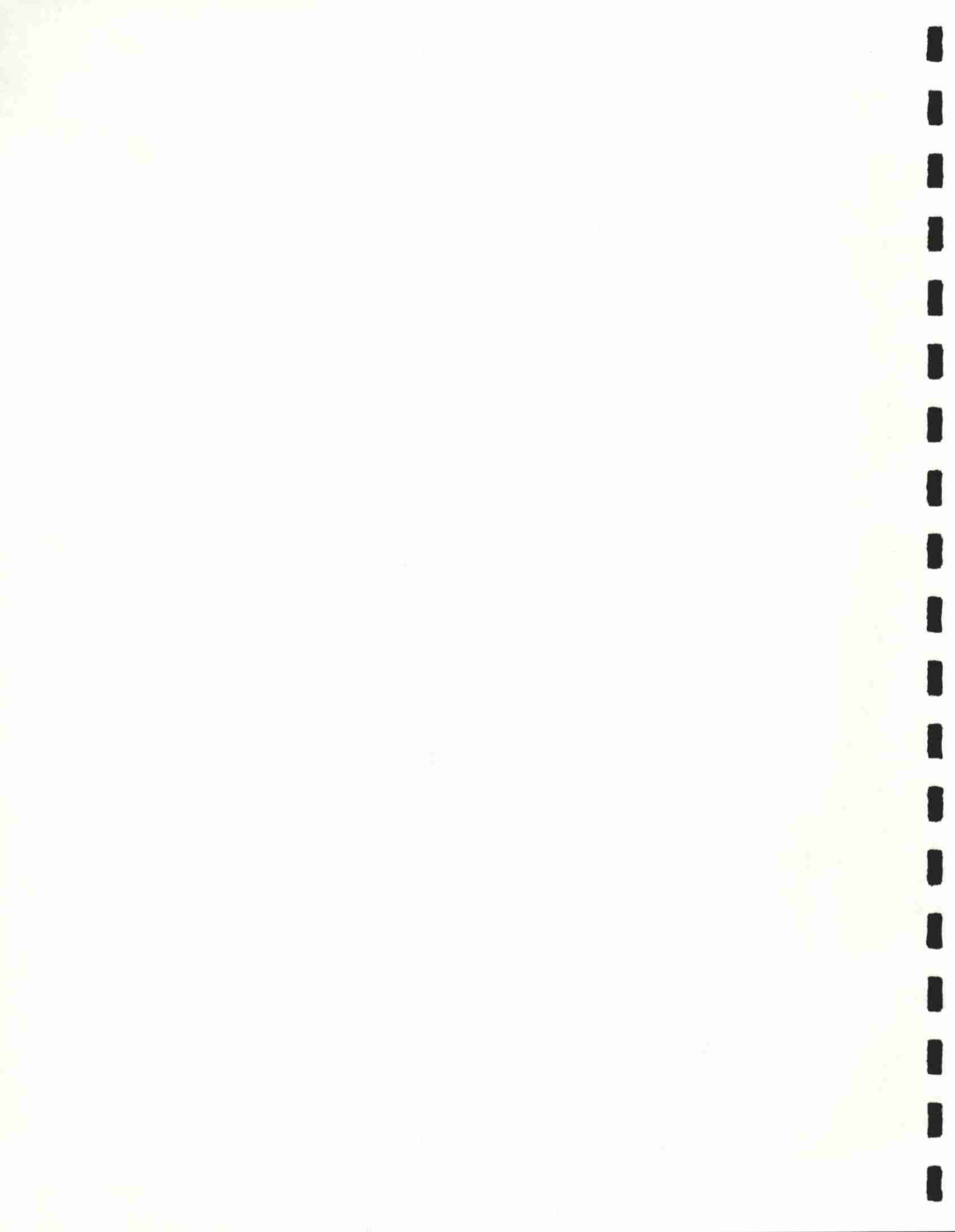
Si un projet semble prometteur, les spécialistes appropriés approfondissent l'étude de faisabilité et l'impact du projet.

Assistance qualité

Neuf techniciens en contrôle de la qualité agissent comme support technique auprès des cercles de qualité lorsqu'une situation de non conformité aux critères de qualité survient et n'est pas solutionnée par les employés. Ces techniciens vérifient également l'efficacité de l'auto-contrôle de la qualité par les employés.

Motivation-formation

L'entreprise considère les activités de formation et de motivation comme un élément-clé d'un programme en gestion intégrale de la qualité.



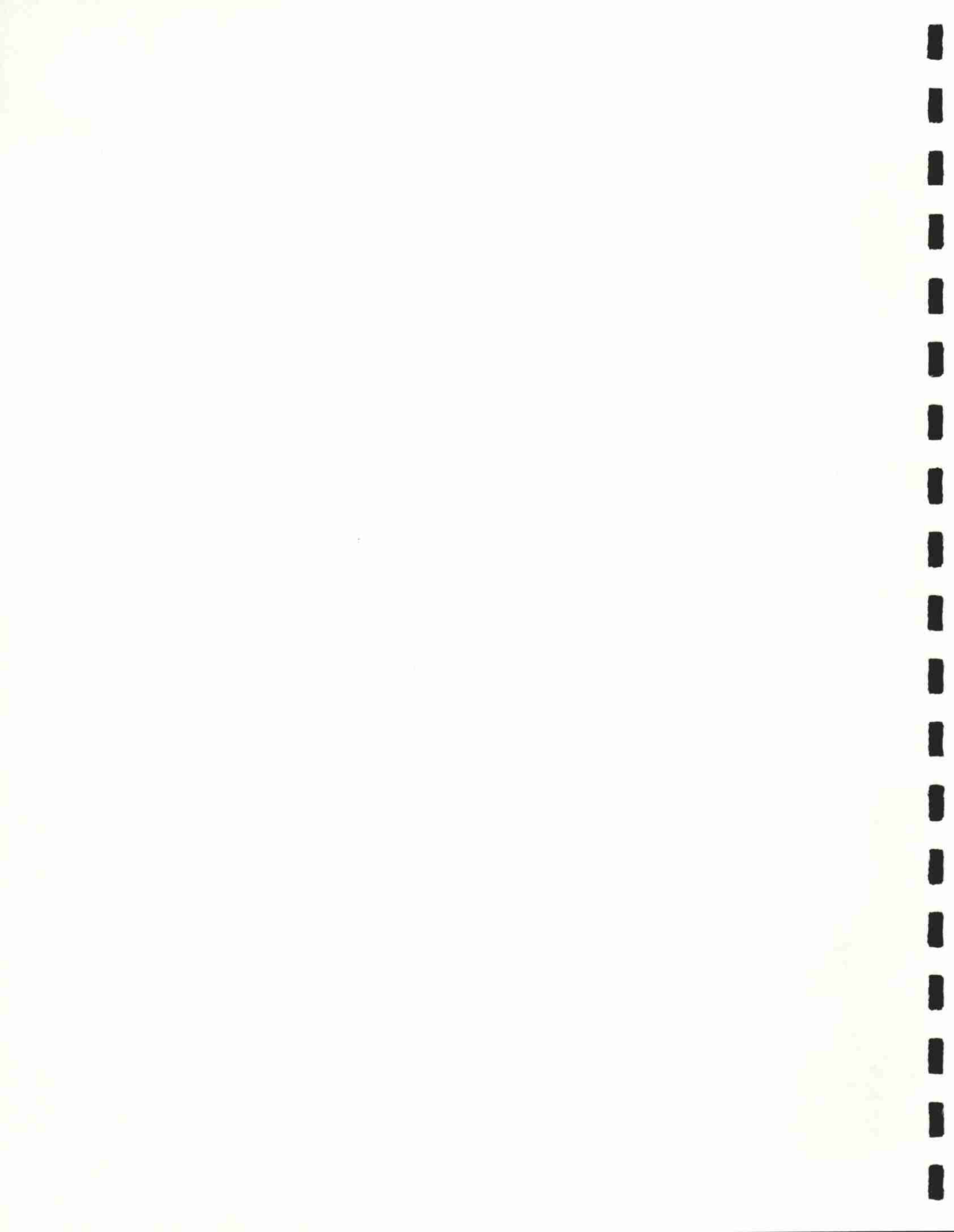
Dans cette optique, tous les employés ont l'opportunité d'assister à des séminaires et des sessions intensives de formation hors de l'entreprise. L'entreprise démontre bien par ces activités une prise de conscience que l'évolution de tous est nécessaire à sa croissance.

Outre les activités de formation, l'entreprise a mis en place différents concours reliés à l'atteinte d'objectifs qualité. Il peut s'agir de prix en argent, de voyages, de médailles, etc. Ces activités sont très appréciées par les employés sans toutefois devenir l'unique agent de motivation.

Objectifs qualité

Chaque département de l'entreprise élabore avec la haute direction des objectifs quantifiables à atteindre durant une période de l'année. Les objectifs reliés à la diminution des plaintes retours sur garantie, etc., sont considérés de première importance.

1987.11.02



M. TANAKA

ASSISTANT MANAGER

YOKOHAMA CHEESE FACTORY
SNOW BRAND MILK PRODUCTS CO., LTD.

203, KAMIYAMA-CHO, MIDORI-KU,
YOKOHAMA, JAPAN
(ZIP CODE 226)

TEL. (045) 931-5361~5

T. ITO

GENERAL MANAGER

YOKOHAMA CHEESE FACTORY
SNOW BRAND MILK PRODUCTS CO., LTD.

203, KAMIYAMA-CHO, MIDORI-KU,
YOKOHAMA, JAPAN
(ZIP CODE 226)

TEL. (045) 931-5361~5

NOSAWA & CO., LTD.

TADAFUMI MATSUSAKA

FOODSTUFF DIVISION

4-1, MARUNOUCHI 3-CHOME CHIYODA-KU TOKYO
TEL 03-216-3464 FAX 03-201-3039
TLX NOSAWA J22293-J22311

A. NISHI

MANAGER

PRODUCTION DEPT.
YOKOHAMA CHEESE FACTORY
SNOW BRAND MILK PRODUCTS CO., LTD.

203, KAMIYAMA-CHO, MIDORI-KU,
YOKOHAMA, JAPAN
(ZIP CODE 226)

TEL. (045) 931-5361~5

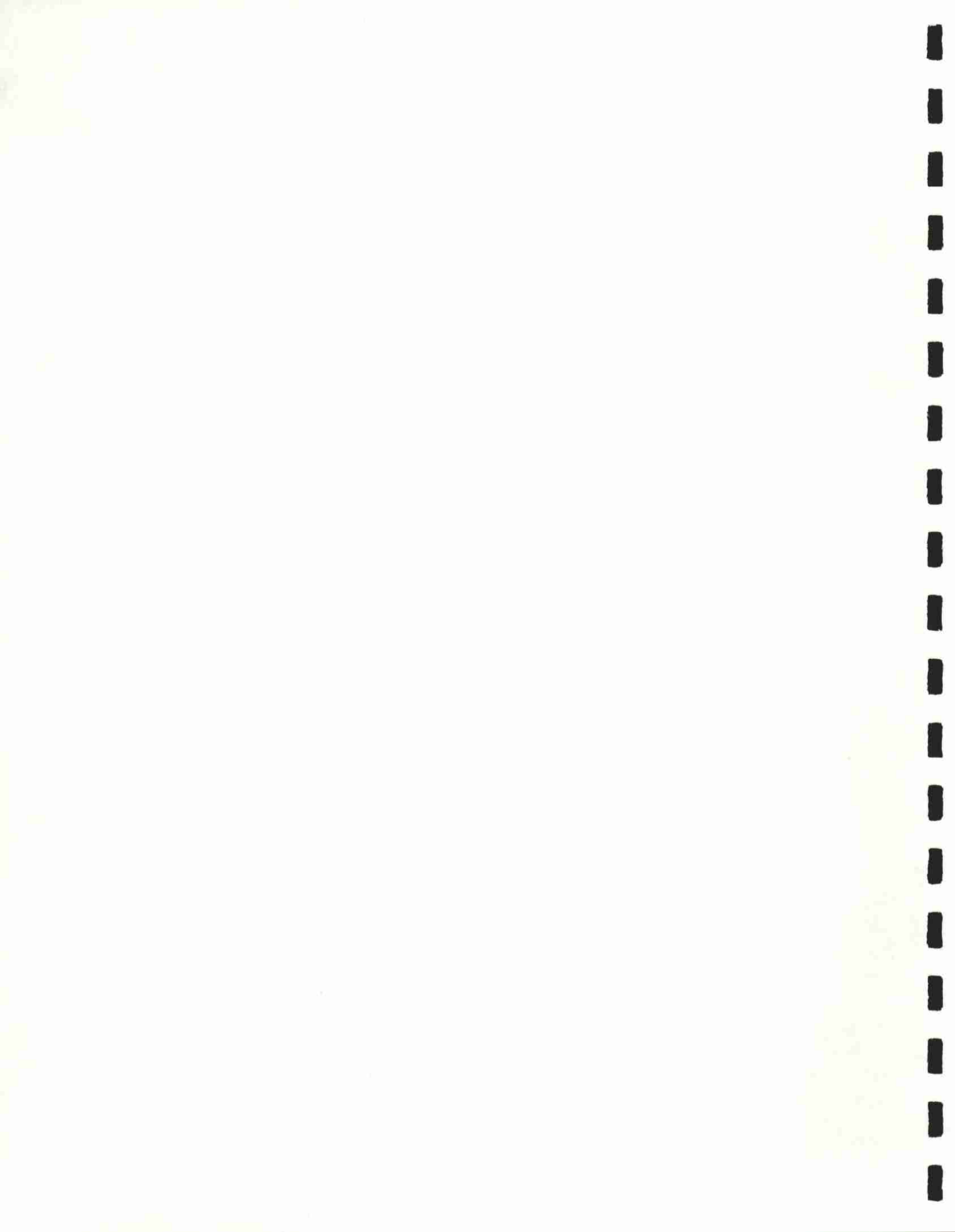
NOSAWA & CO., LTD.

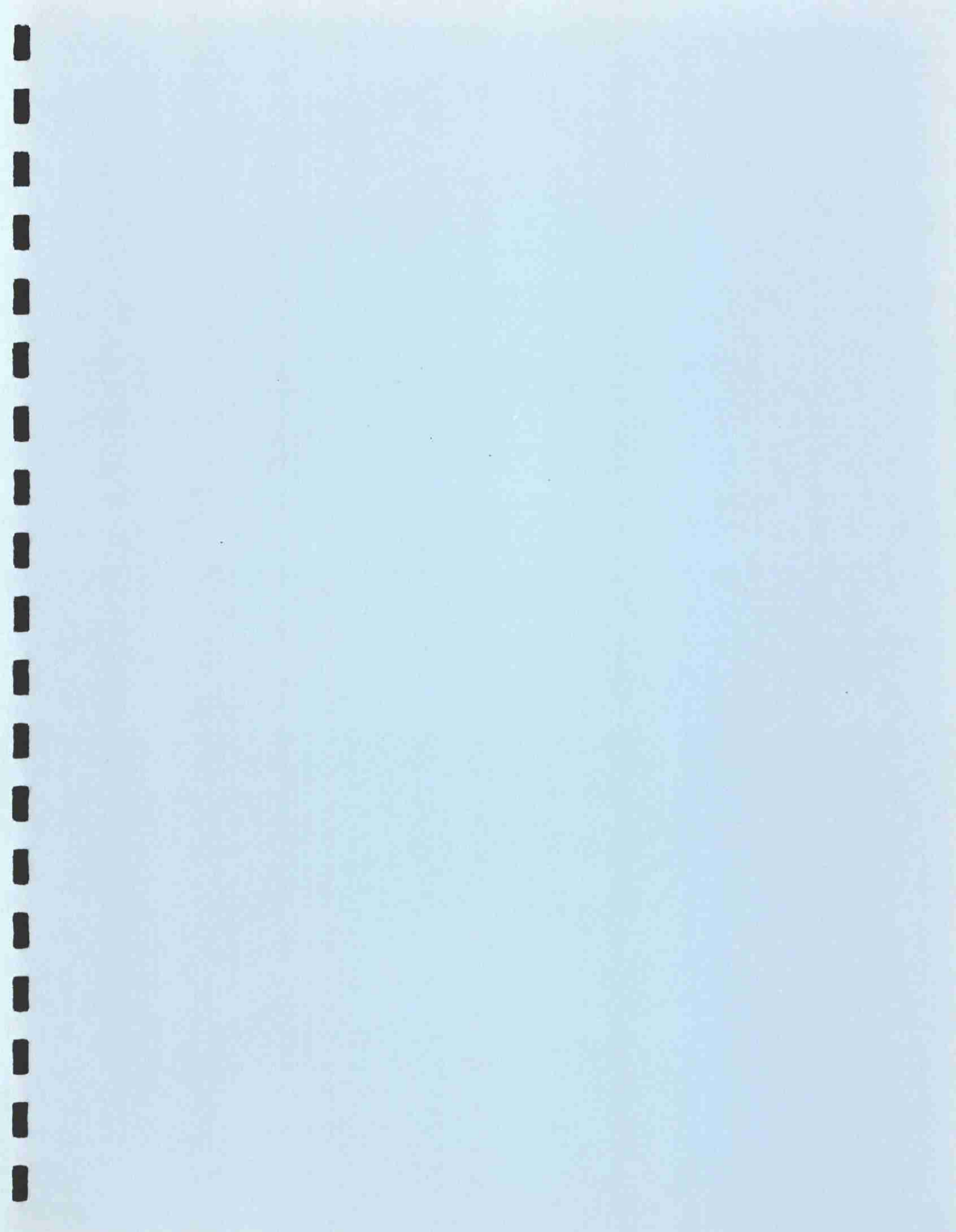
KEN HATA

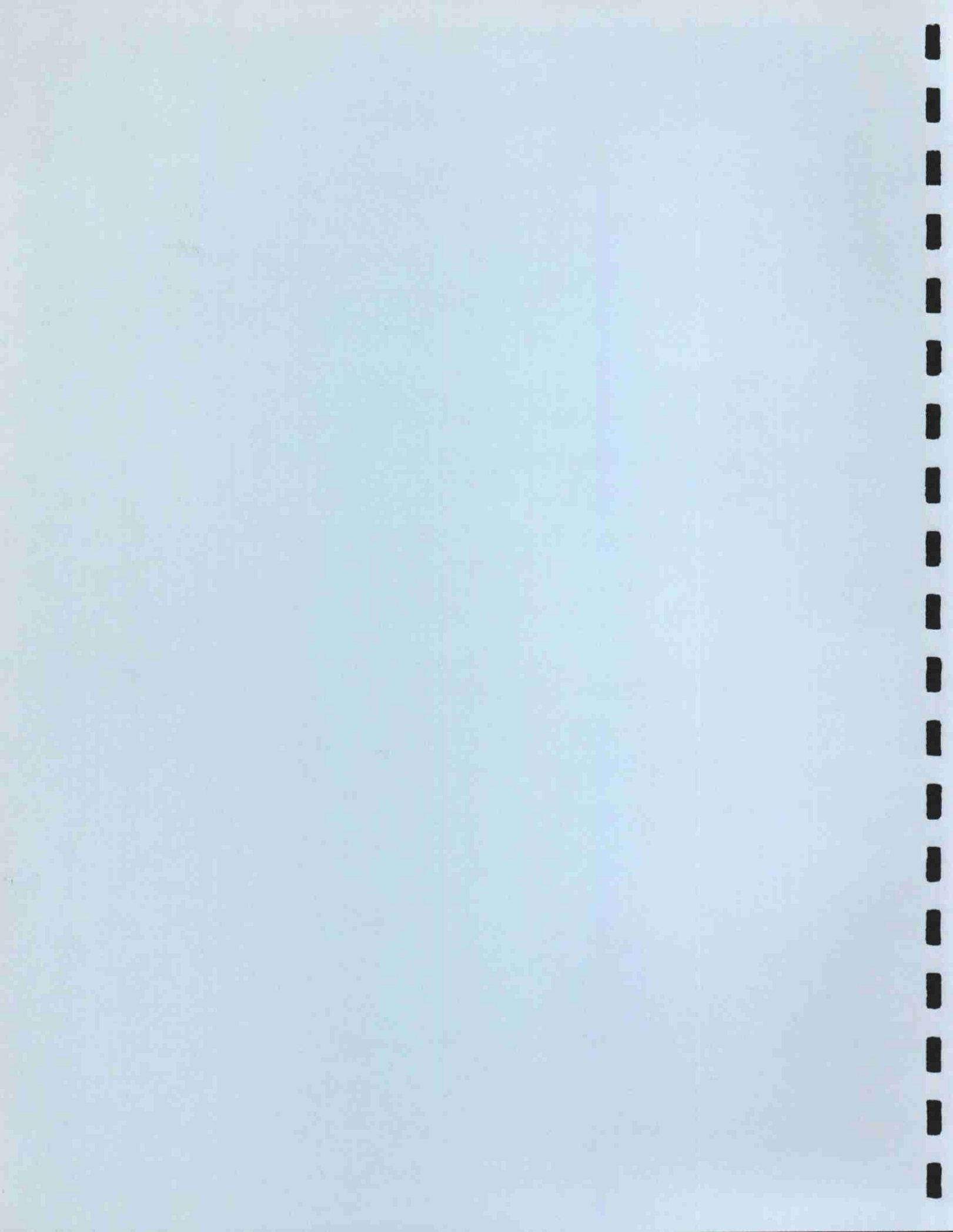
ASSISTANT MANAGER

FOODSTUFF DIVISION

4-1, MARUNOUCHI 3-CHOME CHIYODA-KU TOKYO
TEL 03-216-3464 FAX 03-201-3039
TLX NOSAWA J22293-J22311



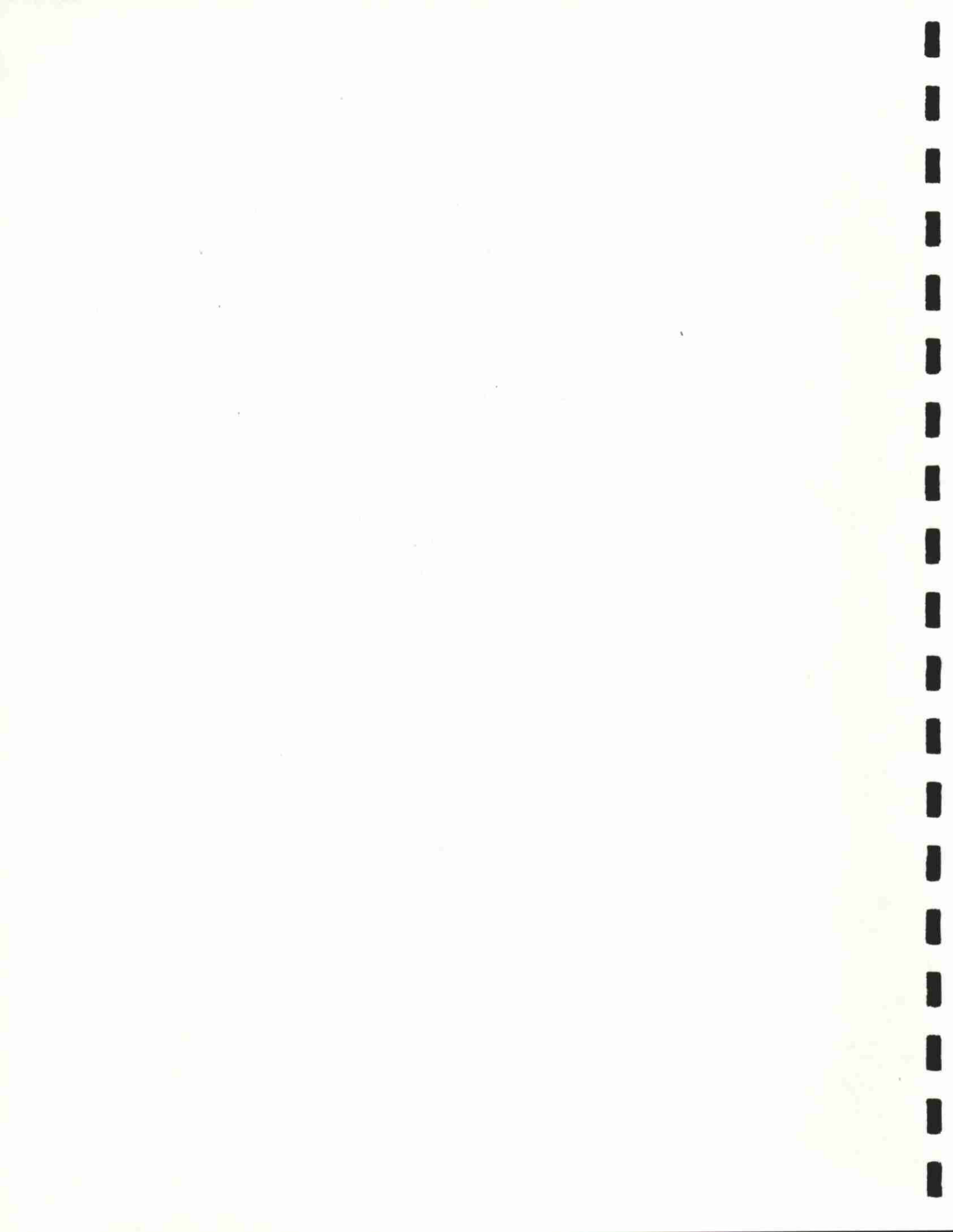




ANNEXE 7

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

VISITE DU 19 JUIN 1987



* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

VISITE DU 19 JUIN 1987
6h à 7h30

LIEU: Marché central de Tokyo

Participants: M. Gérald Côté, conseiller agro-alimentaire
délégation du Québec L.A.
les membres de la missions

Cette visite du marché de Tokyo a permis aux membres de la mission de visualiser l'extrême vivacité de ce grand marché.

Le marché est divisé en deux sections dont l'une est réservée aux produits de la pêche et l'autre aux fruits et légumes. D'ailleurs, les principales caractéristiques de ce marché se retrouvent à l'intérieur du plamphlet ci-joint.

Tout le système de manutention des produits de la pêche nous a favorablement impressionné. La propreté des lieux, l'emploi massif de glace et de systèmes de circulation d'eau permettent de conserver les produits marins dans un état de fraîcheur constant.

Monsieur Côté, de la délégation du Québec à Tokyo, nous a indiqué que certaines expériences pour commercialiser des oursins de mer en provenance de la Gaspésie ont été tentées. Les japonais sont particulièrement friands d'oursins de mer et considèrent le produit québécois comme étant l'un des meilleurs au monde en raison principalement de la couleur foncée des gonades.

Nul doute que le Québec aurait avantage à exploiter ce marché fort lucratif. Avis aux intéressés!

87.11.11

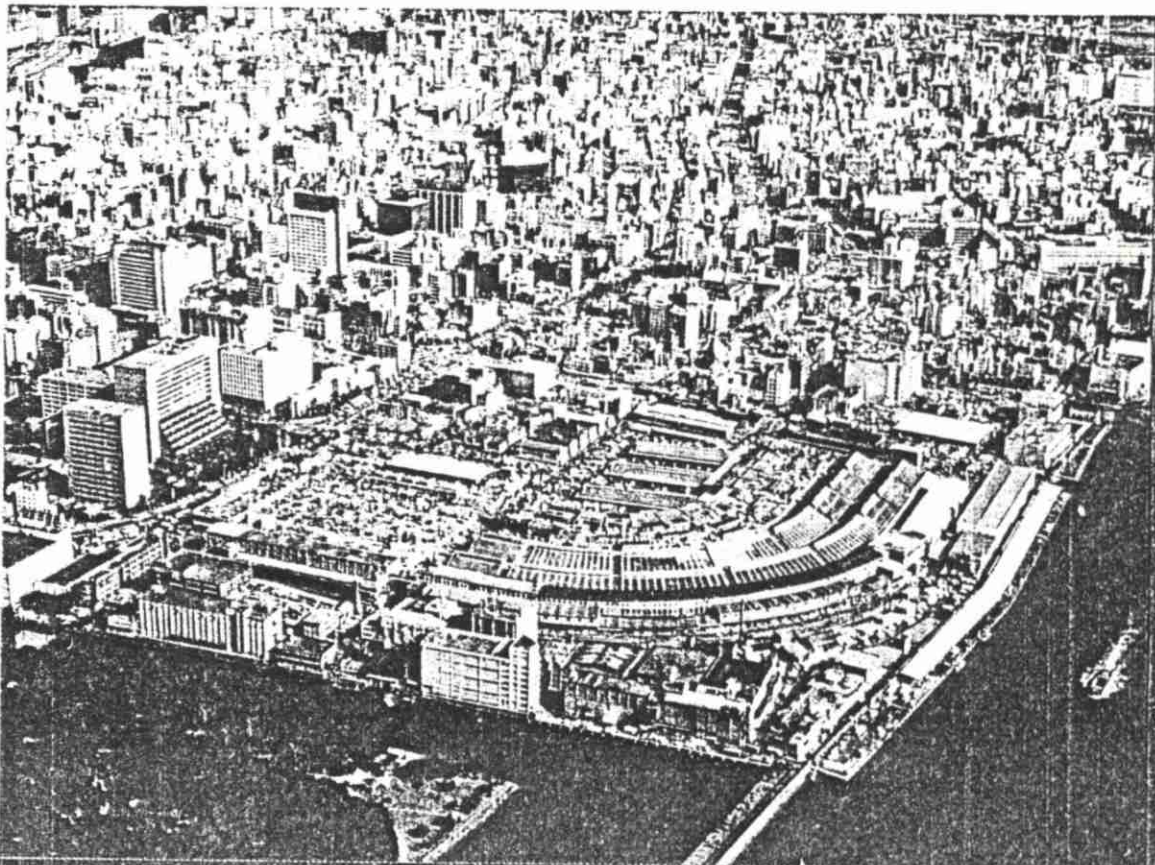
1. 2. 3.





SYMBOL MARK
of Tokyo Central Wholesale Market

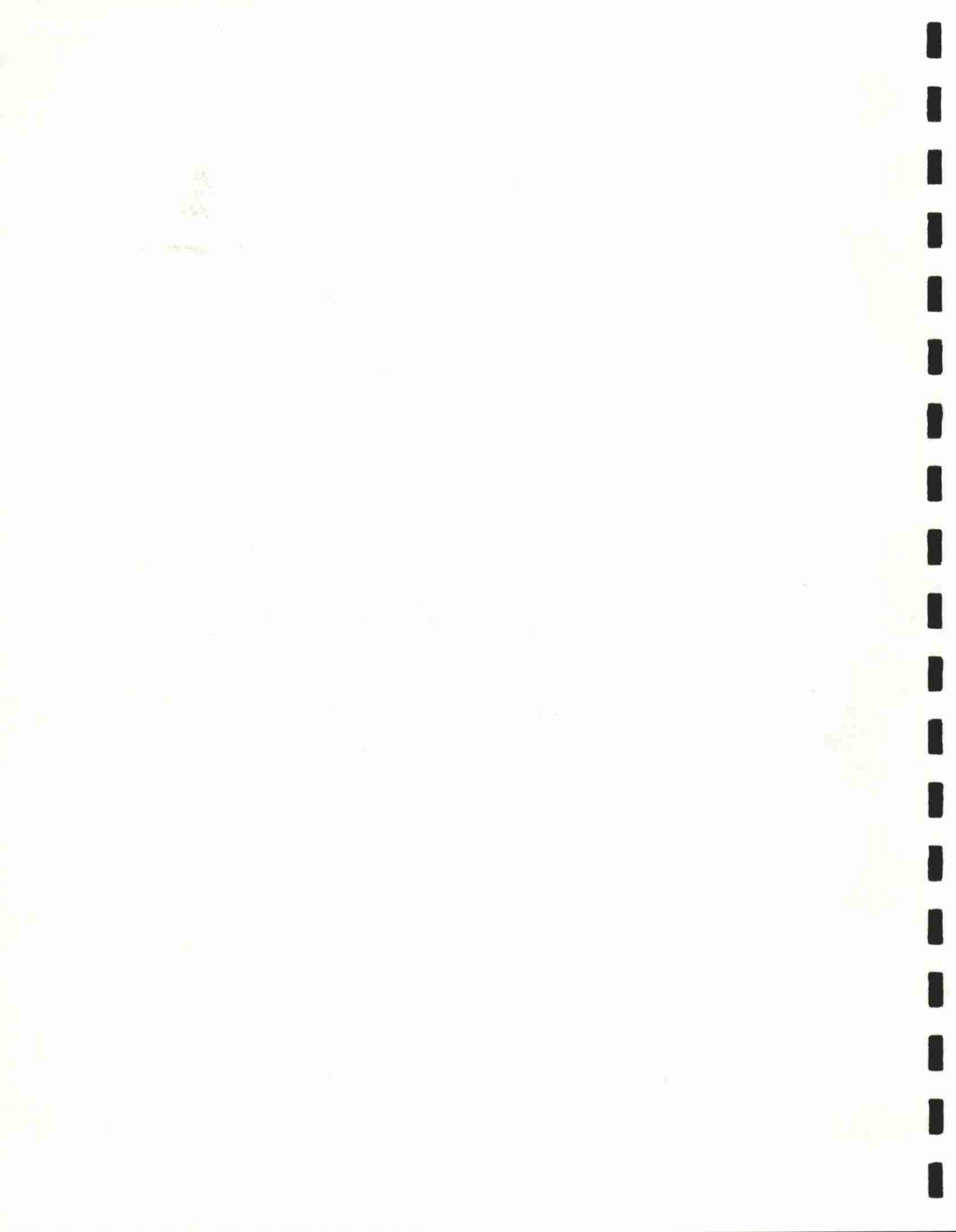
THE TOKYO CENTRAL WHOLESALE MARKET



Tsukiji Market

THE TOKYO METROPOLITAN GOVERNMENT

Edited by the Information and Publication Section, Tokyo Central Wholesale Market
2-1, Tsukiji 5-chome, Chūō-ku, Tokyo, Japan Tel. 03 (Tokyo) 542-1111 Ext. 4343-4344



What is the Central Wholesale Market?

The central wholesale market is designed to distribute at wholesale perishable foodstuffs, such as raw fish and shellfish, processed marine products, vegetables, pickled vegetables, fruit, meat, and eggs. It is established by the local authorities under provisions of the Wholesale Market Law and with the approval of the Minister of Agriculture, Forestry and Fisheries. At present the same type of market is opened in the Metropolis of Tokyo and four prefectures and 50 other cities throughout the country.

Therefore, it is considered most desirable for the stability of citizens' dietary life to maintain fair and reasonable transactions in perishables and to see that they should receive sanitary handling by asking a public body to construct and manage such a market, which has high public interests and whose operation calls for large-scale facilities and a huge amount of money.

The operation of the Tokyo Central Wholesale Market is controlled by the law, ordinances and regulations. Along with the Ministry of Agriculture, Forestry and fisheries, the Tokyo Metropolitan Government provides guidance and supervision for the operation of the market.

As the operator of the market, the Tokyo Metropolitan Government takes charge of its management, the maintenance and control of its facilities, the authorization of middlemen and authorized buyers, wholesale deals, and their guidance and supervision.

History and Future Plan of the Tokyo Central Wholesale Market

The Tokyo Central Wholesale Market was established in 1935 by the Tokyo Metropolitan Government under the Central Wholesale Market Law.

It made its start with three regional markets of Tsukiji, Kanda and Koto. The number of regional and branch markets under its control has increased with the passage of time, so that today it consists of thirteen regional and five branch markets.

As Tokyo's population increased and the people's standard of living improved, the volume of goods handled at the central wholesale market has increased by leaps and bounds. The central wholesale market was originally established for the 23 wards of Tokyo with a population of 8.4 million in view, today its facilities have many points to be desired, and moreover, in July 1972 the suburban Tama district was incorporated into the area to be covered.

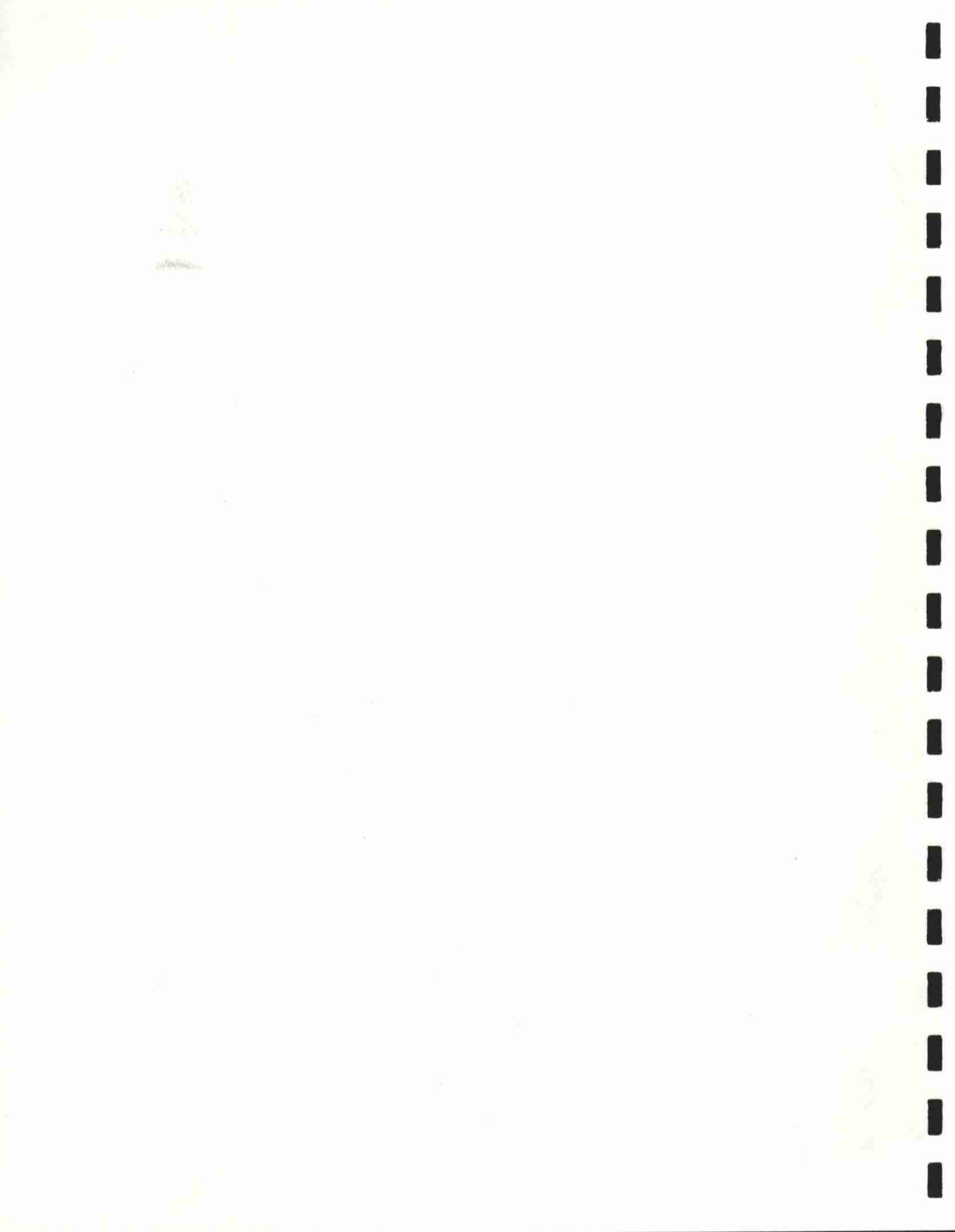
So the Tokyo Metropolitan Government is now tackling in earnest the problems of establishing new regional markets as well as improving, expanding and mechanizing—in short, modernizing—the facilities on hand.

And now, one of the most important policies is the construction of Oota Market, and another is the reconstruction of Tsukiji Market. Oota Market is planned to establish at the reclaimed ground in Oi in 1988FY. At the same time, Kanda Market, Ebara Market and Omori Market are expected to be closed. Beside Tsukiji Market is planned to be rebuilt at the present place in high-rise style generally, in order to proceed the modernization of the central wholesale market, directing attention to the 21st century.

Wholesalers are authorized by the Minister of Agriculture Forestry and Fisheries to sell at auction, or through bidding, or by bargaining or at a fixed price, the goods consigned by producers or purchased on their own account from producers, to middlemen and authorized buyers in wholesale deals. The wholesaler's selling commissions are fixed at 5.5% for marine products, 8.5% for vegetables, 7% for fruit, 8% for pickles, 1.5% for eggs, 3.5% for meat and 1.5% for processed meat.

Middlemen are authorized by the Governor of Tokyo to sell on their own account goods purchased from the wholesalers to authorized buyers in their stores established within the market precincts.

Authorized buyers consist of retailers, food processors, consumers of a large purchase and wholesalers of local private markets who are authorized by the governor to buy, like the middlemen, goods directly from the wholesalers, though they are forbidden to resell their goods within the market precincts.

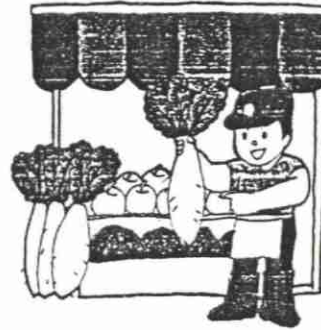


Flow Chart of the Distribution



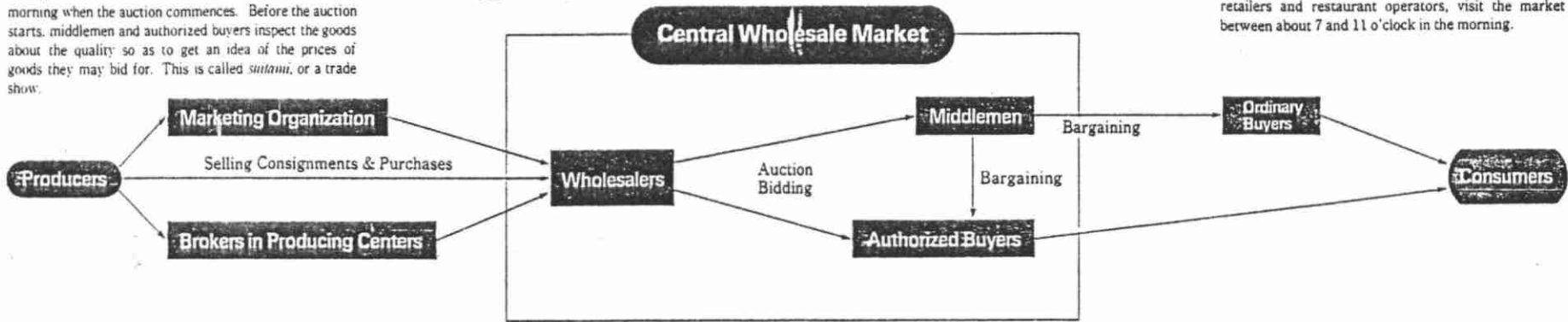
Unloading and *Shitami*:

Goods hauled in by truck and ship are displayed by category in the assigned places in the market in the course of night, that is, from the afternoon to the following morning when the auction commences. Before the auction starts, middlemen and authorized buyers inspect the goods about the quality so as to get an idea of the prices of goods they may bid for. This is called *sutami*, or a trade show.



Middleman's marketing place

The middleman carries the goods purchased to his store and displays them in a manner convenient for ordinary buyers to purchase. The buyers, including retailers and restaurant operators, visit the market between about 7 and 11 o'clock in the morning.



Hygienic Checks

In the central wholesale market dealing with perishable foodstuffs, in order to protect citizens' health from harmful food, the Inspection Station conducts 'inspection and guidance' and 'examination' under the provisions of the Food Sanitation Law.

If any deleterious food is found by the examination, wholesalers and middlemen are ordered to stop selling it or to discard it.



Auction

The auction takes place between 5 and 9 o'clock in the morning. The wholesaler's auctioneer will invite bidding for goods from middlemen and authorized buyers in wholesale deals. The bidding at auction is made by hands and fingers (called *teyari*), and the goods offered will, of course, fall to the highest bidder.



Buyers

Buyers see to it that their purchases made at various stores are collected at the safekeeping place or carry them by themselves for loading on their trucks.

Guide to Market

The Tokyo Central Wholesale Market opens every day except Sunday, national holidays, and year-end & New Year periods (Dec. 31-Jan. 4 for the marine products markets, Dec. 31-Jan. 4 for the fruit & vegetables markets, Dec. 30-Jan. 4 for the meat market).

Auction begins 5:20 (for marine products) and 6:30 (for fruit & vegetables) in the morning at the Tsukiji Market.

Nearest Stations to the Tsukiji Market

Tsukiji on the Hibiya Line (Subway)
Shimbashi on the J.N.R. Line or Ginza Line (Subway)
(about ten minutes walk)



Some Statistics 1986

Marine Products

Name	Volume ton/year	Average Price yen/kg
(Fresh)	175,220	1,000
Yellowtail	14,699	1,066
Horse Mackerel	12,996	754
Skip Jack Tuna	12,741	426
Spotlined Sardine	11,871	168
Mackerel	10,591	361
Mackerel Pike	8,154	601
(Shellfish)	69,174	690
(Frozen)	305,931	924
Bigeye Tuna	53,164	1,016
Octopus	17,712	678
Japanese Flying Squid	17,207	580
Cuttlefish	11,292	658
Chum	10,858	625
(Whale)	1,197	1,762
(Freshwater fish)	4,606	1,280
(Marine algae)	7,159	357
(Processed)	301,693	733
Total	865,060	852

Fruit & Vegetables

Name	Volume ton/year	Average Price yen/kg
(Vegetables)	1,959,634	177
Cabbage	209,489	69
Onion	177,979	74
Radish	172,623	78
Chinese Cabbage	166,087	41
Potato	148,654	103
Cucumber	121,737	212
Carrot	104,084	126
(Fruit)	868,522	259
Mandarine orange	210,229	180
Banana	102,809	126
Watermelon	84,993	129
Apple	73,750	270
Melon	59,521	458
Pear	46,691	246
Summer orange	32,615	187
Total	2,885,289	204

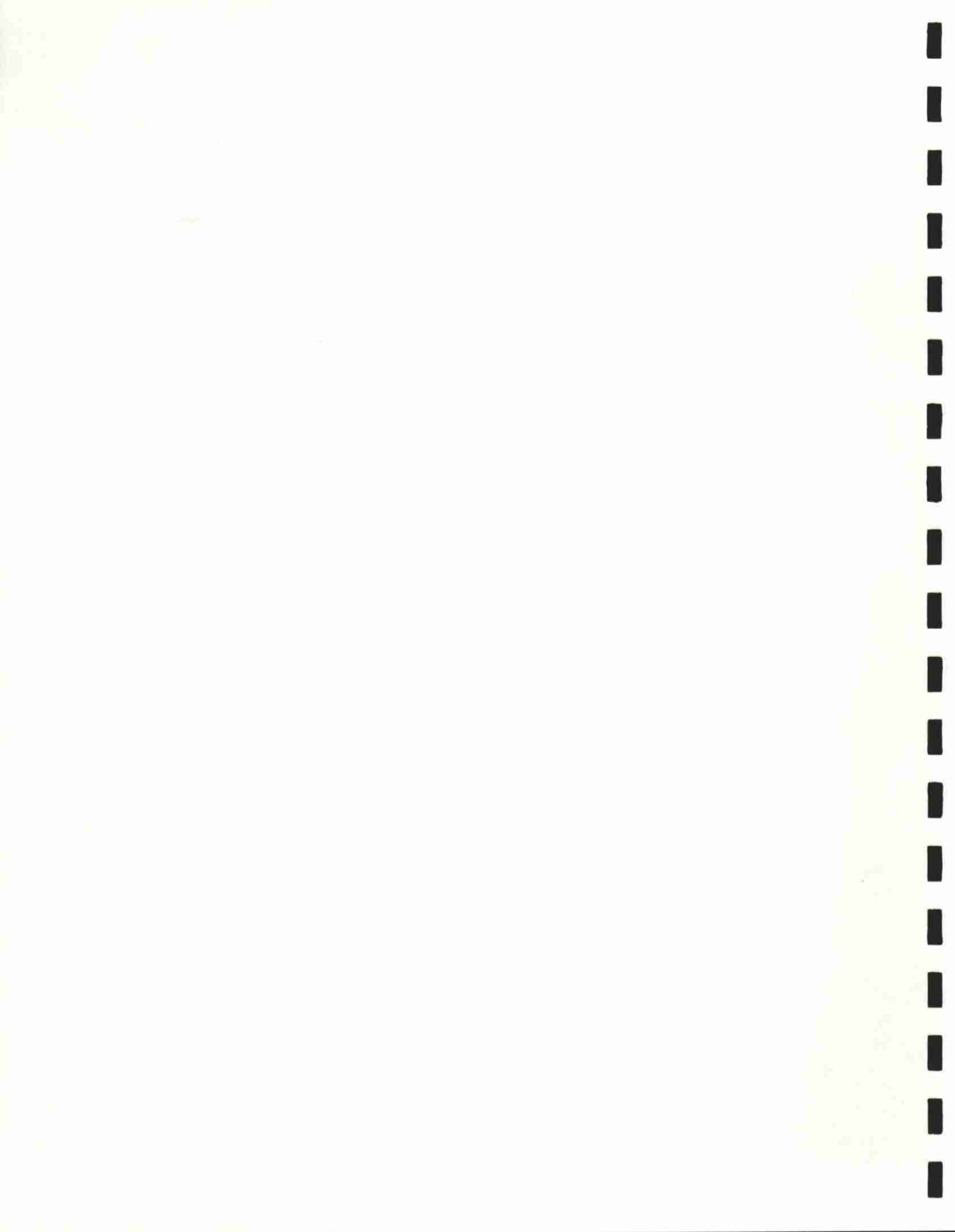
Meat

Name	Volume ton/year	Average Price yen/kg
Beef	58,235	1,544
(Imported)	9,844	1,269
Pork	42,493	517
Others	150	606
Total	100,878	1,110

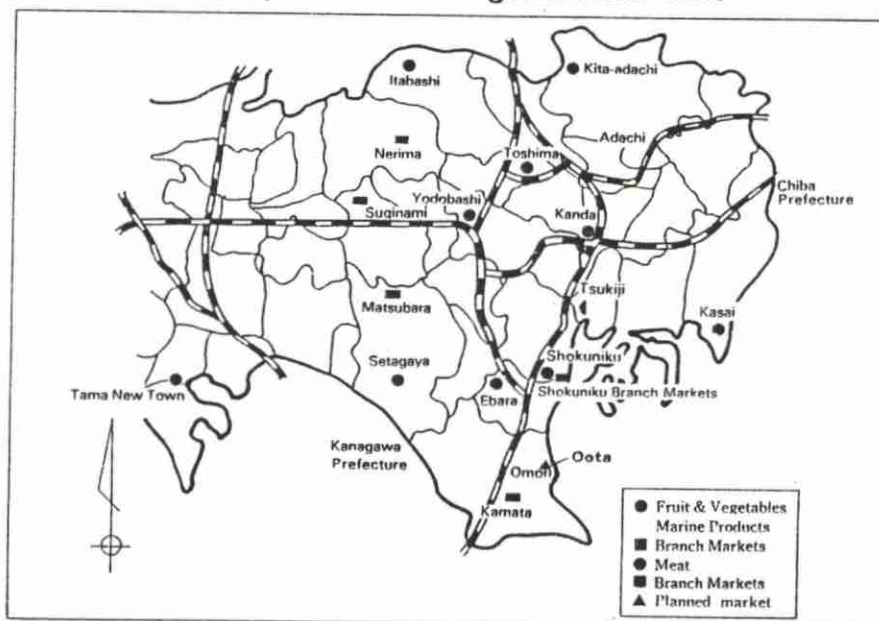
Outline of the Tsukiji Market

(Dec.31.1986)

- *Area 225,126 m²
- *Total floor Space ... 210,737 m²
- *Number of Wholesalers: 7 fish wholesalers and 4 fruit & vegetables wholesalers
- *Number of Middlemen: 1110 fish handlers and 124 fruit & vegetables handlers
- *Number of Authorized Buyers: 387 fish buyers and 1238 fruit & vegetables buyers
- *Number of Motorcars going in and out of the market a day: 17,000
- *Number of Persons going in and out of the market a day: 70,000 (incl. 17,000 market workers and 53,000 buyers etc.)



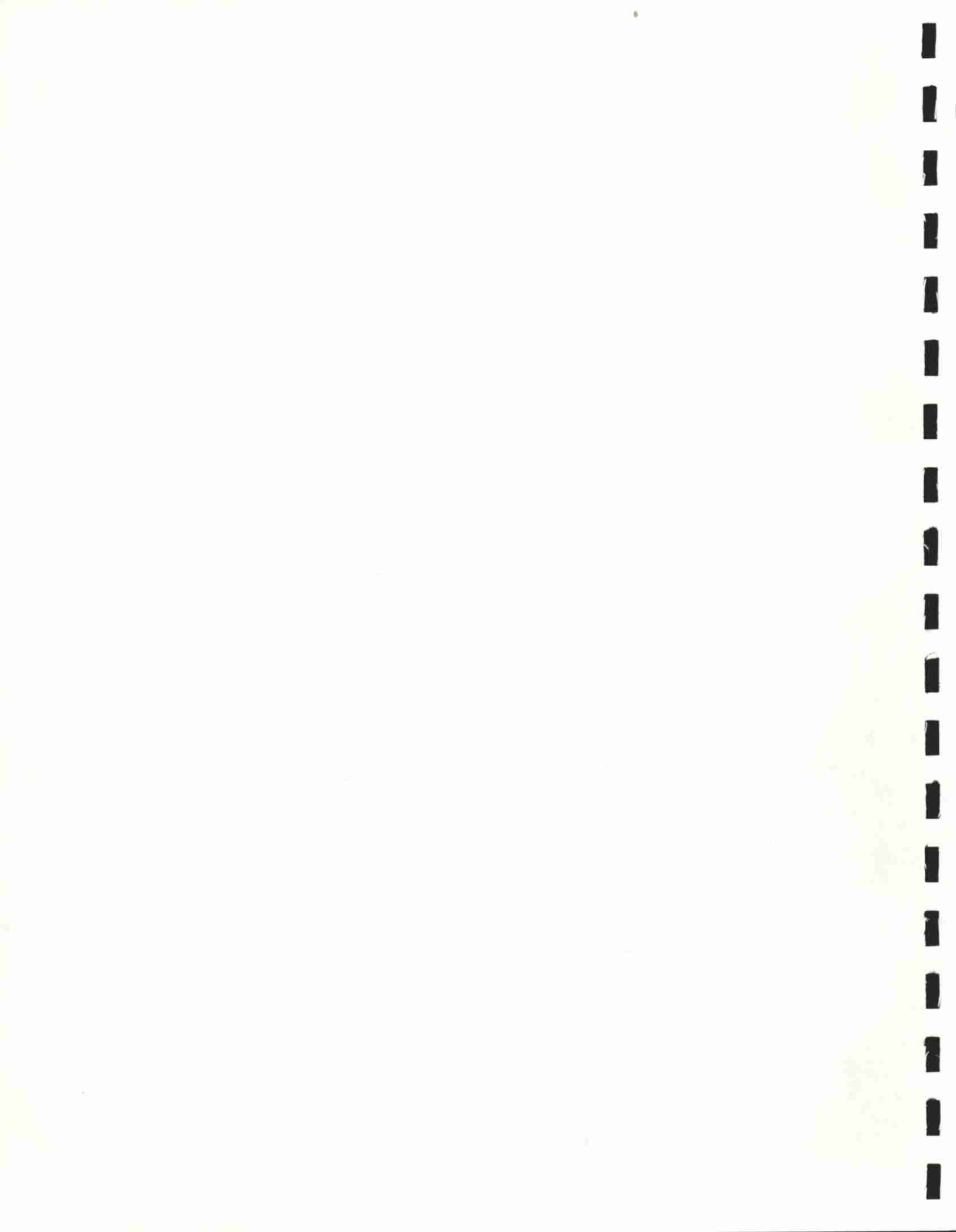
Disposition of Regional Markets



Volumes and values of transactions conducted at various regional markets in 1986

Volume: in tons
Value: in millions of yen

Market	Goods		Vegetables		Fruit		Meat	
	Volume	Value	Volume	Value	Volume	Value	Volume	Value
Tsukiji	793,742	680,173	330,110	65,091	141,135	36,051		
Kanda			474,922	92,958	242,984	78,392		
Ebara			104,336	17,952	42,094	10,539		
Toshima			132,643	21,795	50,340	11,511		
Yodobashi			333,950	56,383	137,525	31,395		
Adachi	64,078	50,128						
Shokuniku							100,878	112,012
Omori	7,240	6,940						
Itabashi			137,266	21,679	45,521	10,399		
Setagaya			100,366	17,565	49,980	11,773		
Kita Adachi			200,351	31,296	106,773	23,099		
Tama New Town			26,611	3,891	12,281	2,742		
Kasai			119,079	18,298	39,889	9,040		
Total	865,060	737,241	1,959,634	346,908	868,522	224,941	100,878	112,012



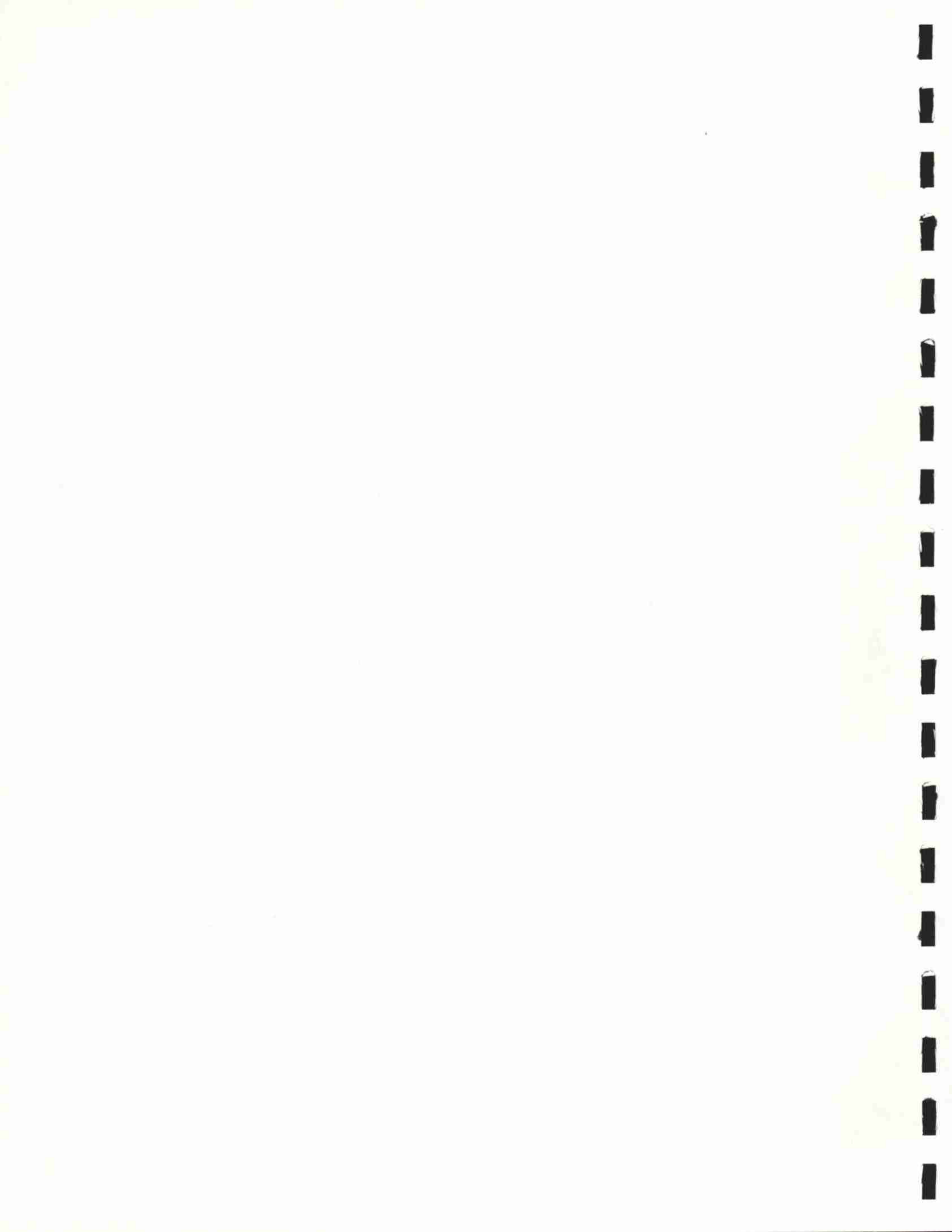
GÉRALD CÔTÉ

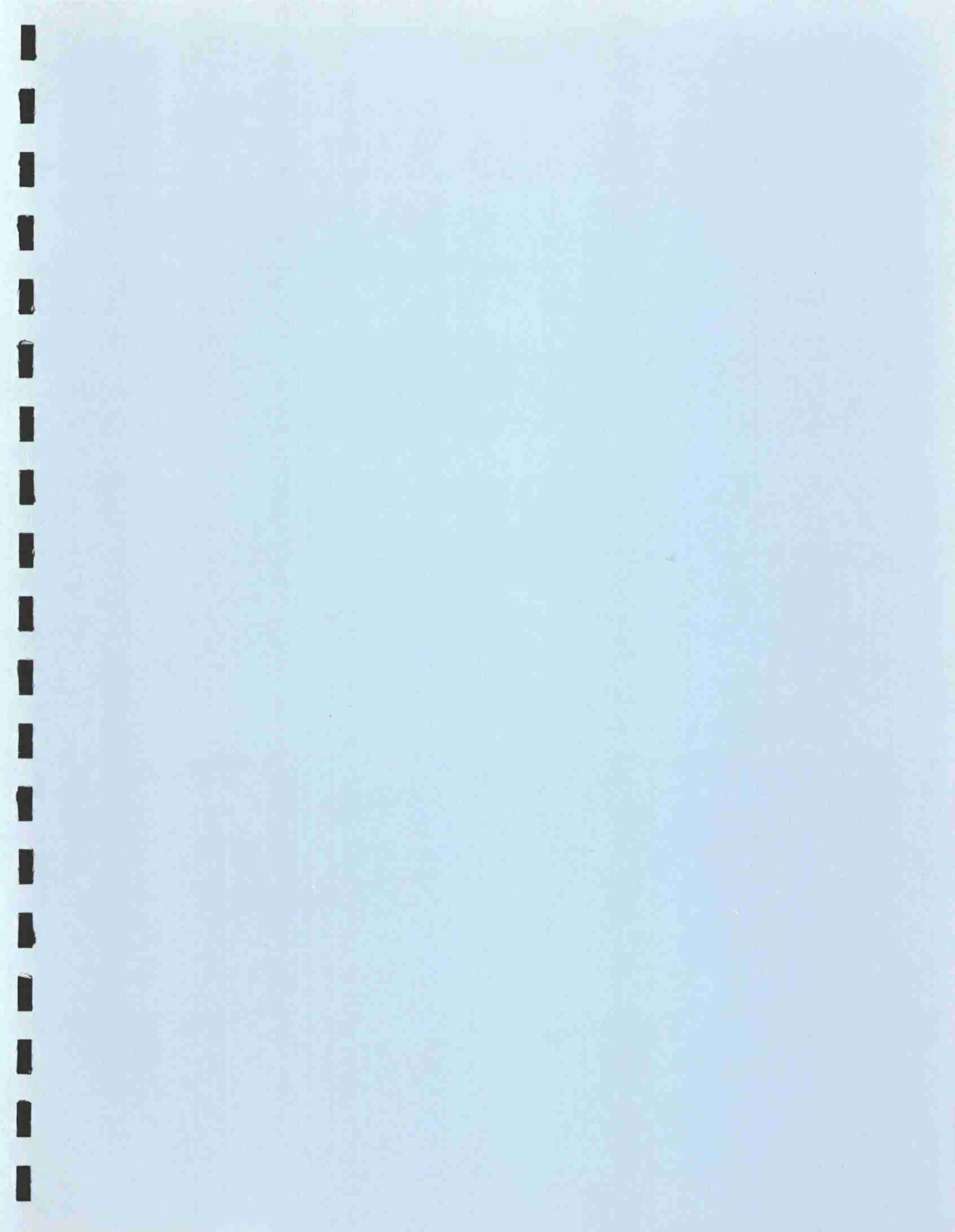
CONSEILLER
(AGRO-ALIMENTAIRE)

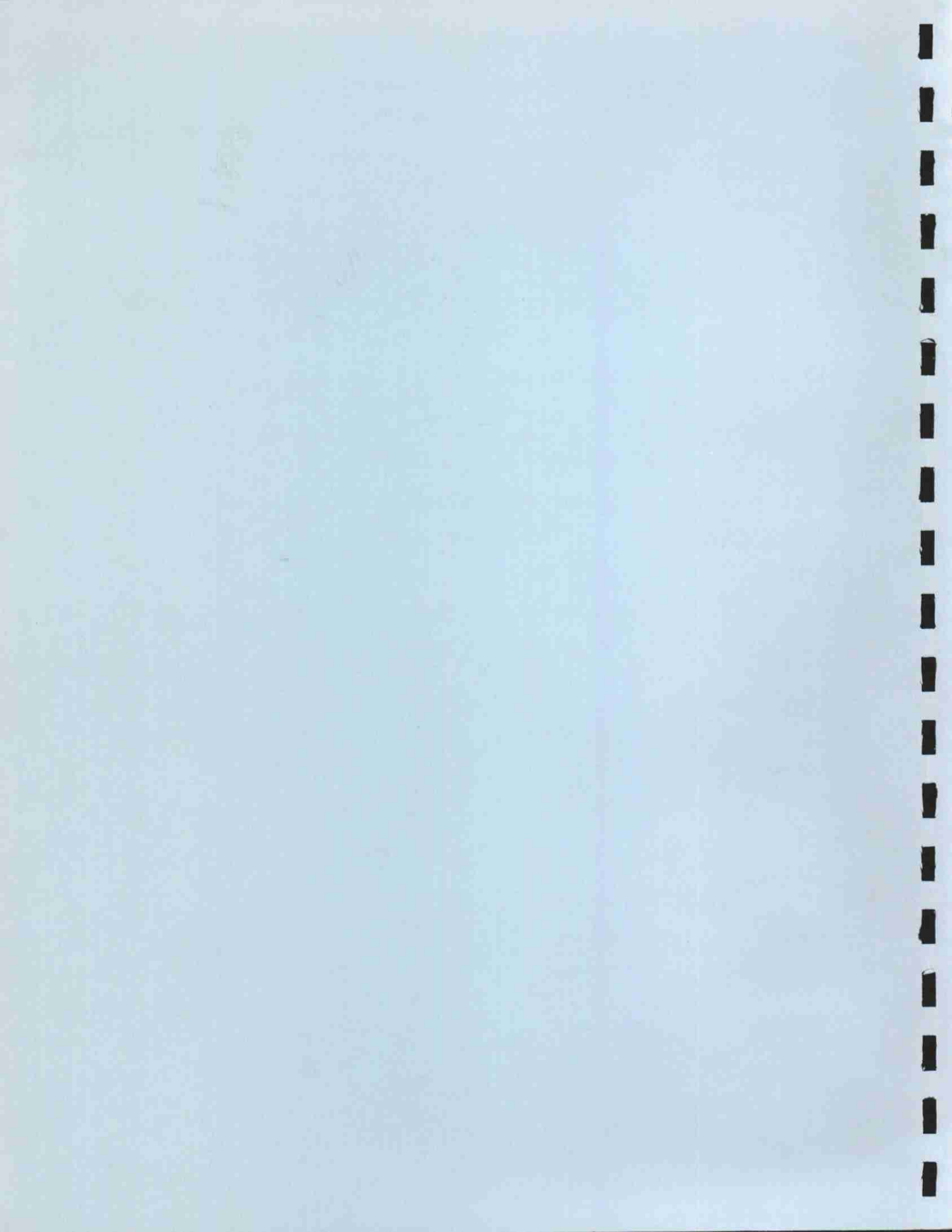
DELÉGATION DU QUÉBEC

KOJIMACHI HIRAOKA BLDG 5TH FLOOR
1-3, KOJIMACHI, CHIYODA-KU
TOKYO 102, JAPAN

TEL (03)239-5137
FAX (03)239-5140
TELEX J23842 TOKEBEC



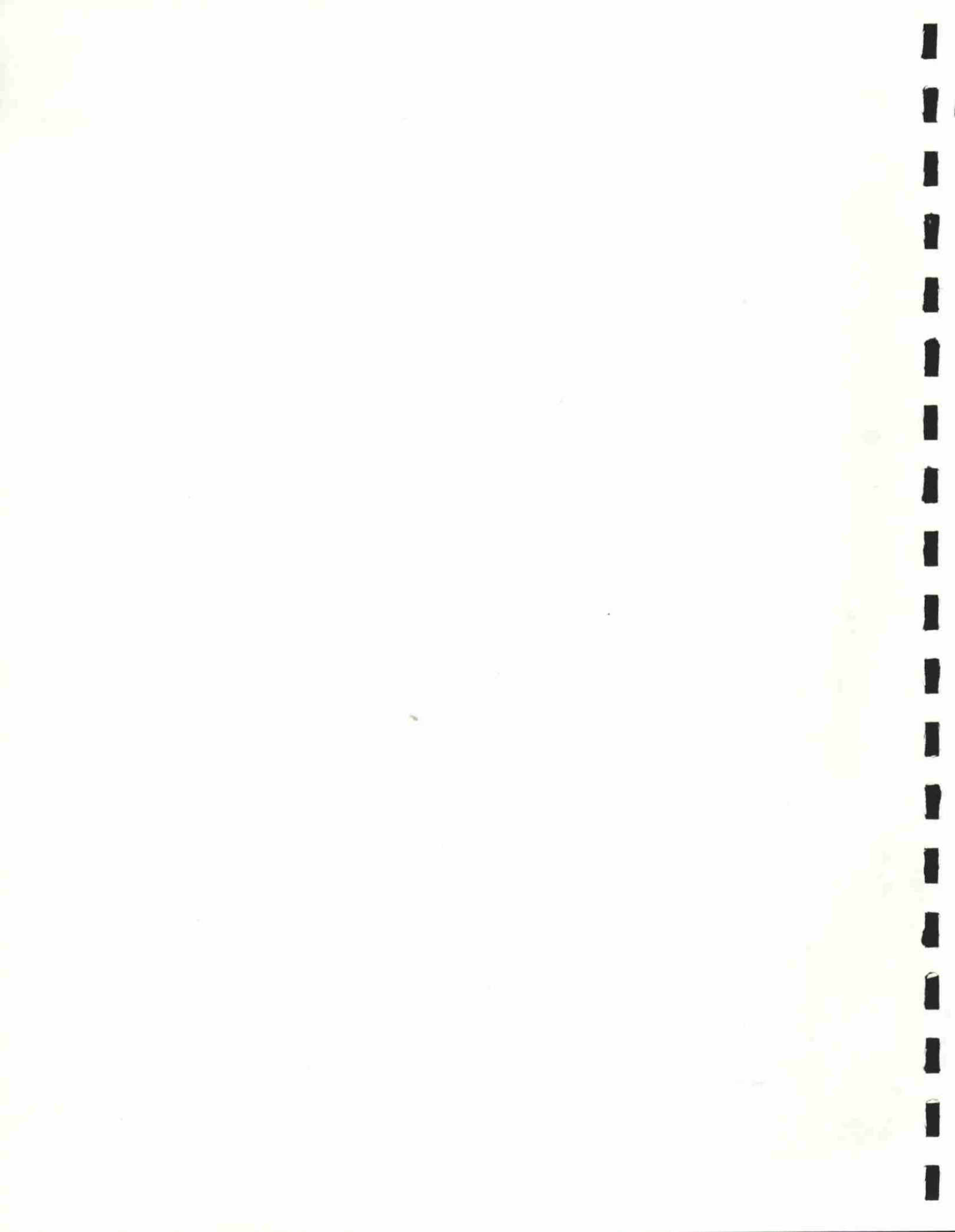




ANNEXE 8

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 19 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 19 JUIN 1987
11h à 12h30

LIEU: Institut Musachi
28-1, Tamazutsumi 1. Chome
SETAYAYA-KU, Tokyo 158

Participants: Dr. Kaoru Ishikawa, président
M. Hiroshi Takeushi, attaché commercial
les membres de la mission

Le professeur Ishikawa est reconnu mondialement en tant que sommité dans le domaine de la gestion de la qualité.

Ses théories ont permis à des milliers d'entreprises y compris IBM et Ford, d'améliorer la qualité de leurs produits tout en diminuant leurs coûts de production".

Dr Ishikawa:

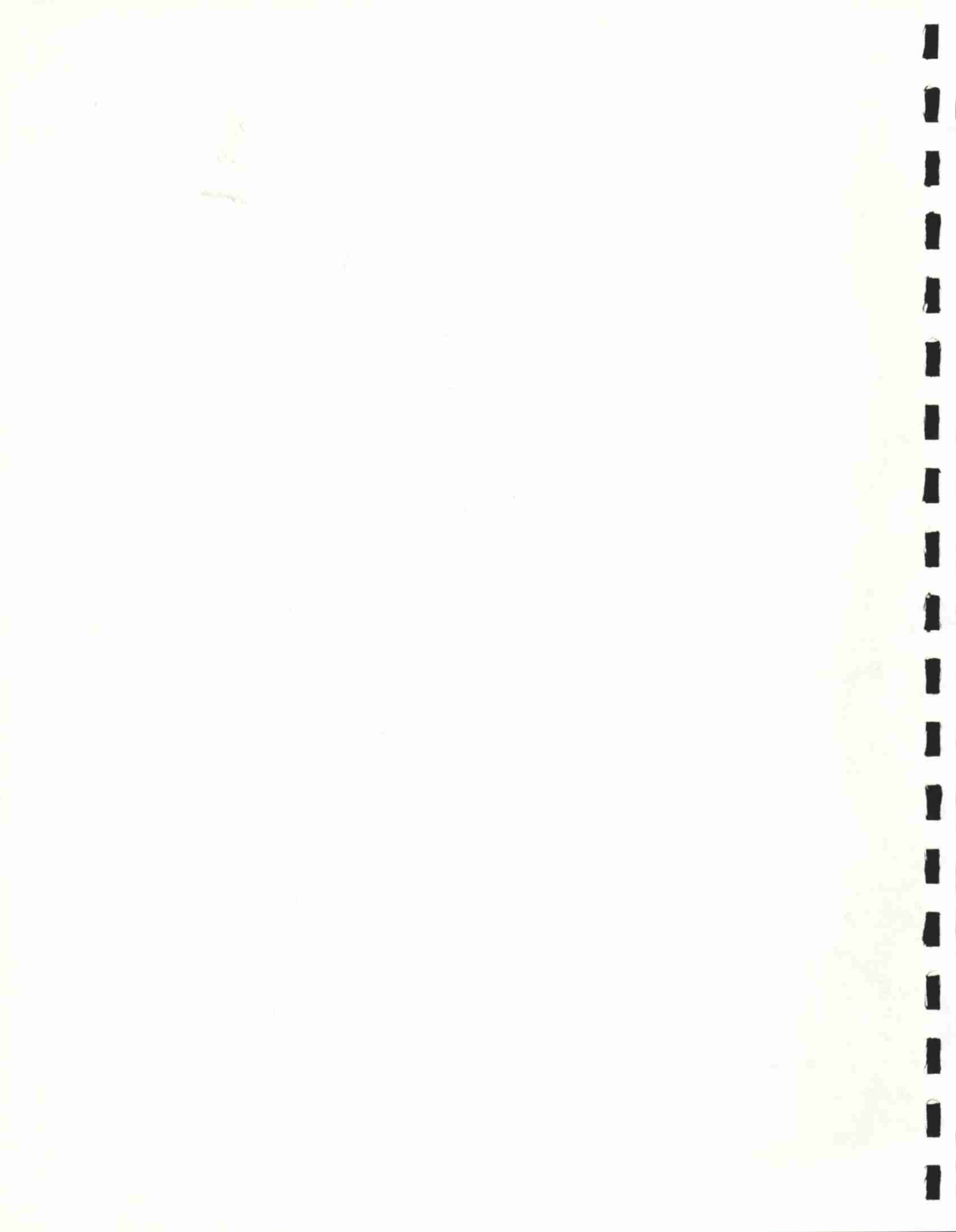
Le Dr Ishikawa suggère au groupe pour cette rencontre de procéder au moyen de questions/réponses. Il indique toutefois avant de commencer qu'en ce qui concerne l'implantation de systèmes de gestion totale de la qualité, le secteur agro-alimentaire au Japon est quelque peu en retard. Ceci est dû à son avis à la forte ingérence traditionnelle du ministère de l'Agriculture dans ce secteur d'activité. On assiste cependant de nos jours à une amorce de déréglementation qui devrait corriger cette lacune.

Y. Dumont:

Le Japon avait toujours été caractérisé par un système hiérarchique très pyramidal. Ce système a été remplacé par un système horizontal; est-ce le premier pas qu'il faut franchir pour en arriver au T.Q.C.?

Dr Ishikawa:

- Définitivement, avec le T.Q.C., il y a eu un renversement de la situation. Traditionnellement, la communication s'effectuait de la haute direction vers les employés, maintenant, un meilleur équilibre s'est établi et l'information circule davantage de bas en haut. Il



s'agissait de responsabiliser tous les niveaux hiérarchiques à la qualité. D'ailleurs, une mission suédoise en visite au Japon il y a 20 ans a conclu que le Japon était une démocratie industrielle.

- Les japonais ont traditionnellement une approche "sectaire" (peu de communications entre les différents secteurs d'une entreprise). Avec le T.Q.C., il a fallu modifier cette attitude. L'entreprise japonaise a misé vers une meilleure communication entre les divers piliers de management. Ainsi le potentiel humain tend à être utilisé à un niveau optimal.

D. Cassista:

Quel conseil donneriez-vous aux nord-américains pour réussir leur démarche d'implantation de système de gestion totale de la qualité?

Dr Ishikawa:

Dans le contexte américain, il est fréquent que la responsabilité de la qualité soit reléguée à un seul département. Ce mode de fonctionnement doit être réévalué car les objectifs de qualité sont la responsabilité de tous les employés dans une entreprise. Au Japon, le T.Q.C. implique la formation de groupes de travail dans les divers départements, sous une base volontaire, pour résoudre divers problèmes de qualité souvent identifiés par les employés de production.

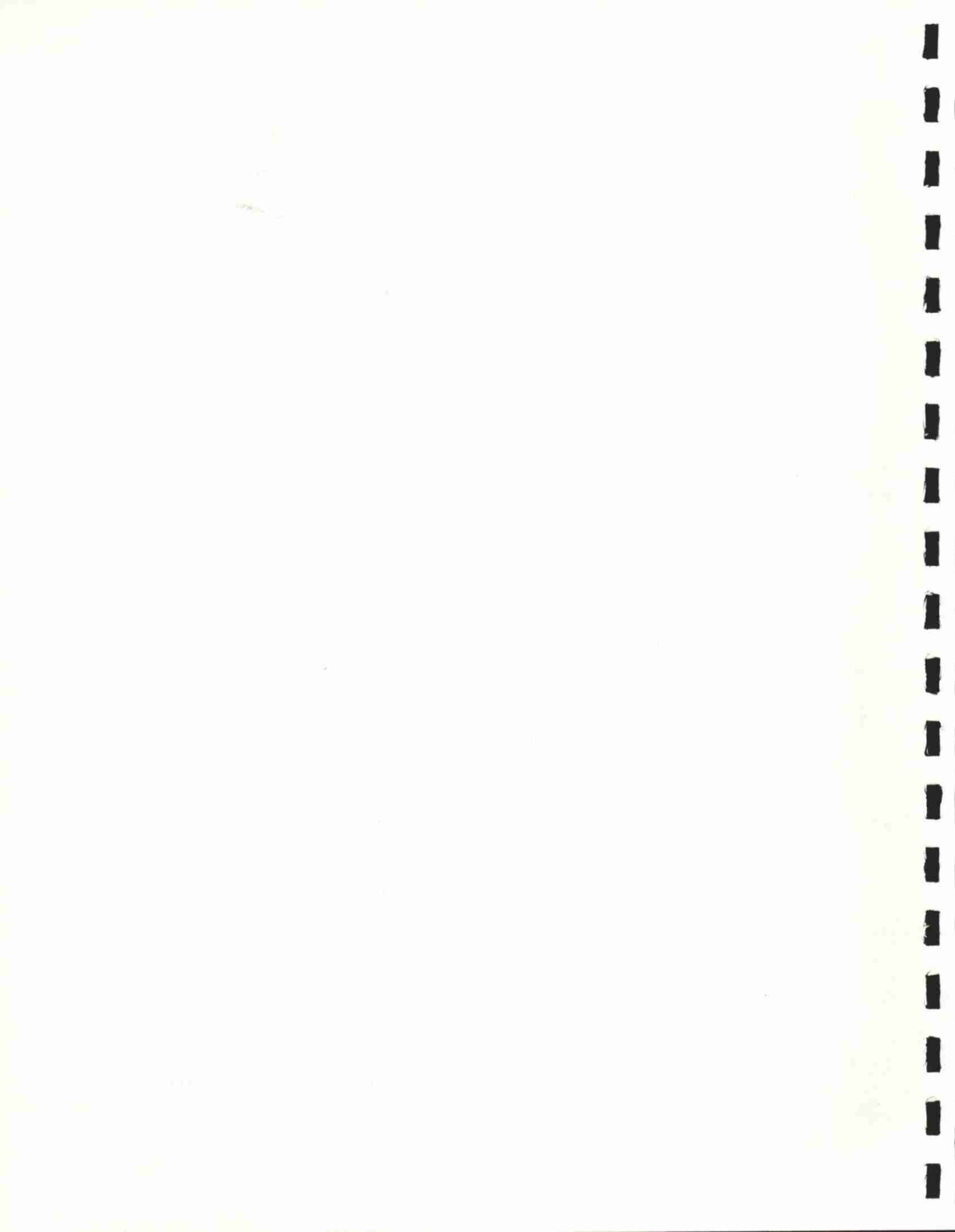
Monsieur Ishikawa insiste sur l'importance d'introduire la notion de gestion dans notre vocabulaire car l'appellation "contrôle de la qualité" est souvent associée au seul niveau de l'inspection.

Y. Dumont:

Monsieur Dumont croit que l'appellation T.Q.C. peut créer une barrière psychologique à son implantation dans le contexte nord-américain parce qu'il ne semble pas se différencier du "contrôle de la qualité" que l'on connaît.

Dr Ishikawa:

Lorsque l'on parle de qualité, il faut éviter d'utiliser le terme "contrôle" mais s'orienter plutôt vers la notion de "gestion".



Pour les japonais, les termes T.Q.C. équivalent à une qualité intégrale ou globale qui englobent des notions tels que le prix, le service, la satisfaction du client, l'impact du produit sur l'environnement, etc.

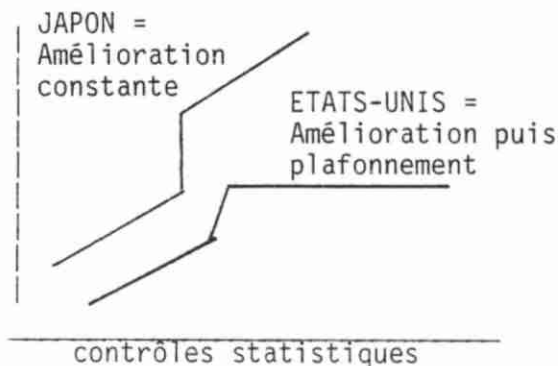
Un autre aspect important soulevé par M. Ishikawa est celui du marketing.

Les Etats-Unis ont une notion de "product out". Ils fabriquent et ensuite essaient de vendre leurs produits. Au Japon c'est l'inverse; on étudie d'abord les besoins du consommateur puis on fabrique. Les américains essaient de vendre au Japon des produits qui ont réussi chez eux mais qui ne conviennent pas aux Japonais. Il cite en exemple le cas des grosses voitures américaines avec le volant à gauche; on sait qu'au Japon, la circulation routière se fait à gauche.

L'important c'est donc d'étudier scrupuleusement le marché et de connaître profondément les besoins du consommateur; c'est particulièrement important pour les produits agro-alimentaires.

Le Dr Ishikawa enchaîne sur l'importance de mettre l'accent sur les contrôles en cours de production plutôt que sur l'inspection du produit fini, car l'inspection coûte très cher.

Au Japon, on travaille sur l'amélioration constante de la qualité; de cette façon on forme un client qui devient de plus en plus exigeant ce qui force les entreprises à s'améliorer constamment.



Le Dr Ishikawa note qu'aux Etats-Unis, l'amélioration de la qualité n'est pas constante; que les américains ont tendance à se reposer sur leurs lauriers.



D. Cassista:

Comment peut-on concilier robotisation et flexibilité? La robotisation mène à la spécialisation à outrance.

Dr Ishikawa:

Effectivement, il faut être spécialiste tout en faisant partie d'un ensemble. Il n'est pas suffisant d'avoir des robots, il faut aussi disposer de spécifications très précises. De plus, aucun robot n'est parfait, il faut constamment le surveiller et l'améliorer.

K. Piacek:

Comment concilier l'aspect humain dans une entreprise en fonction du profit qui est la raison d'être de l'entreprise?

Dr Ishikawa:

Le capitalisme américain est vieux et dépassé. Il est basé sur le profit à court terme. L'aspect humain est fondamental, les relations humaines doivent constituer la toile de fond pour une entreprise.

M. Ishikawa a cité l'exemple du président d'une compagnie qui veut licencier plusieurs de ses employés car il estime n'avoir pas fait assez de profits à court terme.

Y. Dumont:

Le système de capitalisation des entreprises est-il différent au Japon? Chez-nous, le président d'une entreprise doit rendre des comptes à ses actionnaires en fonction du comportement boursier de l'entreprise.

Dr Ishikawa:

Le système boursier est identique au Japon; seulement, nos critères d'évaluation sont différents. On évalue une personne sur une période de trois ans plutôt qu'un an. Un président a donc plus de marge de manoeuvre...



Ce principe est fondamental car il est reconnu que les résultats positifs suite à l'implantation d'un système T.Q.C. prennent du temps avant de se manifester.

Pour en revenir à une question qui m'a été posée précédemment, je dirais que pour une société différente, le système T.Q.C. doit être adapté en conséquences. Les points suivants sont importants:

1- éducation et entraînement du personnel:

Exemples:

- a) **FORD** a considérablement amélioré la qualité de ses produits en faisant suivre à ses employés des cours intensifs de 4 jours.
- b) **Hewlett Packard** s'est établi au Japon et a pu améliorer aussi ses produits aux Etats-Unis en y implantant certaines méthodes de gestion japonaises.

2- implication totale des cadres intermédiaires. Ceux-ci ne doivent pas craindre de perdre leur pouvoir.

D. Cassista:

L'institut Musachi offre-t-il des cours adaptés aux étrangers?

Dr Ishikawa:

C'est la JUSE qui est le maître d'oeuvre dans ce domaine.

NOTES:

Pour ceux que cela intéresse:

Le livre "What is total quality control? - The Japanese way" par KAORU ISHIKAWA, nous a été offert et est disponible à la direction de la Normalisation où à la direction du Développement industriel au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.



PROF. KAORU ISHIKAWA

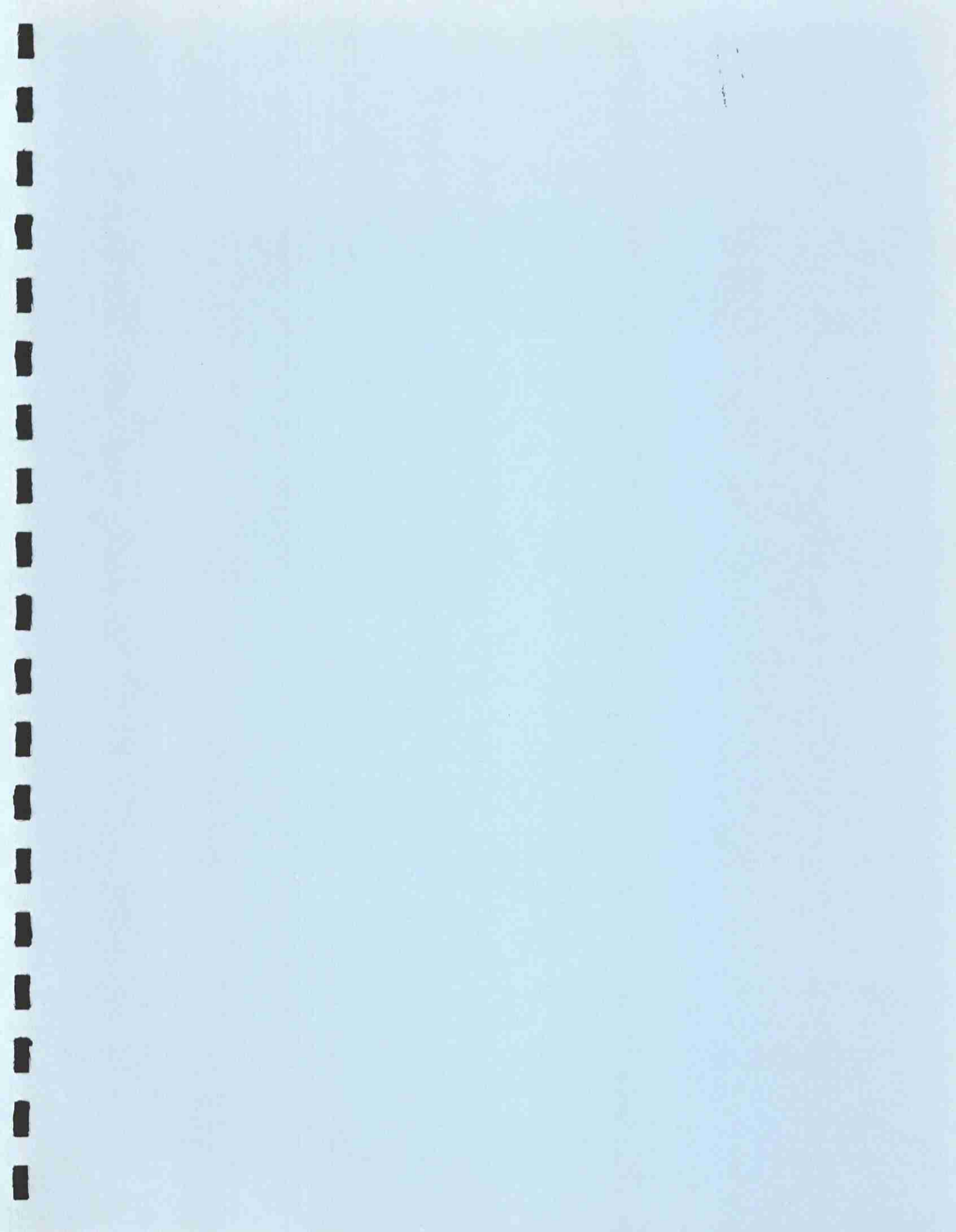
DIRECTOR OF ENGINEERING

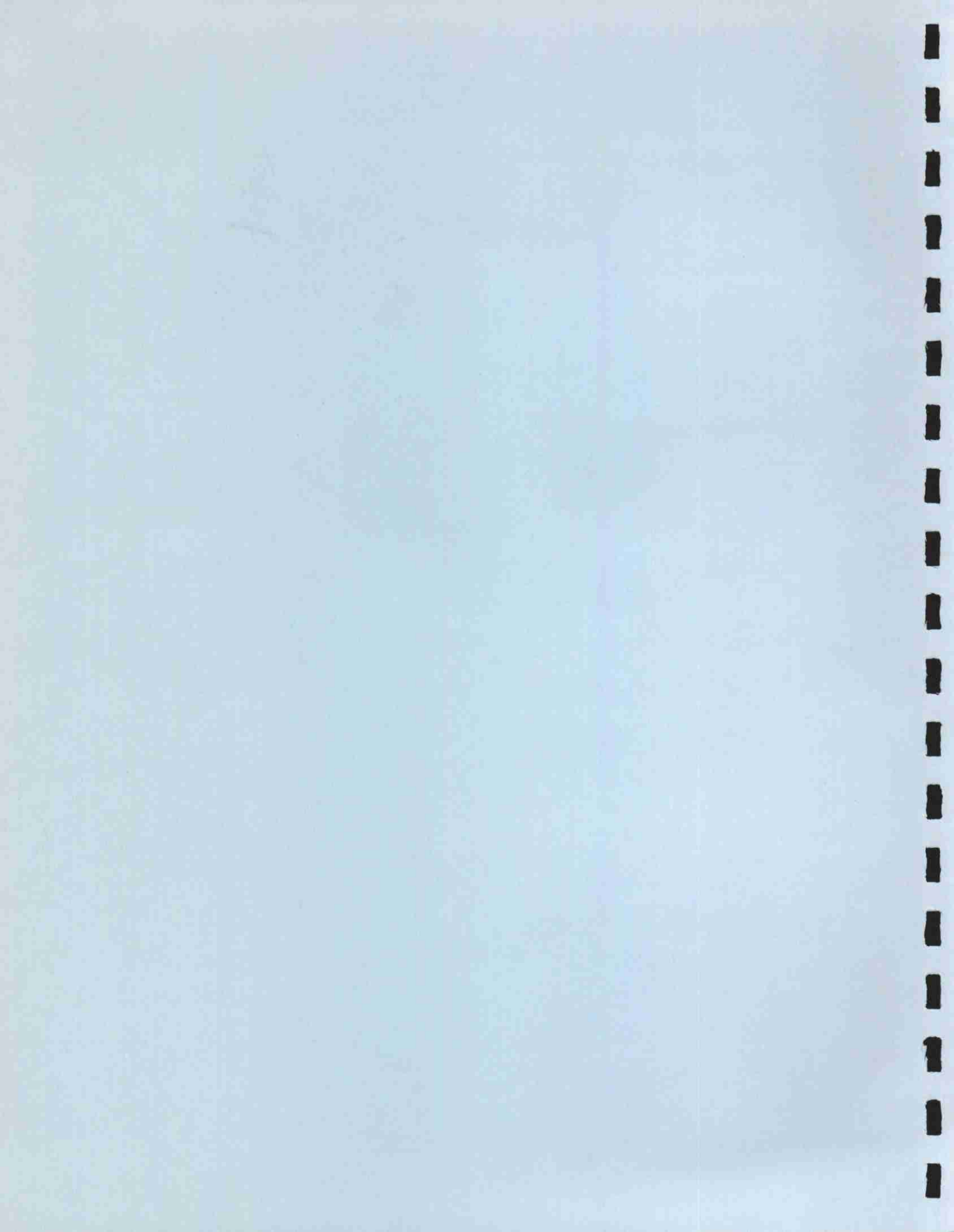
PRESIDENT
MUSASHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

1-28-1, TAMAZUTUMI SETAGAYA-KU,
TOKYO, JAPAN, 〒 158

TEL. TOKYO (03) 703-3111
FAX (03) 703-9513







ANNEXE 9

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 22 JUIN 1987



* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 22 JUIN 1987
8h30 à 10h30

LIEU: LOS ANGELES
HOTEL SHERATON MIRAMAR
WILSHIRE IV CONFERENCE ROOM

Participants: Monsieur Lou Davis, président
Madame Vivian Liu, attachée commercial
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

Les participants indiquent à monsieur Davis qu'après avoir visité le Japon et pris connaissance des méthodes japonaises en matière de gestion de la qualité, ils aimeraient connaître l'approche américaine sur cette question.

Monsieur Davis souligne qu'il n'est pas très enthousiaste en ce qui concerne l'approche des "cercles de qualité" japonais, car le contexte nord américain est différent. Quelques entreprises américaines en ont fait l'essai, mais après l'enthousiasme du début, l'expérience des cercles de qualité se révéla un échec pour plusieurs d'entre elles.

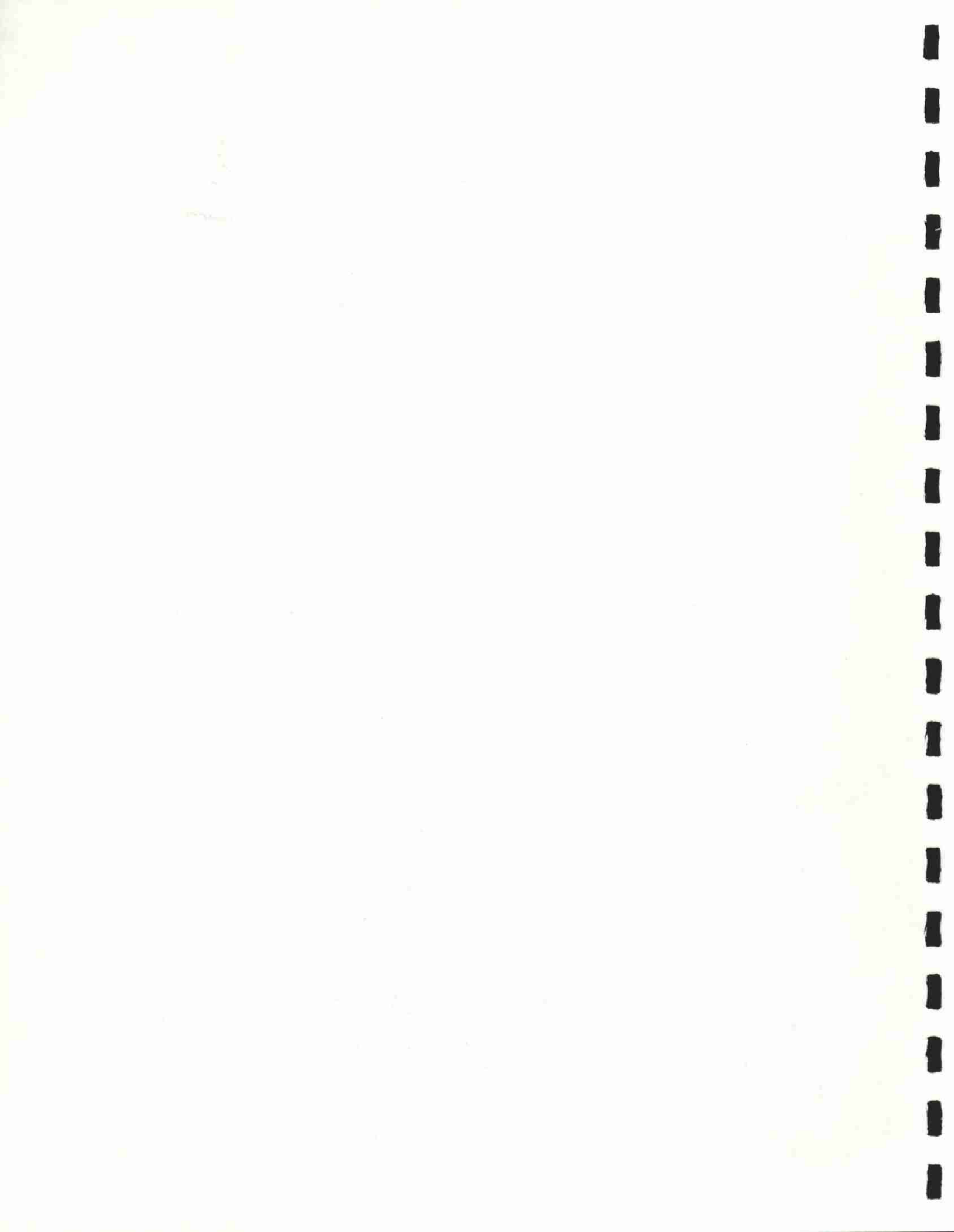
Monsieur Davis y voit deux raisons:

- 1- Les cercles de qualité ne faisaient pas partie intégrante de l'organisation. C'était en quelque sorte des entités parallèles en compétition avec l'organisation régulière et les superviseurs;
- 2- Les membres des cercles de qualité étaient invités à discuter uniquement de problèmes techniques. Ils n'avaient pas l'opportunité de débattre d'autres questions relatives à leur travail.

Monsieur Davis cite quelques exemples d'entreprises américaines qui ont réussi à adopter les techniques japonaises au contexte américain.

Exemples

- 1- **Nabisco et General Foods:** Ces entreprises ont adapté les techniques japonaises des cercles de qualité en y incorporant une nouvelle dimension soit la possibilité d'y aborder divers problèmes autres que techniques.



- 2- **Best Food:** La division qui fabrique le beurre d'arachides "Skippy" au sein de cette entreprise est formée de groupes ("Teams") sans superviseur. Il y a toujours un directeur de contrôle de la qualité mais sa tâche se limite à celle d'un expert-conseil; celui-ci n'a pas d'employés à sa charge.

Les membres de ces groupes ont des pouvoirs traditionnellement dévolus aux départements d'inspection soit celui de rejeter les matériaux ou les ingrédients qui ne respectent pas les normes établies sans avoir à obtenir l'accord du directeur de contrôle de la qualité.

Toutefois, les "Teams" ont quand même des balises à respecter:

- ils doivent respecter les spécifications établies;
- ils doivent respecter les normes de la compagnie en ce qui concerne les coûts de production;
- ils ne peuvent changer les objectifs de l'entreprise (goals).

Le but de ce système est de fabriquer des produits de qualité à un coût peu élevé.

En général, ces groupes de travail sont formés d'une quinzaine d'individus.

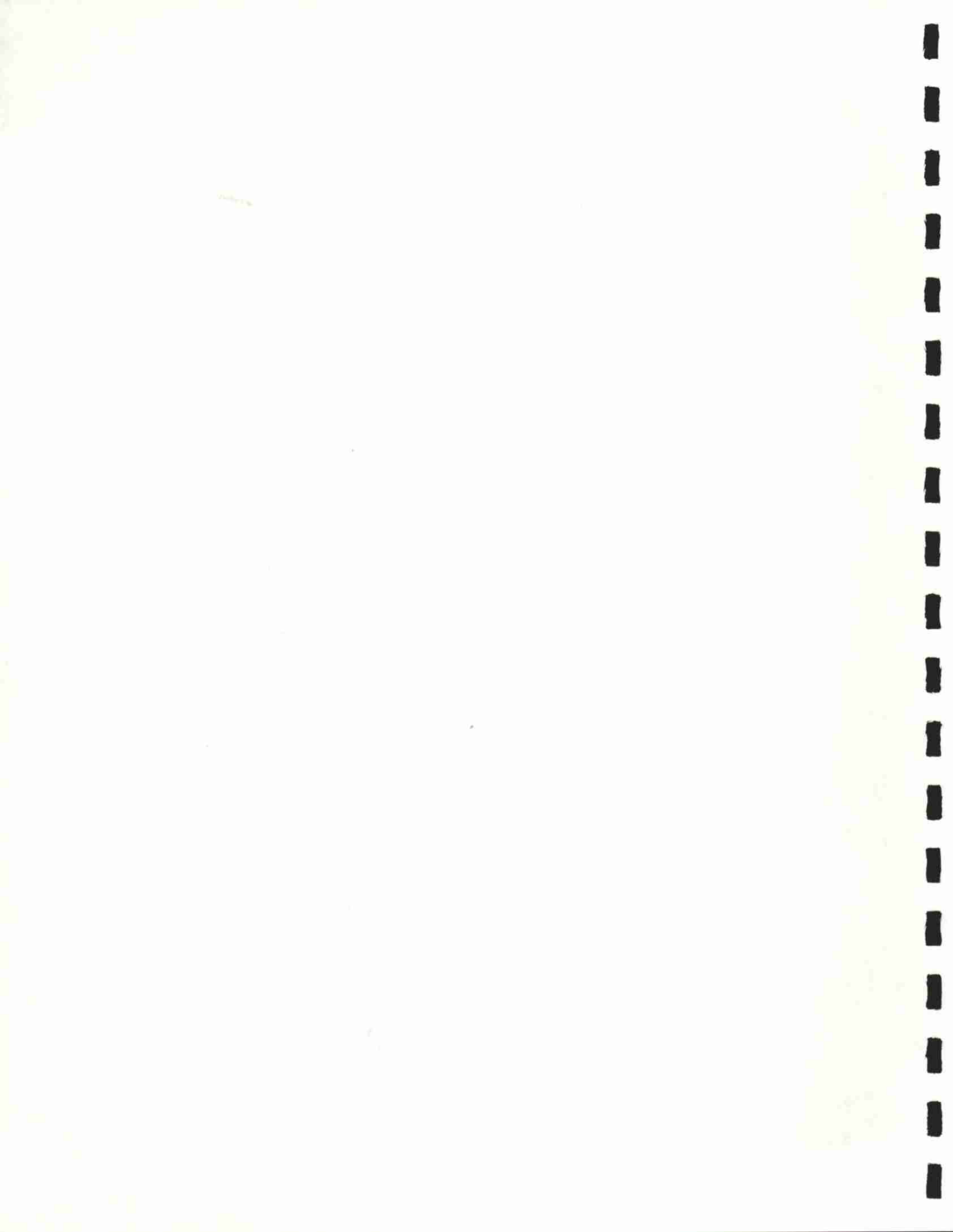
D. Cassista:

Ne voit pas la différence qu'il y a entre le système japonais et le système américain.

L. Davis:

Aux Etats-Unis, les cercles de qualité ont limité leurs actions à la solution de problèmes techniques tandis qu'au Japon, le travailleur voit dans ces cercles un moyen de s'exprimer ouvertement sur plusieurs sujets. En réalité, le travailleur japonais considère son employeur comme sa seconde famille. Comme la société japonaise est très hiérarchisée, les cercles de qualité constituent en quelque sorte une "soupape" qui permet au travailleur de s'exprimer ouvertement.

- 3- Un troisième exemple est celui d'une entreprise qui fabrique de la crème glacée près de Chicago. En implantant ces techniques de "Teams" ou d'équipes dans une de ses succursales, celle-ci est devenue dans un laps de temps très court (six mois) l'unité la plus productive et la plus rentable.



Monsieur Davis mentionne le fait qu'il est très difficile d'implanter ces nouvelles méthodes de gestion dans des anciennes usines car ceci implique trop de changements. Il préconise plutôt de les mettre en application dans de nouvelles unités de fabrication.

Monsieur Davis est contre le principe du "volontariat" que l'on accole souvent aux cercles de qualité à la japonaise. Il y voit un manque de "responsabilisation des employés."

D. Cassista:

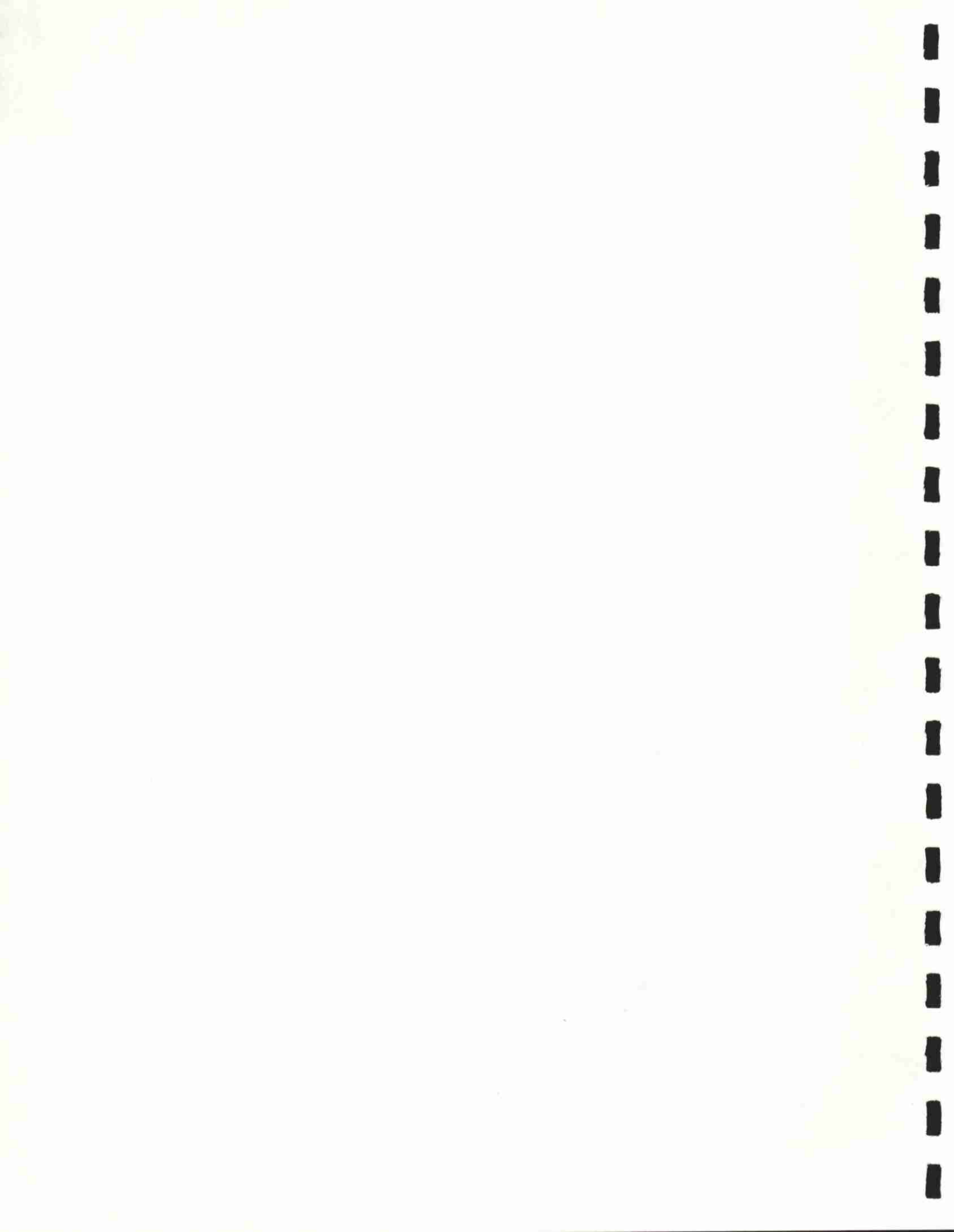
S'interroge sur les difficultés qu'il peut y avoir avec les unions.

L. Davis:

C'est définitivement plus long lorsqu'il faut négocier avec les syndicats.

En définitive, monsieur Davis, considère que la méthode initiale des cercles de qualité est dépassée; les entreprises adoptent de plus en plus de nouvelles approches de gestion participative mieux adaptées au contexte nord américain.

En terminant, une invitation est lancée à monsieur Davis, à venir présenter son approche aux industriels laitiers à l'occasion du congrès du Conseil national de l'industrie laitière qui aura lieu à Québec cette année. Celui-ci accepte avec plaisir cette invitation.

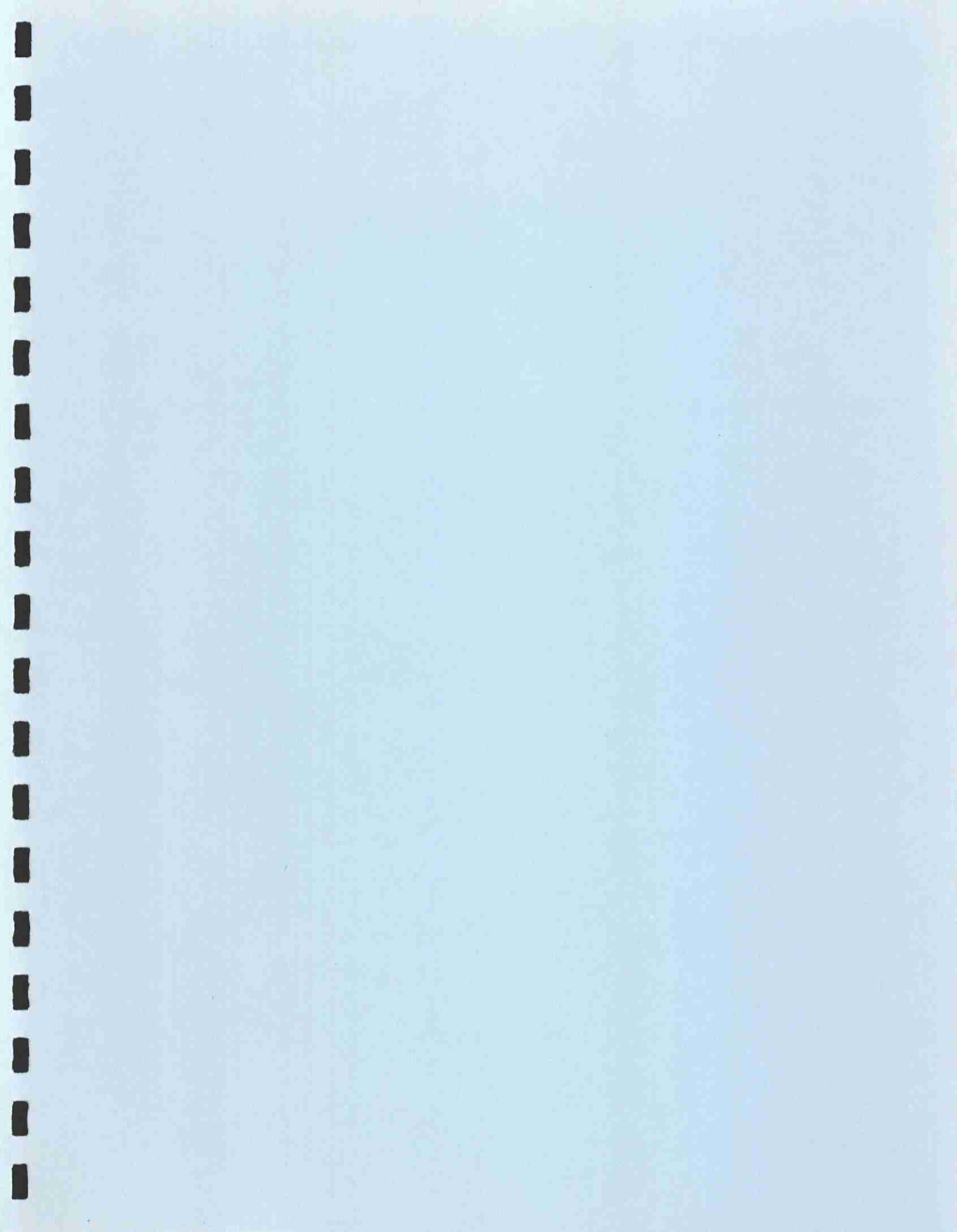


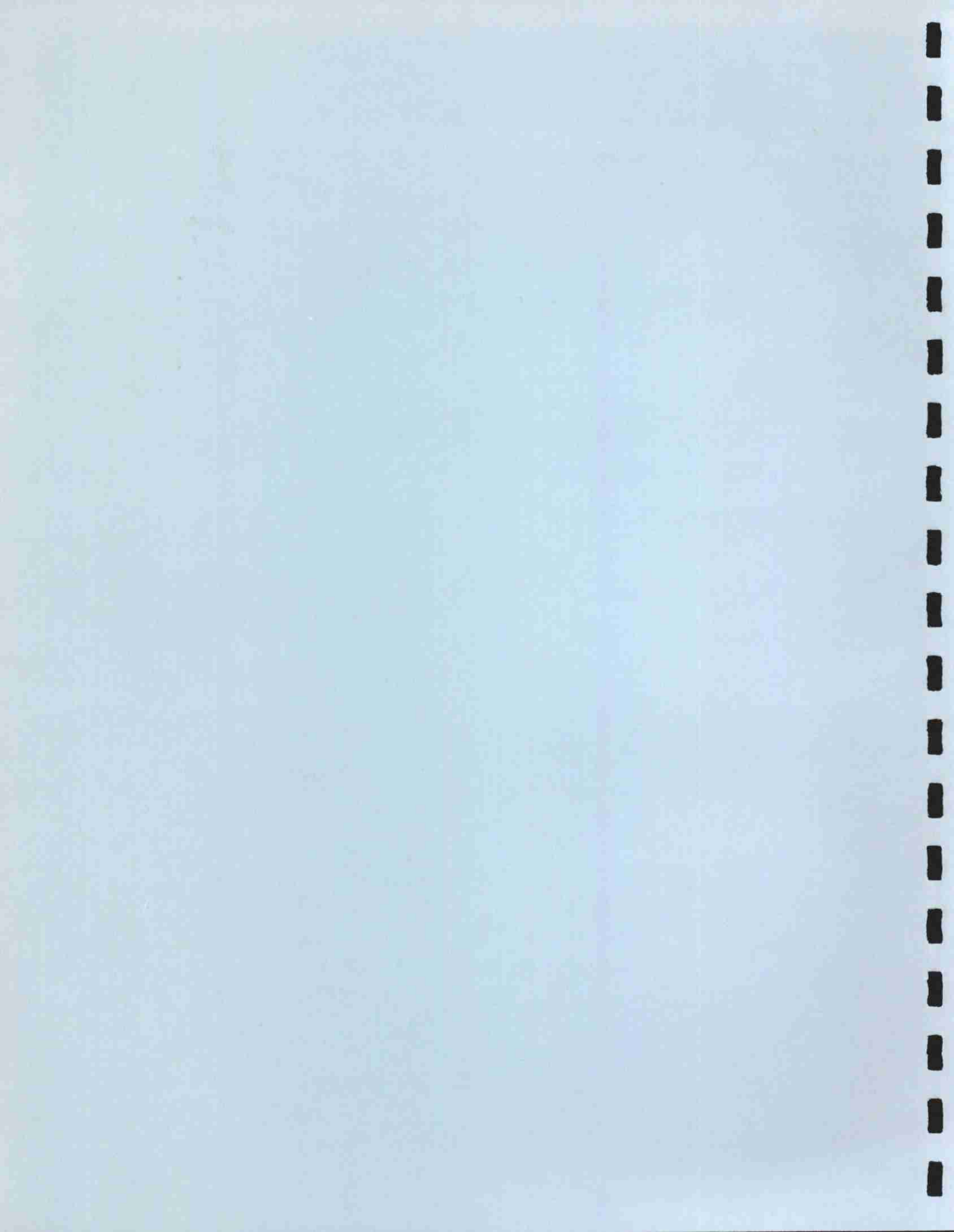
LOUIS E. DAVIS
President

THE DAVIS GROUP INC.
CONSULTANTS

1149 CALLE VISTA DRIVE
BEVERLY HILLS, CA 90210
(213) 275-9878



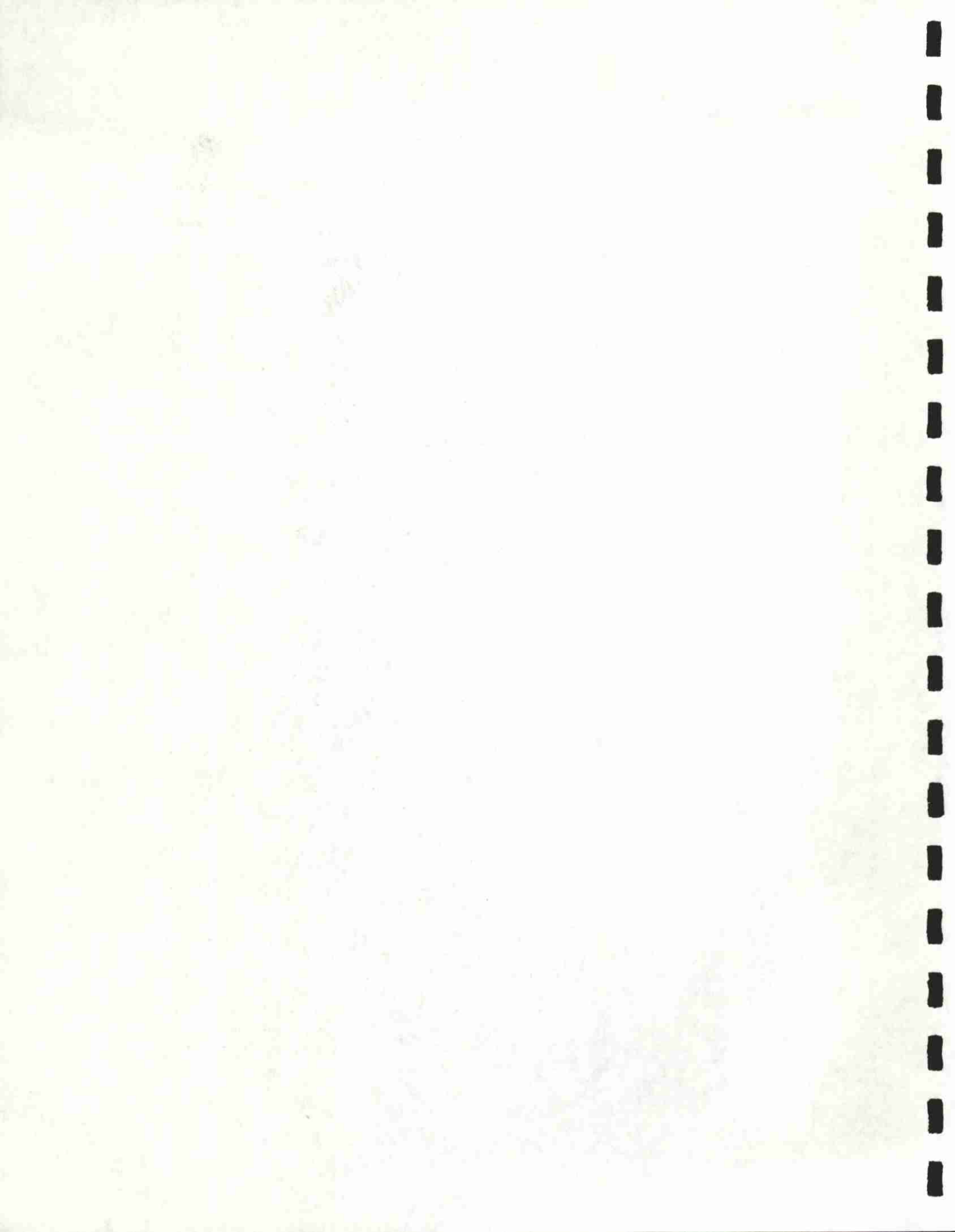




ANNEXE 10

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 23 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 23 JUIN 1987
10h à 12h

LIEU: University of Southern California
401, Bridge Hall
LOS ANGELES, California 90089

Participants: Dr Richard B. Chase, directeur du Centre
d'éducation et de recherche
sur le management
Mme Vivian Liu, attachée commercial
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

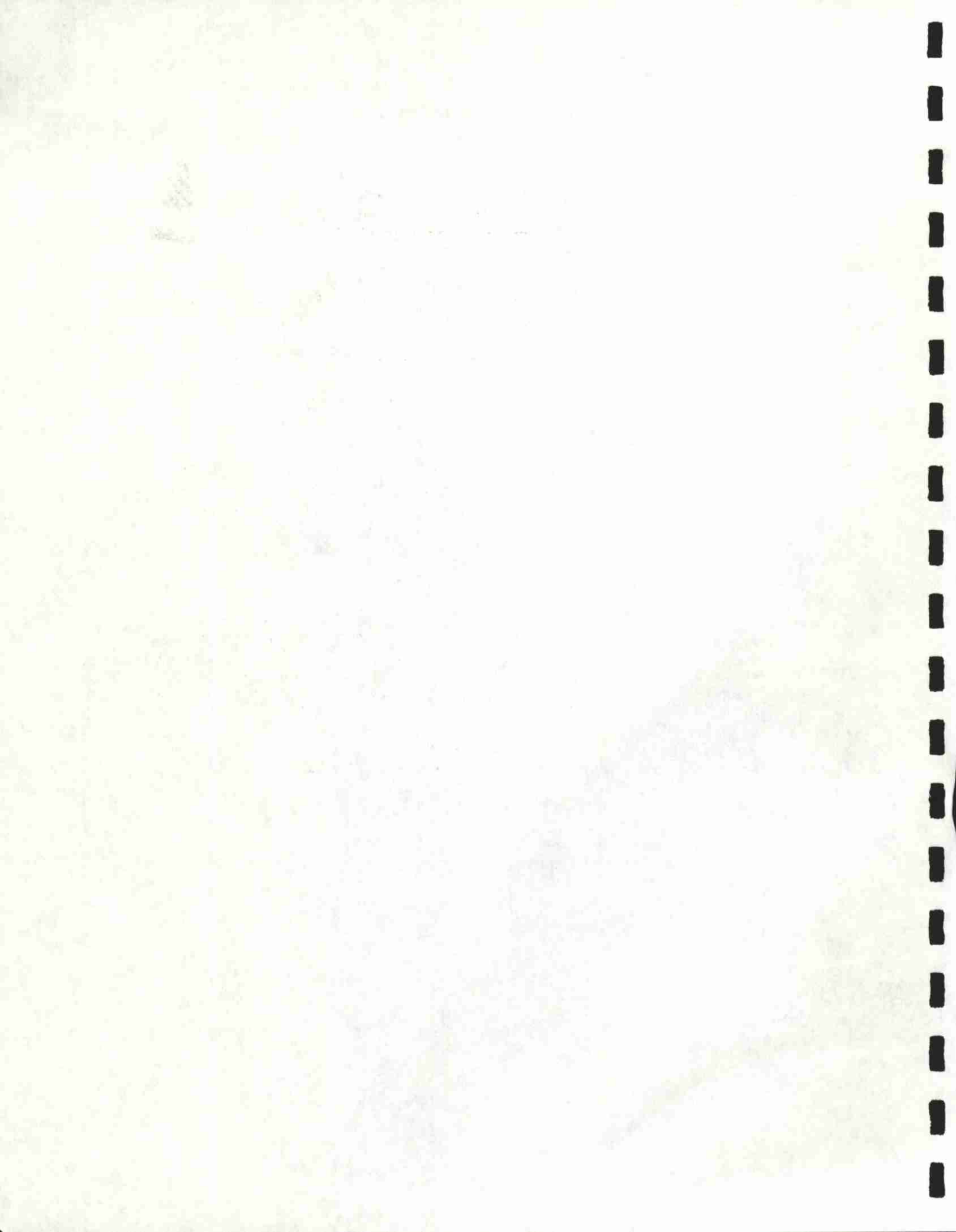
Le Dr Chase dirige le Centre d'éducation et de recherche en gestion d'entreprises de la Faculté d'administration. Le centre effectue de la recherche fondamentale et s'implique au niveau de l'industrie en dispensant des séminaires de formation et en travaillant conjointement sur des projets université - entreprises.

Les séminaires dispensés par ce département abordent les aspects techniques de la gestion de la qualité et les contrôles statistiques (en anglais, S.P.C.). Notons que le Japon adopta cet outil vers les années 1960 pour enclencher le mouvement national de la qualité.

La réalisation de la qualité, selon le Dr Chase, passe par trois pôles, soient les **FOURNISSEURS**, la **PRODUCTION** et la **MISE EN MARCHÉ**. Celui-ci considère que l'on doit s'attarder tout particulièrement aux pôles **FOURNISSEURS - MISE EN MARCHÉ**. Sa définition de la qualité est étroitement liée au respect des besoins du client.

Les techniques permettant de produire de la qualité sont nombreuses et connues. L'évolution technologique et notamment la robotisation a permis de franchir plusieurs barrières à l'obtention d'une production respectant fidèlement les besoins de la clientèle.

Selon le Dr Chase, le système de gestion qui aura le plus d'impact sur l'obtention de la qualité est celui qui implique une participation de tous les niveaux humains de l'entreprise. Tous les employés doivent connaître comment réaliser les objectifs qualité et le pourquoi. La haute direction doit expliquer à la base, les besoins de la clientèle et le rôle de chacun pour les satisfaire. Il est important de responsabiliser les superviseurs de production à l'importance de la qualité.



Les cercles de qualité représentent un seul aspect d'une bonne gestion. Il est important de reconnaître qu'il existe plusieurs alternatives d'outils de gestion et que le choix dépend de plusieurs facteurs tels la culture d'un peuple, les relations employeur - employés, la situation syndicale, le secteur d'activités, etc...

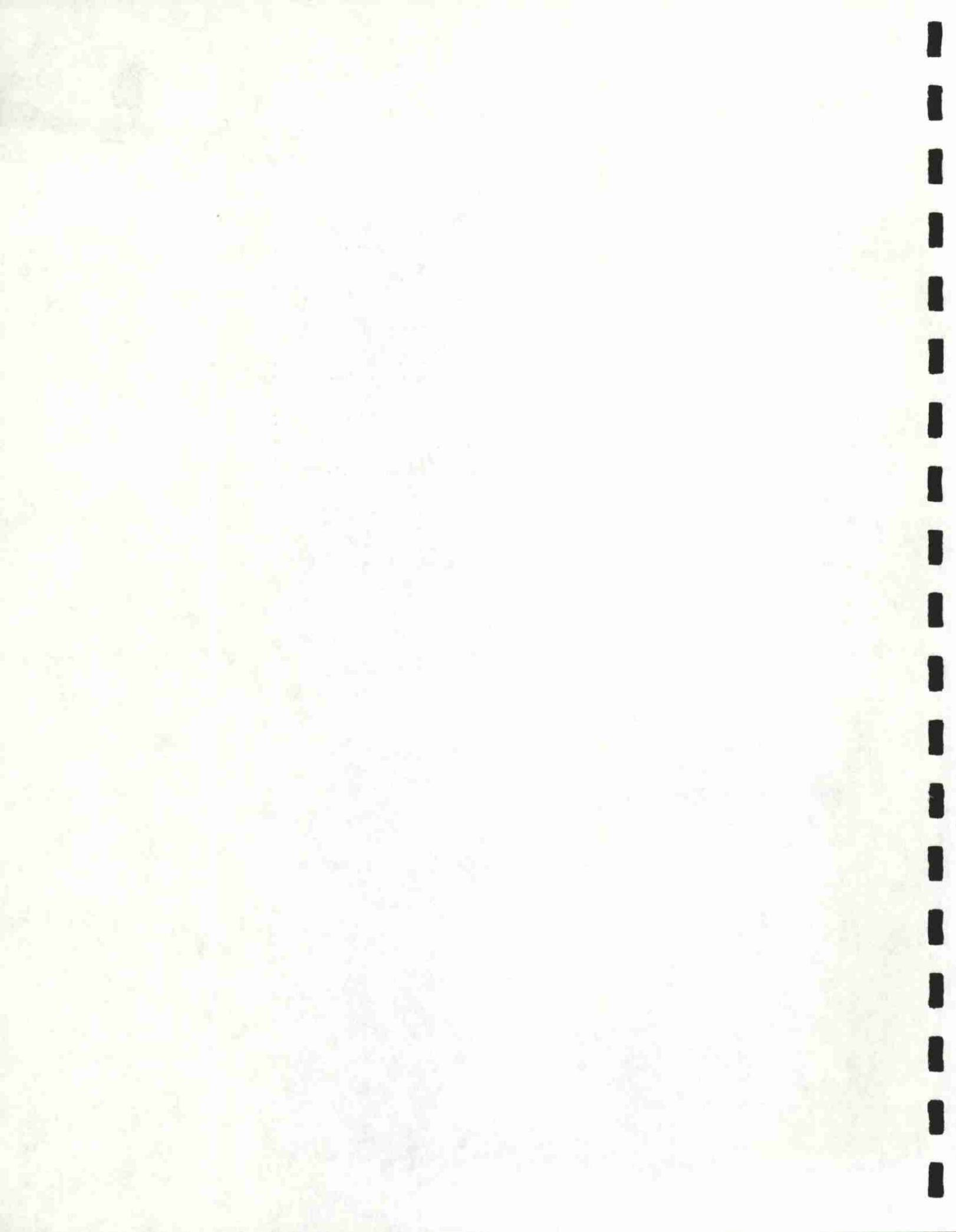
Pour revenir aux aspects **FOURNISSEURS - MISE EN MARCHÉ**, le Dr Chase est d'avis que dans un contexte où le cycle de vie d'un produit est relativement court, comme c'est souvent le cas dans l'industrie agro-alimentaire, il faut développer une approche de "constante attention" des besoins latents ou exprimés des clients et développer une stratégie pour les satisfaire rapidement et au meilleur coût. Les fournisseurs doivent aussi pouvoir réagir promptement aux changements qui en découlent.

En résumé, le Dr Chase considère que les deux rôles **FOURNISSEURS - MISES EN MARCHÉ**, doivent commander la fonction "production". Plusieurs entreprises ont tendance à produire sans tenir suffisamment compte des besoins réels des consommateurs.

Le Dr Chase considère que le rôle du gouvernement est d'encourager le développement de la qualité au sein des entreprises.

La motivation des employés est aussi un facteur d'une extrême importance au même titre que les instruments qu'on emploie pour atteindre la qualité. Le Dr Chase cite en exemple l'usine GM de Californie qui en introduisant de nouveaux concepts de gestion de la qualité a réussi à motiver le personnel, ce qui a permis à l'entreprise de produire des véhicules de très haute qualité.

En définitive, les méthodes japonaises de gestion de la qualité fonctionnent aussi aux Etats-Unis, si on permet aux travailleurs d'être bien motivés et récompensés pour leurs efforts.

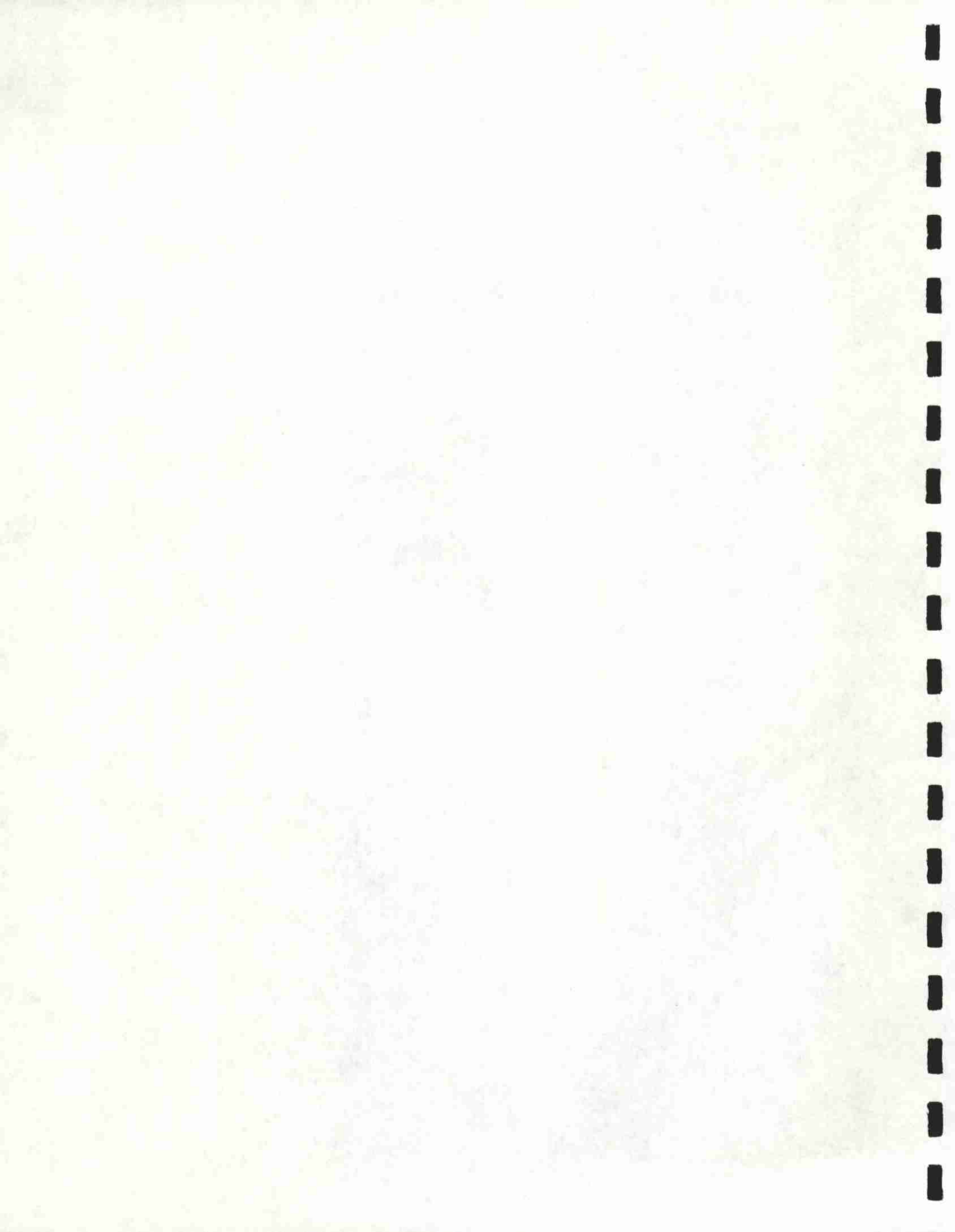


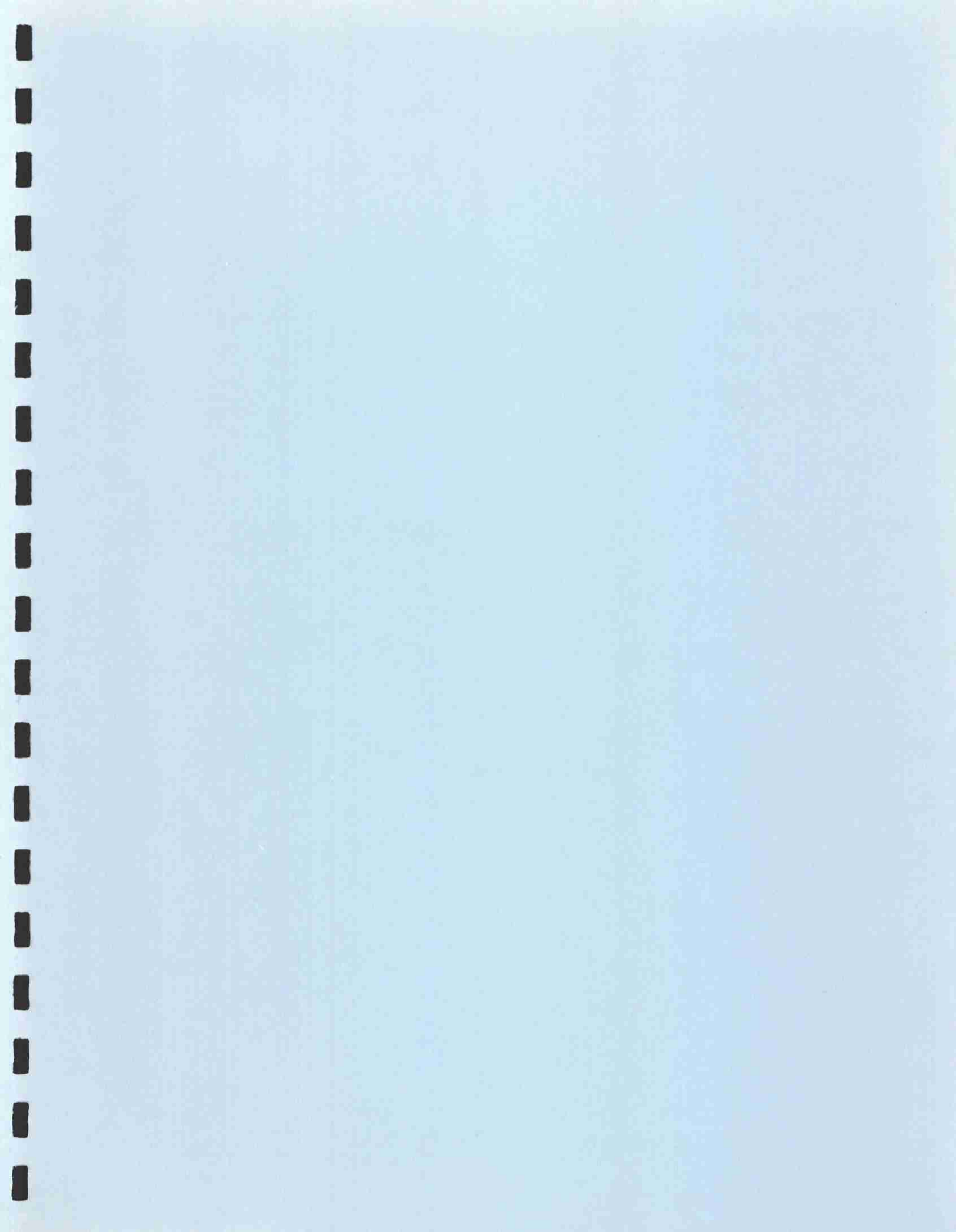
OFFICE (213) 743-7110

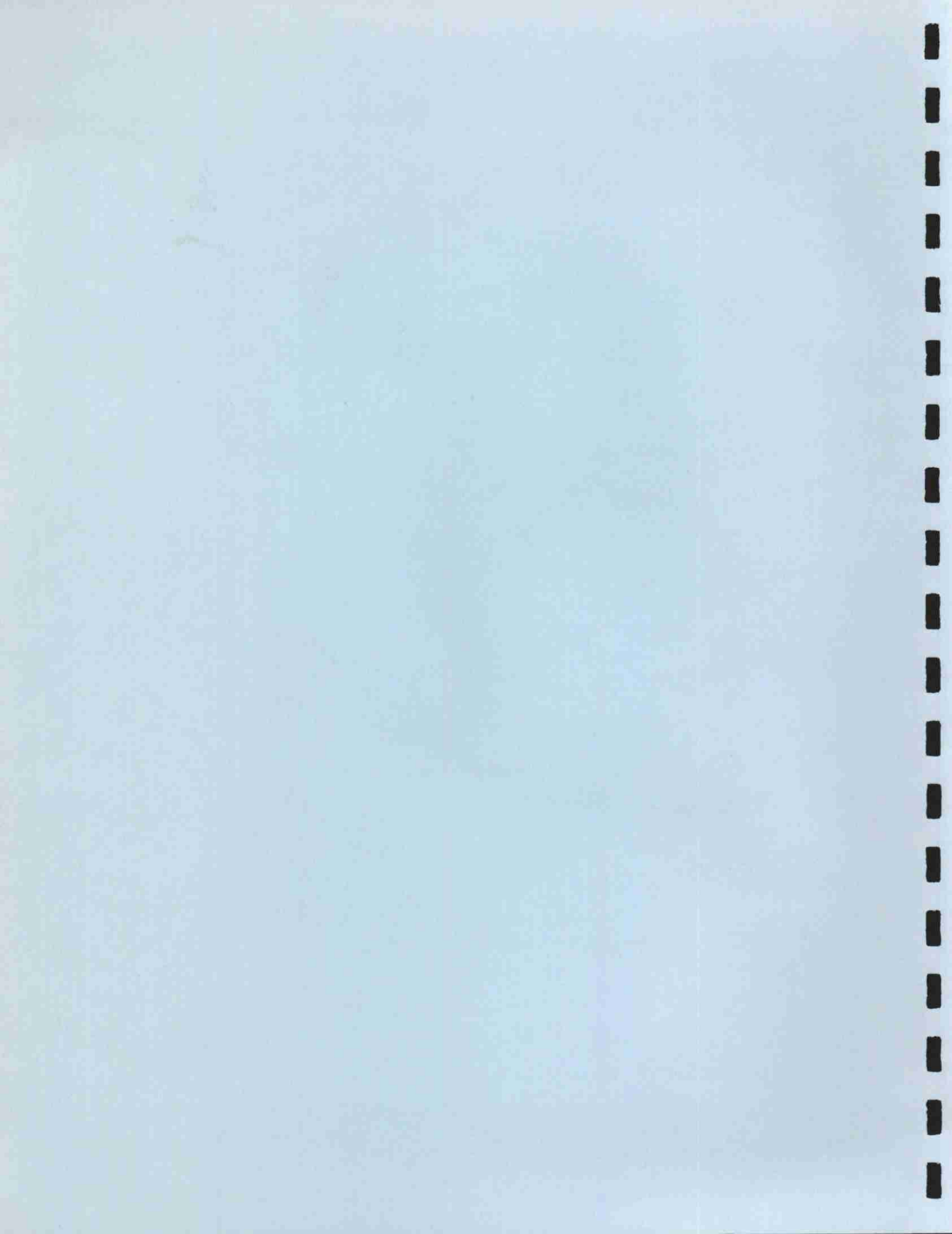


RICHARD B. CHASE, PH.D.
DIRECTOR, CENTER FOR OPERATIONS
MANAGEMENT EDUCATION AND RESEARCH

SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA, LOS ANGELES, CA 90089-1421



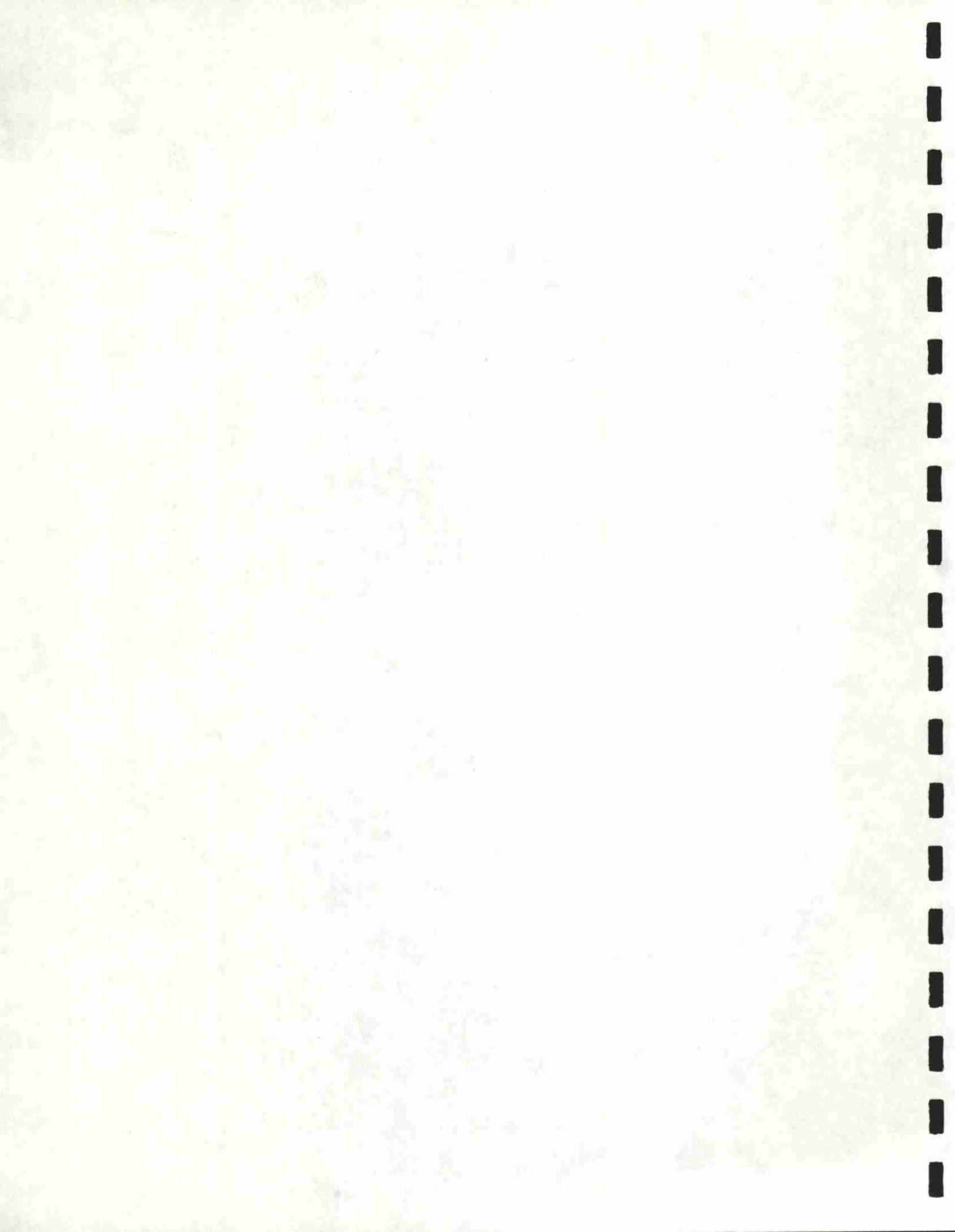




ANNEXE 11

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 23 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *

RENCONTRE DU 23 JUIN 1987
15h à 17h

LIEU: GOLDEN CHEESE COMPANY
1138, West Ricon Street
CORONA, California

Participants: M. Graeme Honeyfield, directeur général
Mme Vivian Liu, attachée commercial
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

La "**Golden Cheese Company**" est l'une des entreprises laitières les plus récentes et la plus automatisée de Californie. Elle a débuté sa production le 1er octobre 1985. Cette entreprise a été financée par des capitaux danois et construite par des ingénieurs et techniciens de différentes nationalités (américains, anglais, irlandais et danois); l'équipement est d'origine danoise.

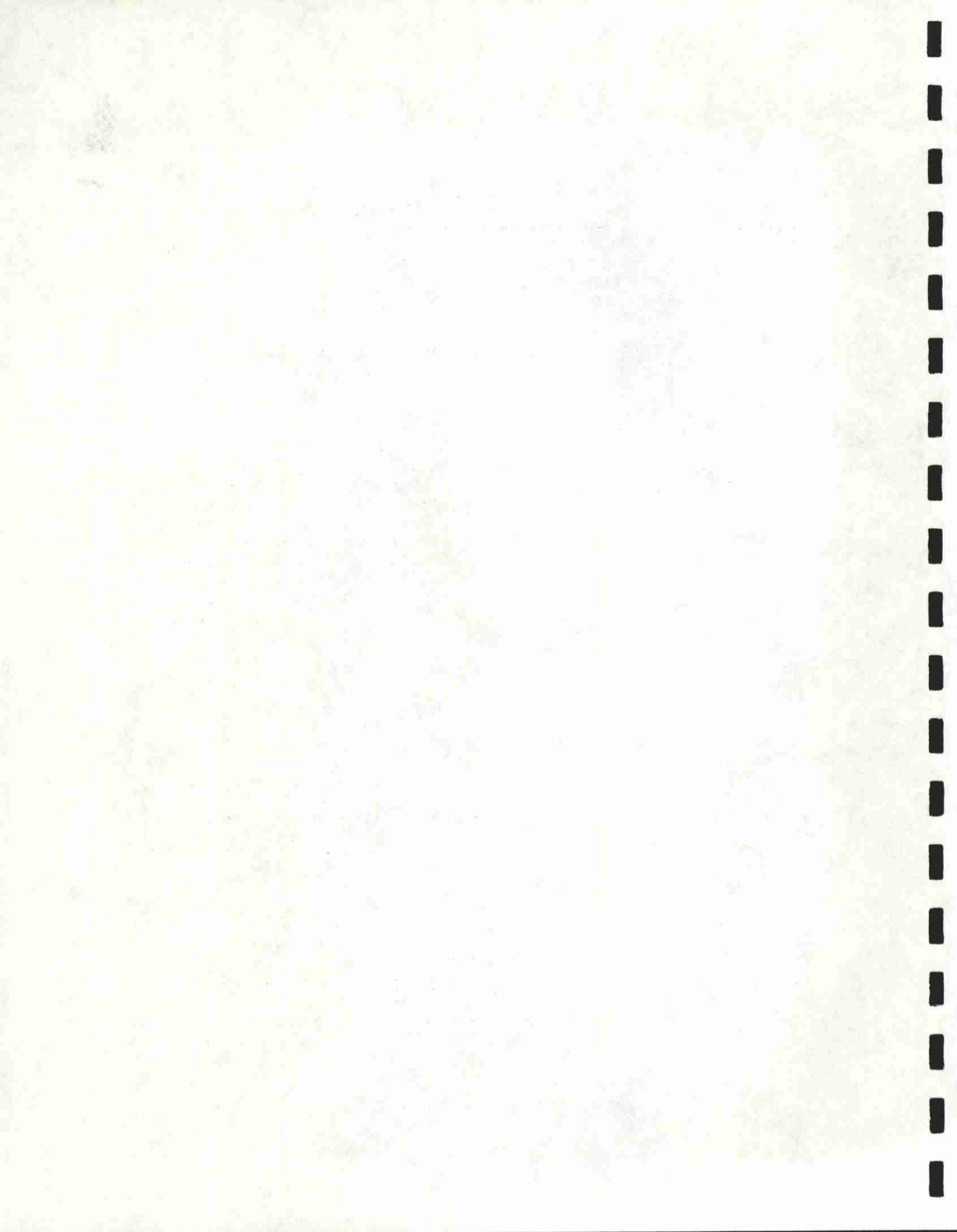
Cette entreprise produit annuellement 80 millions de livres de fromage Monterey Jack, Colby et cheddar; trois millions de livres de beurre de lactosérum et deux millions de gallons d'alcool éthylique.

Le bâtiment occupe une surface 180 000 pieds carrés.

La production journalière de 2,3 millions de livres nécessite le traitement de 13 millions de livres de lait par jour produit par quelques 50 000 vaches laitières.

En ce qui concerne la production laitière, cette région de la Californie est particulièrement privilégiée si on en juge par les données suivantes:

- Le nombre de vaches/acre est plus élevé qu'ailleurs - 800 vaches/acre contre 400 vaches/acre;
- La production laitière par vache est de 25% plus élevée qu'ailleurs, les vaches sont nourries au grain, ce qui réduit le pourcentage d'eau dans le lait. Le lait est d'excellente qualité;
- Le lait est payé au producteur selon son pourcentage de gras et de solides non gras. C'est une particularité intéressante pour nous car le Québec songe à modifier son propre système de paiement du lait basé uniquement sur le pourcentage de gras.



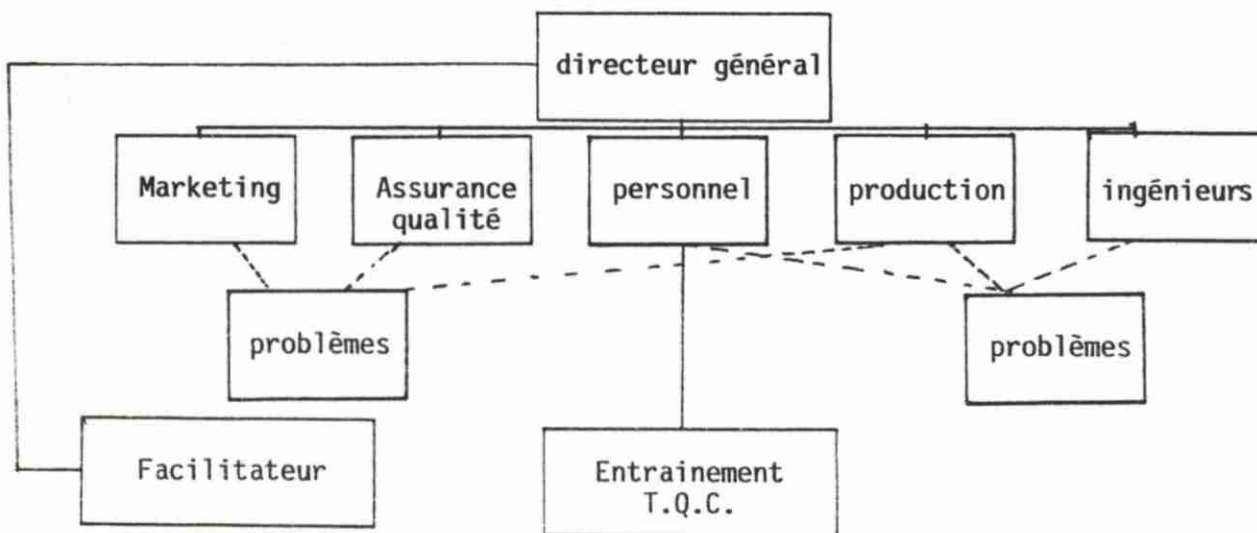
Au niveau de la production, Monsieur Honeyfield mentionne qu'elle est entièrement automatisée. Le nombre d'employés est réduit au minimum et il y a absence d'organisation syndicale. Vingt-trois (23) ingénieurs ont pour tâche de solutionner les problèmes majeurs. Chaque ligne de production est dirigée par un superviseur et 1 ou 2 chefs de groupe. Le laboratoire est très bien pourvu tant en ressources humaines qu'en équipements pour vérifier la qualité des produits à diverses étapes de fabrication.

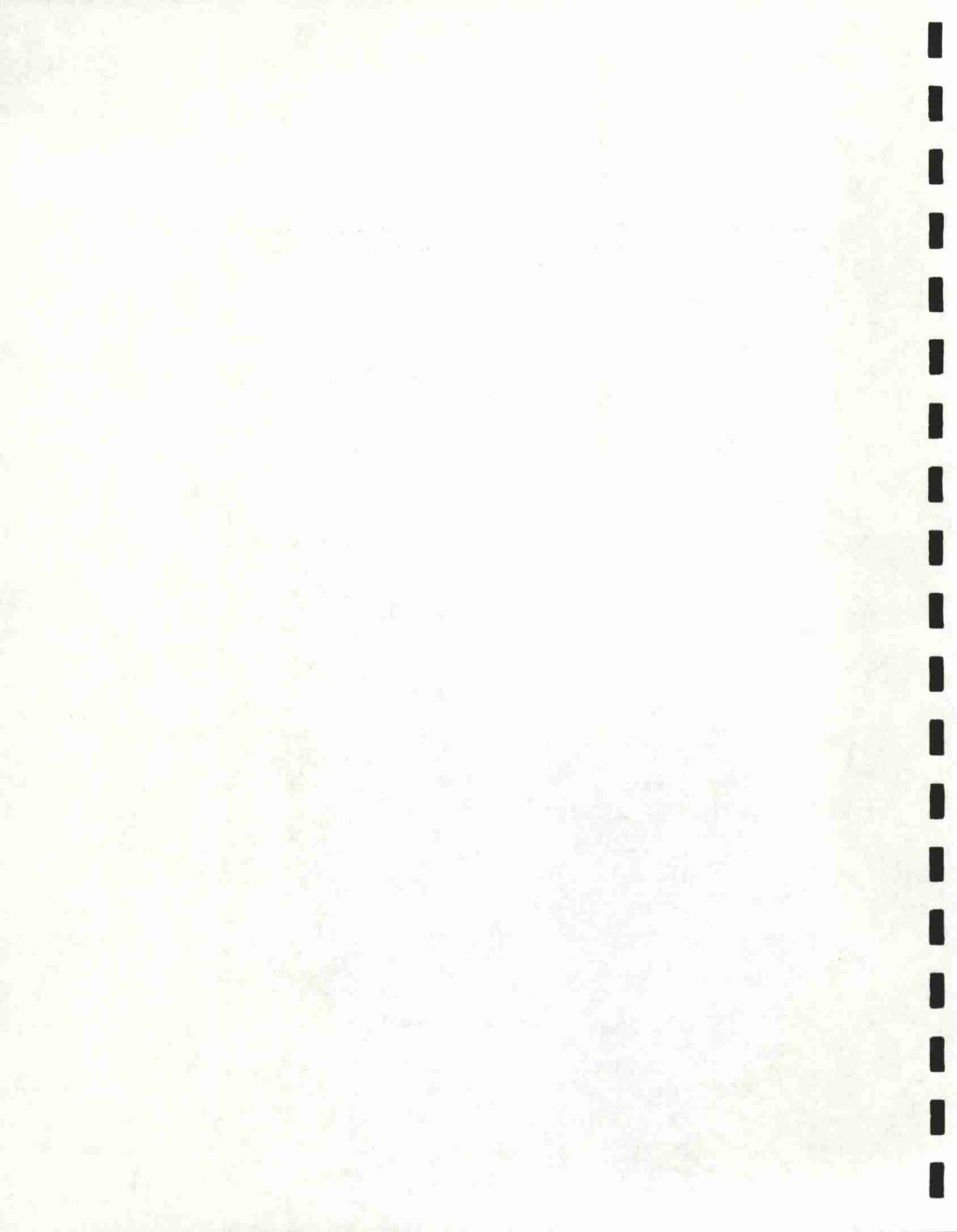
Monsieur Honeyfield considère que le haut degré d'automatisation contribue à l'obtention d'une qualité uniforme. Les problèmes de qualité sont réduits par le fait également que le nombre de formats des produits fabriqués est limité.

Malgré les bonnes performances enregistrées, Monsieur Honeyfield envisage l'implantation d'un programme en gestion intégrale de la qualité, s'inspirant du concept japonais. L'entreprise fera appel à un "facilitateur" externe pour l'implantation. Par la suite, serait créé un département ayant comme mandat l'entraînement de personnel et le suivi du système mis en place. Ce département agira comme ressource pour aider les diverses cellules de travail à solutionner les problèmes.

L'avenir nous démontrera l'efficacité d'un tel programme puisque pour l'instant, l'usine a une étape de mise au point finale d'une technologie hautement automatisée.

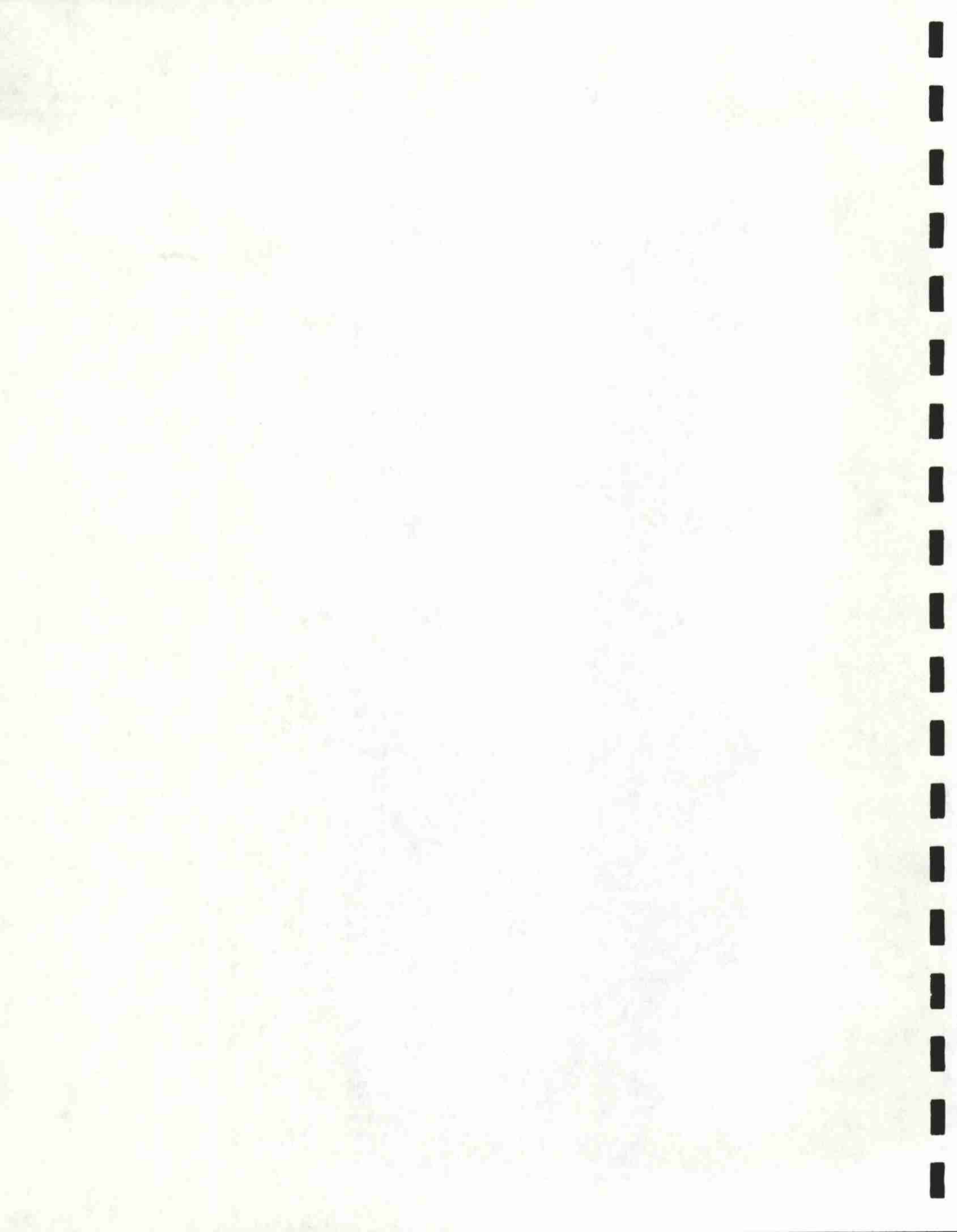
Monsieur Honeyfield souhaite implanter l'organigramme suivant:





Monsieur Honeyfield songe à engager un "facilitateur" qui aurait pour tâche de former les employés aux techniques de résolution de problèmes en équipe. Une fois cette structure bien établie, un service permanent de gestion de la qualité prendrait la relève.

87.11.10

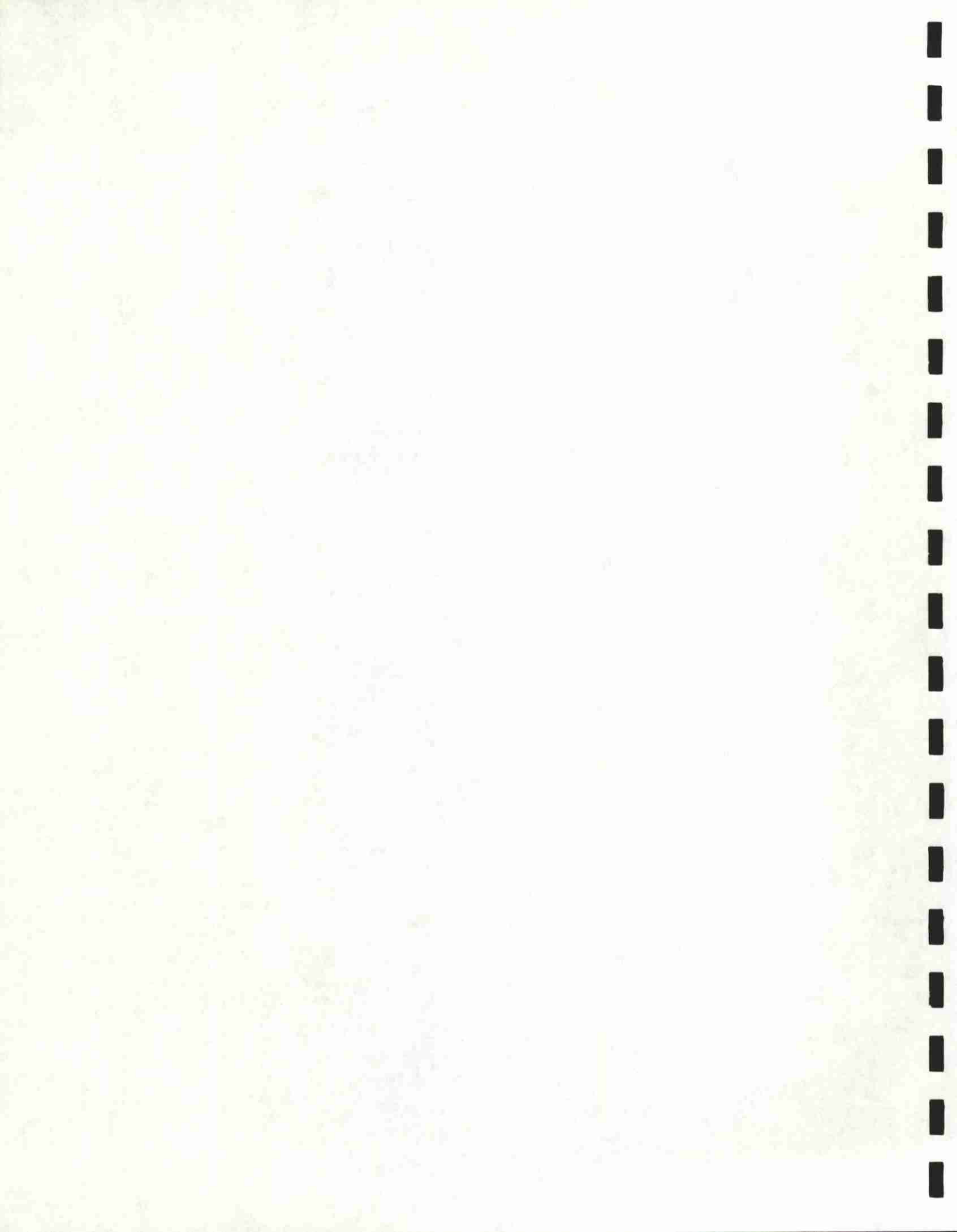


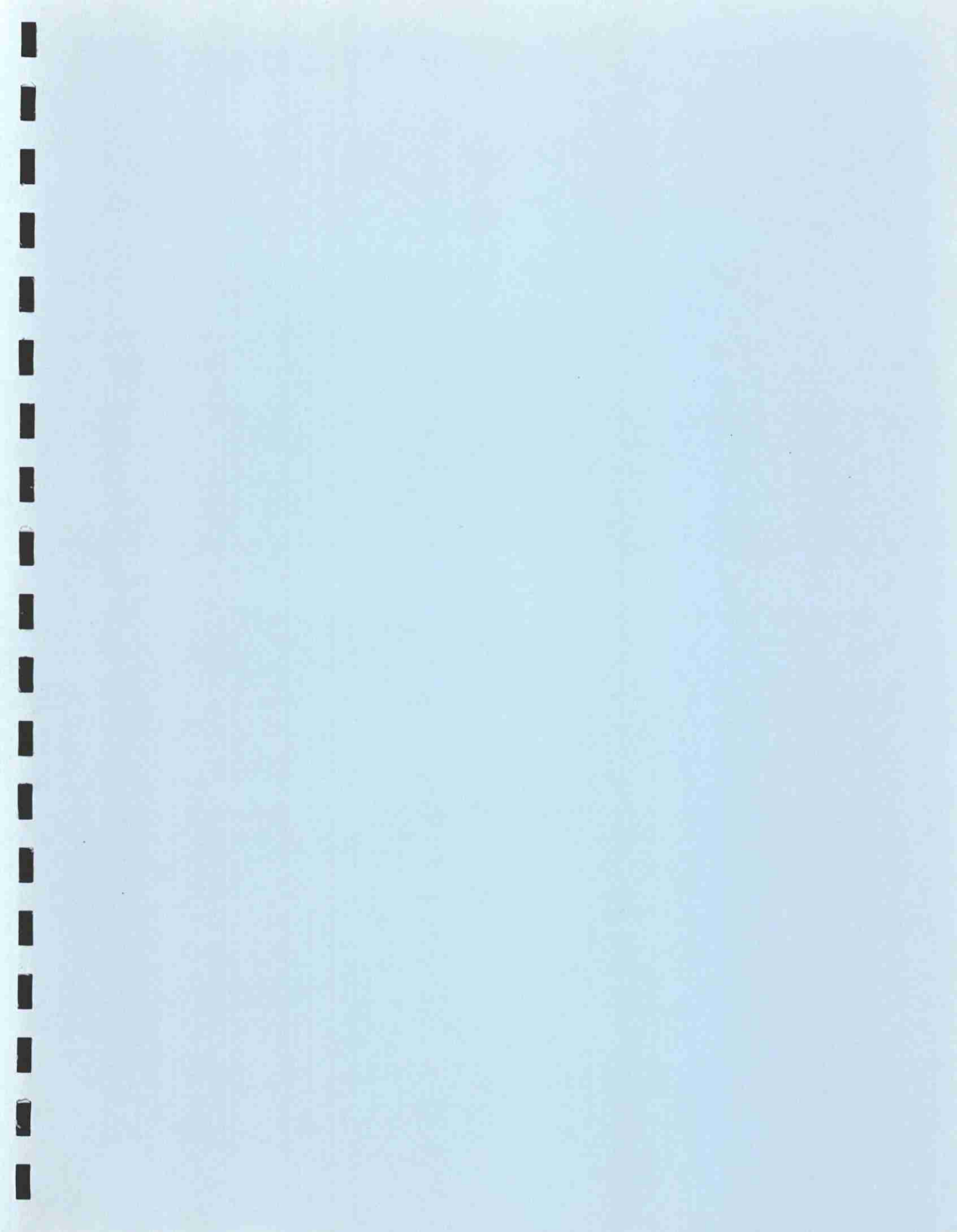
GOLDEN CHEESE COMPANY OF CALIFORNIA

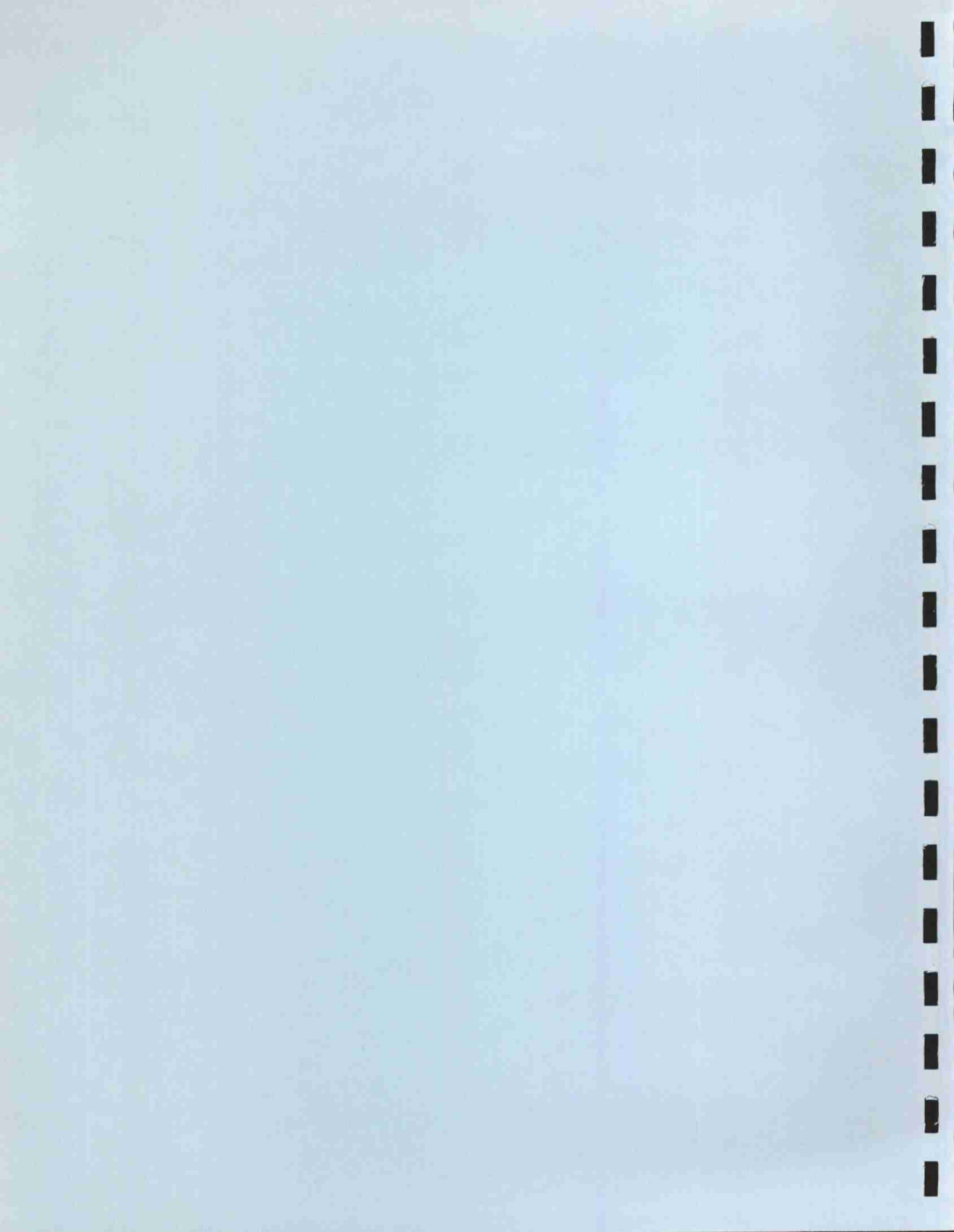
Graeme Honeyfield
General Manager

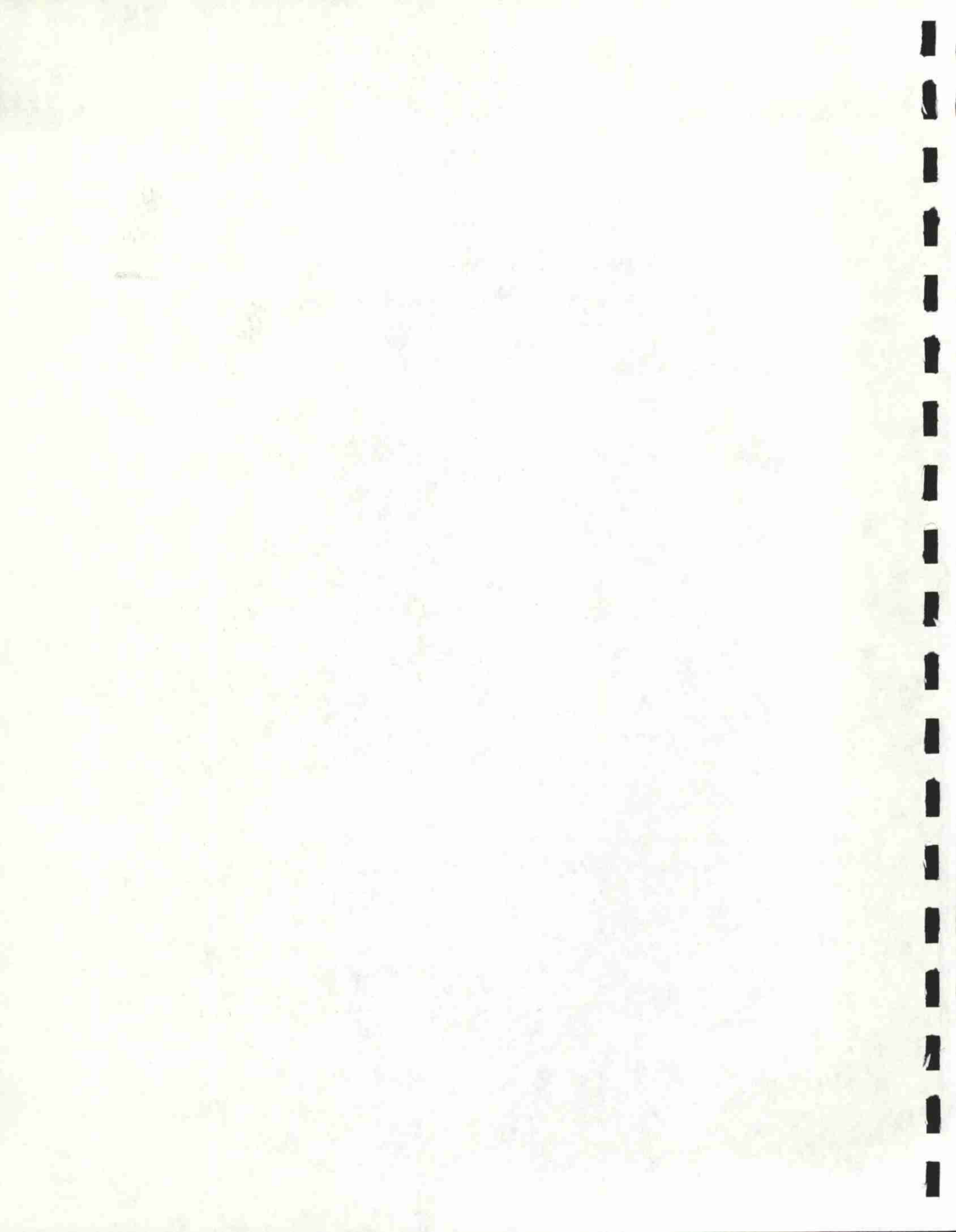
1138 West Rincon Street
Corona, CA 91720
Telephone (714) 737-9260

Telex 317-558
Telecopier (714) 737-6355
1-800-626-2865









*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 24 JUIN 1987
10h à 12h

LIEU: GENERAL TELEPHONE OF CALIFORNIA
One GTE Place, RC 1010
THOUSAND OAKS California 91362

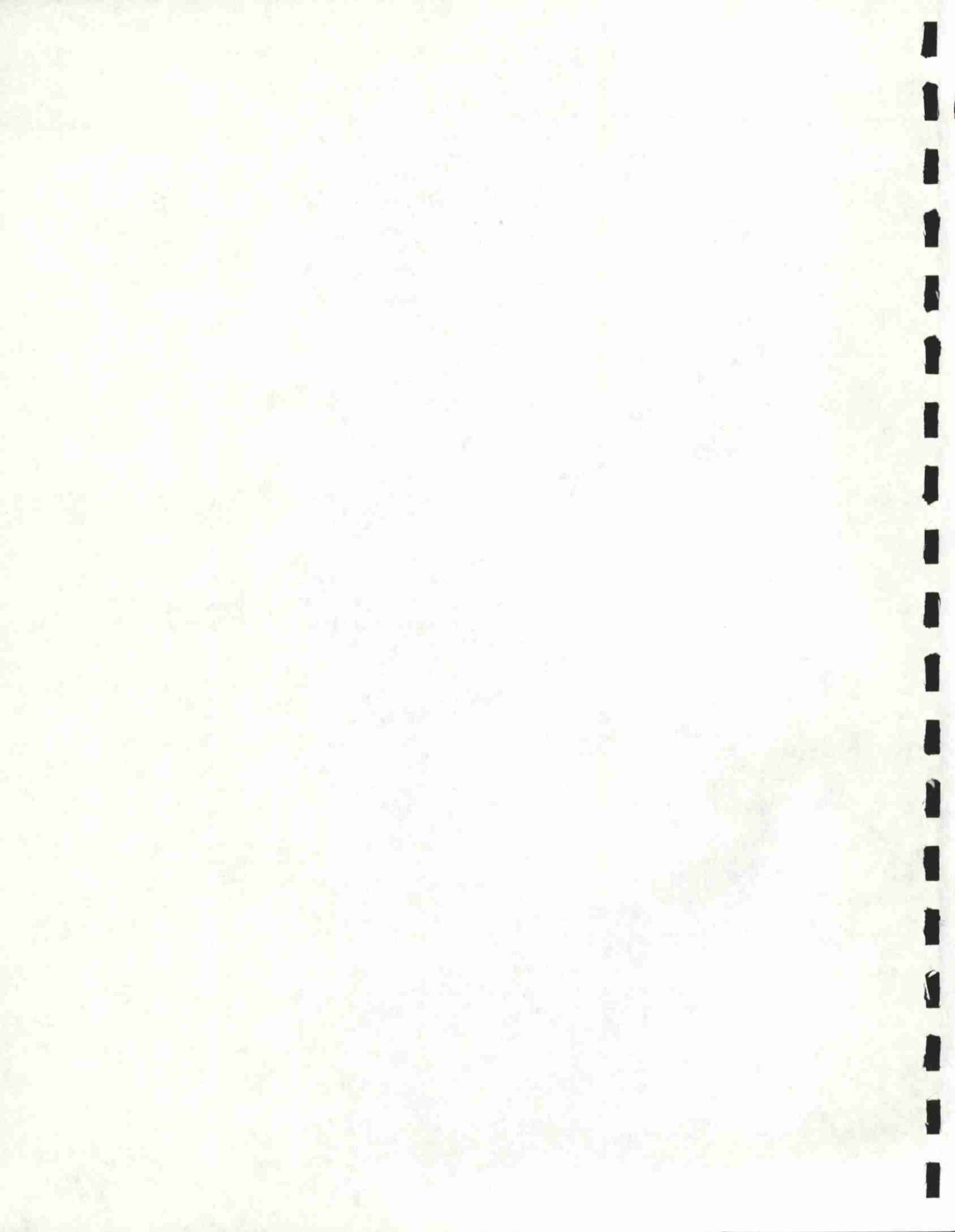
Participants: M. Michael D. Bowen, directeur de la qualité
- implication des employés
M. Gaetan W. Lamoureux, gérant de la qualité
Service des communications
M. Mark E. Crumly, gérant de la qualité
- approvisionnements
Mme Vivian Liu, attachée commerciale
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

General Telephone, c'est plus de 177 centres de télécommunications soit un réseau de 28 millions de milles de câbles desservant 330 localités californiennes. L'entreprise emploie 25 000 personnes et en 1985, ses ventes totalisaient 2,4 milliards de dollars. General Telephone of California est une filiale de GTE Corporation, dont le siège social est situé à Stamford, Connecticut. C'est la plus importante entreprise de services publics aux Etats-Unis. Elle opère dans 48 états américains et 38 autres pays; elle emploie 180 000 personnes et a généré en 1985, quelques 16 milliards en ventes. En plus de ses opérations reliées au téléphone, GTE Corporation opère 130 usines reliées à la production d'équipements de haute technologie électronique, d'équipements en télécommunication, de production d'annuaires.

Messieurs Lamoureux et Crumly nous ont exposé la philosophie de la compagnie concernant la gestion de la qualité. GTE California a un vice-président à la qualité qui relève directement de la haute direction de GTE Corporation.

Implantation

Le programme en gestion qualité fut implanté en 1984. Dès 1985, les coûts reliés aux réparations d'appareils diminuèrent de 50%. Monsieur Lamoureux évalue qu'il faut entre 3 et 5 années pour mettre en place un tel programme et en mesurer les retombées.



Il est très important que la haute direction s'implique dans l'implantation du programme dès ses débuts. Sa sensibilisation et sa formation constituent immanquablement la première étape.

Pour implanter le programme, GTE fit appel à un consultant externe. Les étapes poursuivies furent:

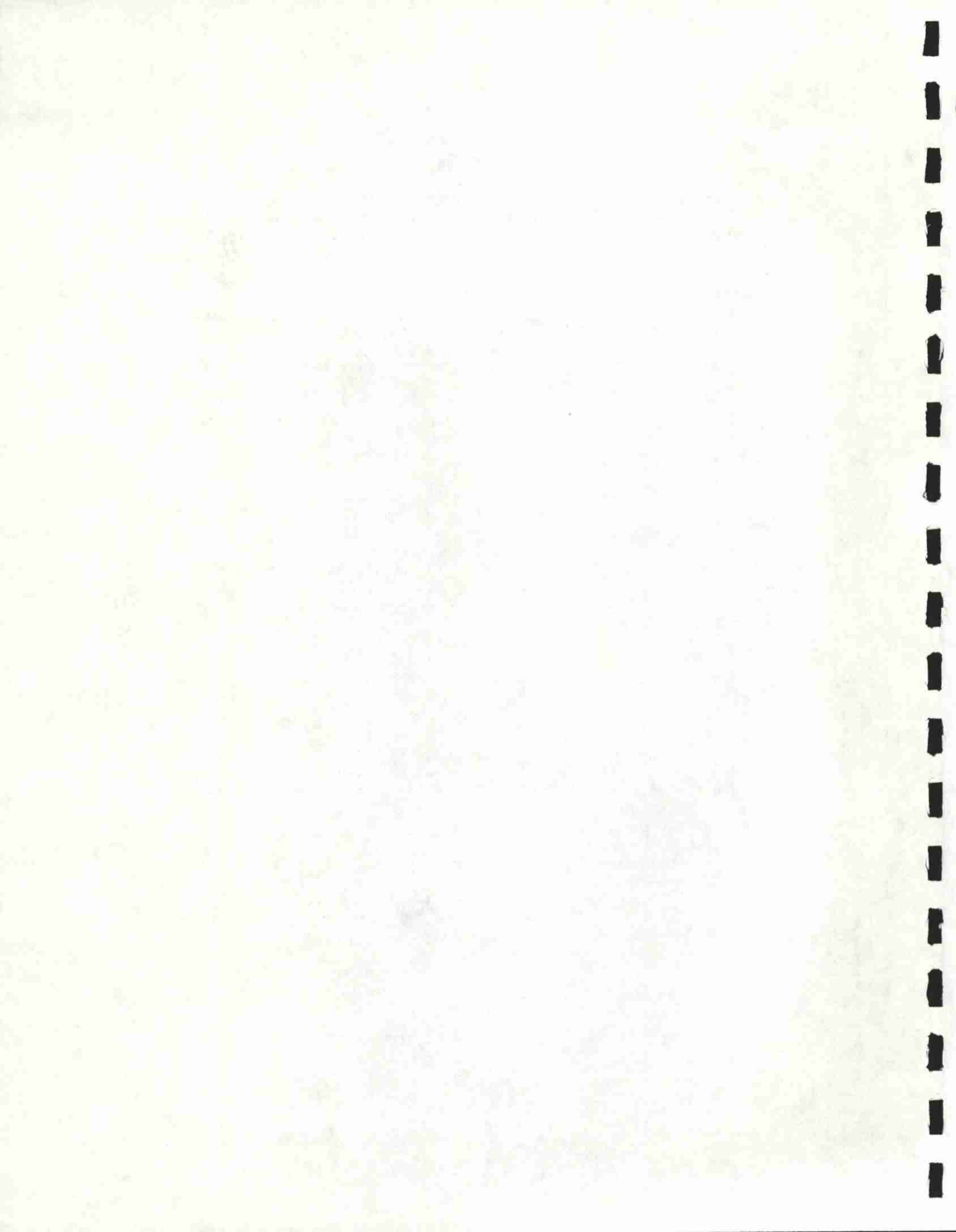
- 1- le diagnostic général;
- 2- la création d'un conseil supérieur de la qualité;
- 3- la détermination d'objectifs de progrès;
- 4- la planification des moyens;
- 5- la mobilisation de tout le personnel.

Organisation

- La GTE of California possède 9 filiales. Chacune d'elles a une direction de la qualité. Sur une base régulière, les 9 directeurs se réunissent pour gérer les objectifs qualité établis;
- au niveau de la GTE Corporation, il y a un vice-président à la qualité relevant directement du président;
- un département spécifique de GTE of California agit comme aide technique auprès des 9 directions qualité;
- la compagnie mise sur ses employés pour innover, soumettre des idées d'amélioration, prévenir les défaillances et solutionner des problèmes spécifiques.

Les valeurs véhiculées par l'entreprise sont:

- 1- La qualité; satisfaction des attentes de la clientèle;
 - 2- l'implication des employés;
 - 3- le bien-être du personnel;
 - 4- l'innovation;
 - 5- la technologie;
 - 6- la vigilance face aux attentes du marché (veille industrielle);
 - 7- la prévention au lieu de la correction.
- Chaque département d'une filiale se réunit sur une base régulière pour réviser les objectifs qualité;
 - chaque commande est suivie jusqu'à la livraison au client;



- la compagnie a instauré des "groupes de travail". Ces groupes travaillent à améliorer et si possible innover dans leur secteur d'activités. Ils sont appelés à résoudre divers problèmes soumis par la direction et se rapportant aux objectifs de qualité établis. Chaque groupe opère avec un "facilitateur". Selon la complexité du problème à résoudre, l'organisateur alloue un délai pour le résoudre. Ce suivi est effectué par les "facilitateurs" de chaque groupe avec le responsable de la qualité du département.

Résultats

Dès 1985, les coûts reliés à la non-qualité avaient diminué de 50%. Monsieur Lamoureux nous rapporte les résultats suivants:

- les ventes ont augmenté de 40%;
- les rejets ont diminué de 57%;
- la productivité a augmenté de 14,5%;
- les profits sont à la hausse.

Il considère qu'une part de ce succès est attribuable à un excellent système d'évaluation des fournisseurs ce qui a permis de diminuer à zéro les pertes dues à des matériaux défectueux au départ.

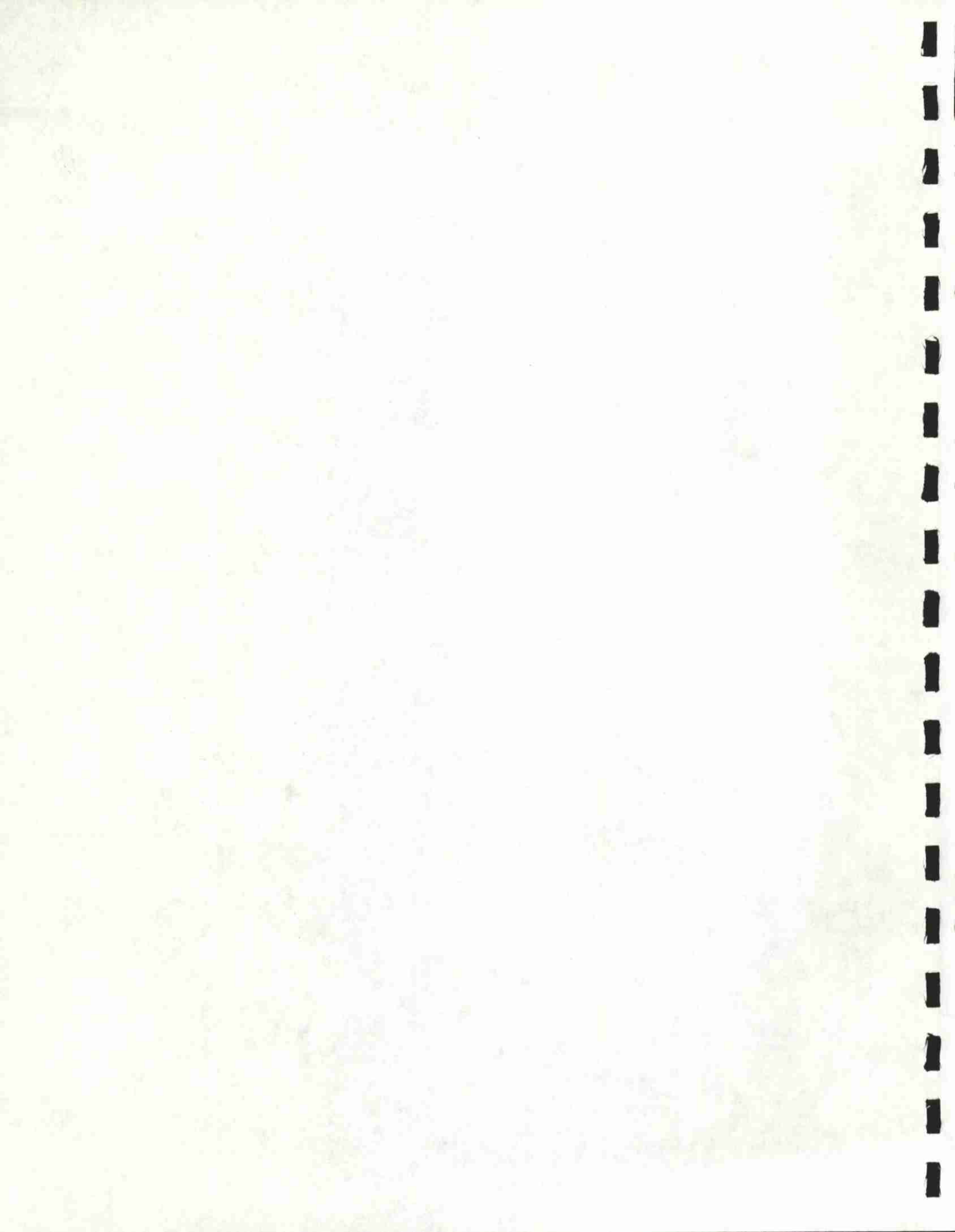
Monsieur Lamoureux nous expose en résumé les grandes lignes de l'approche qualité chez GTE.

1- La qualité, c'est quoi?

Le mot qualité a sans doute une part d'interprétation subjective. Sa définition peut varier d'une personne à l'autre, mais une interprétation commune se dessine dans le monde industriel. La qualité fait l'unanimité lorsque:

"Un produit ou un service rencontre ou dépasse les attentes de l'utilisateur."

Pour GTE, la qualité c'est respecter les spécifications et les attentes des clients externes et internes à l'entreprise et ce, pour la durée de vie utile du produit.



2- Le client

Les clients ne sont pas seulement ceux qui louent ou achètent un produit. Les clients peuvent être internes à l'entreprise. Un département ou service qui fournit un travail pour un autre secteur de l'entreprise doit considérer ce dernier comme son client et rechercher ses attentes.

3- La qualité, c'est payant!

La récompense d'une qualité accrue est l'augmentation de la productivité, de la satisfaction des employés et de l'image de la compagnie. Ces trois points se traduisent par des bénéfices accrus.

4- Bien faire la première fois

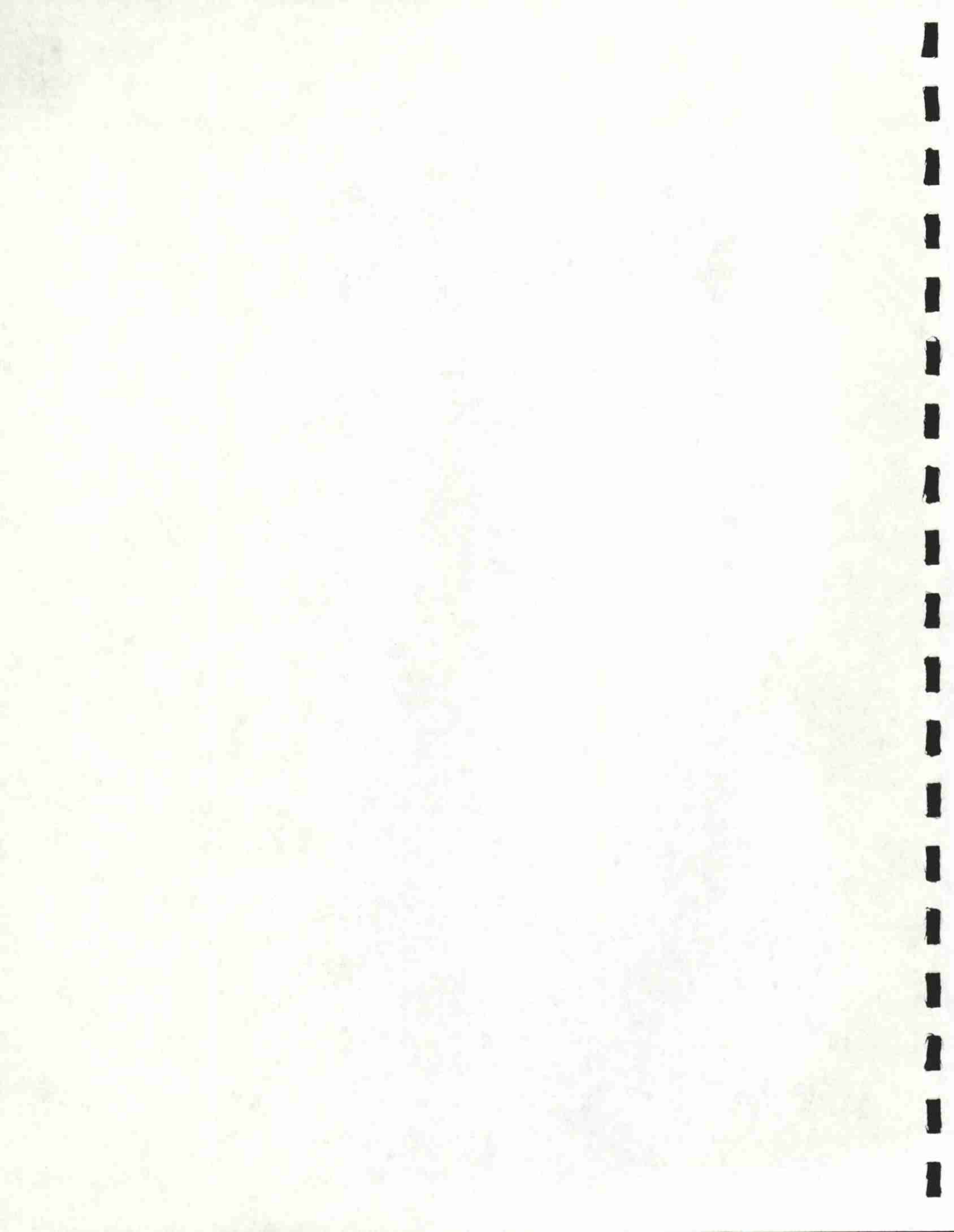
Le mécontentement des clients et les conséquences monétaires et de perte de réputation est évitable. Il faut viser la réalisation des travaux selon les objectifs la première fois. C'est en fait "Bien faire les choses du premier coup".

5- Prévention

Le style de gestion basé sur la correction des erreurs assume que ces dernières sont inévitables et que le consommateur est prêt à assumer un niveau donné d'insatisfaction. La correction d'un produit fini au niveau du client est très coûteuse par rapport à la prévention ou la correction d'un défaut dès les premières étapes de fabrication.

Le style de gestion basé sur la prévention est axé vers la production de produits finis exempts de défauts en les prévenant à la source. Lorsque tous les employés sont attentifs et encouragés dans cette voie, la croissance de la rentabilité est remarquable.

La rencontre se termine par une visite d'un centre de contrôle des communications téléphoniques. Pour les membres de la mission, GTE est une entreprise où la gestion de la qualité est une réalité et non seulement un concept.



Michael D. Bowen
Director
Quality/
Employee Involvement

**General Telephone Company
of California**

One GTE Place, RC 1010
Thousand Oaks, CA 91362-3811
805 372-6421

Gaetan W. Lamoureux
Switching Services
Manager - Quality

**General Telephone Company
of California**

851 Lawrence Drive, RC 4600
Thousand Oaks, CA 91320
805 499-8611 Ext 4839

Mark E. Crumly
Manager

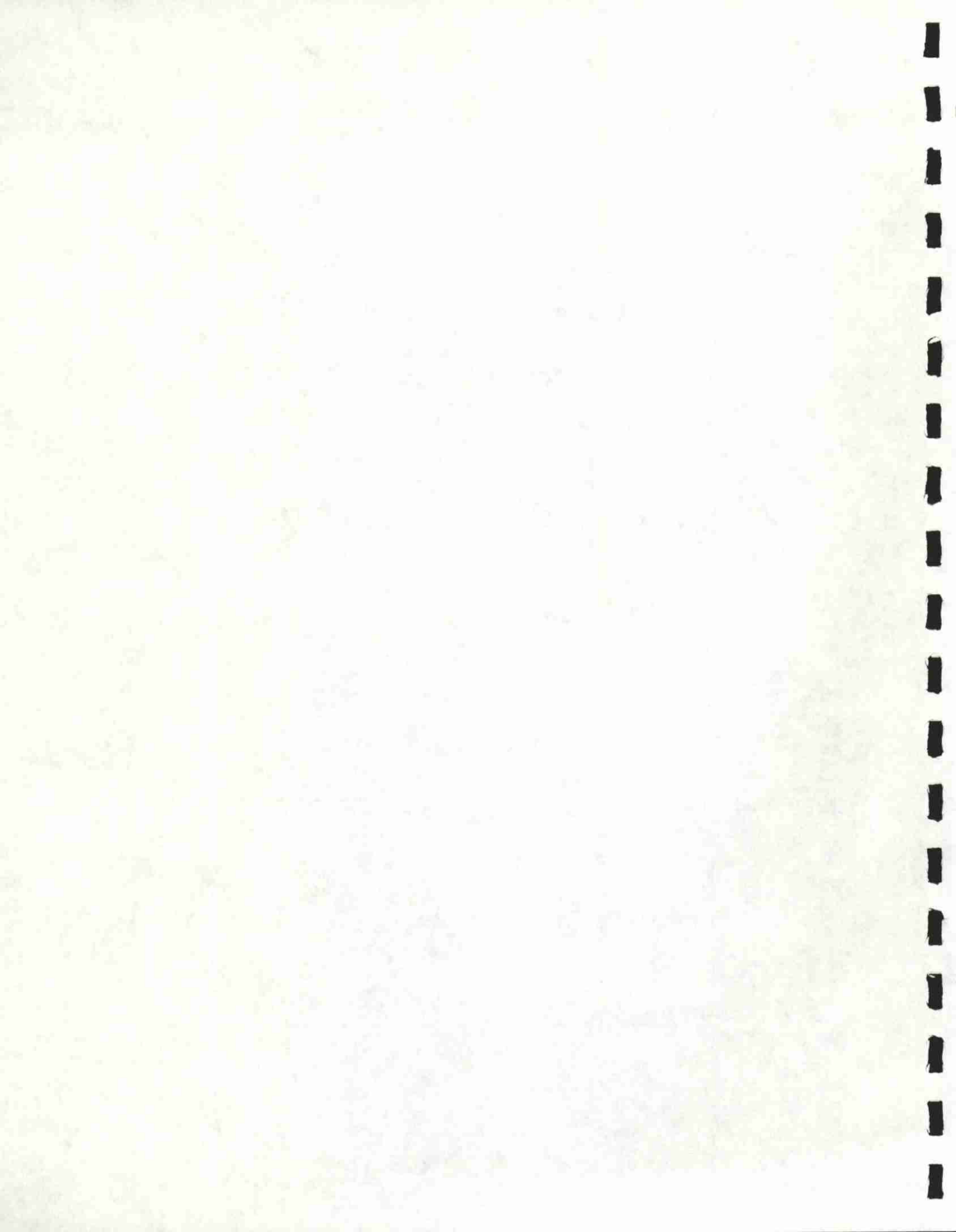
714-627-6401

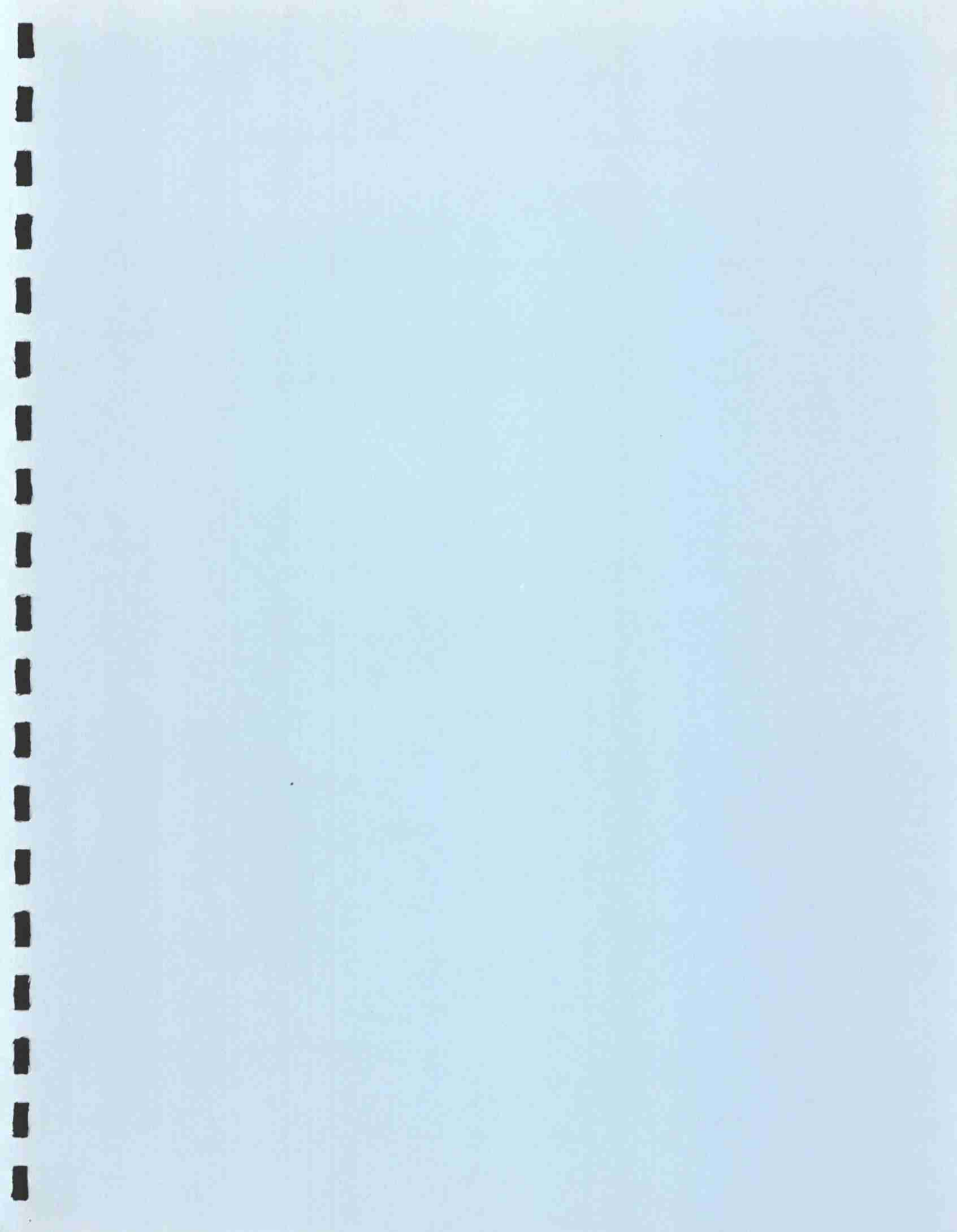


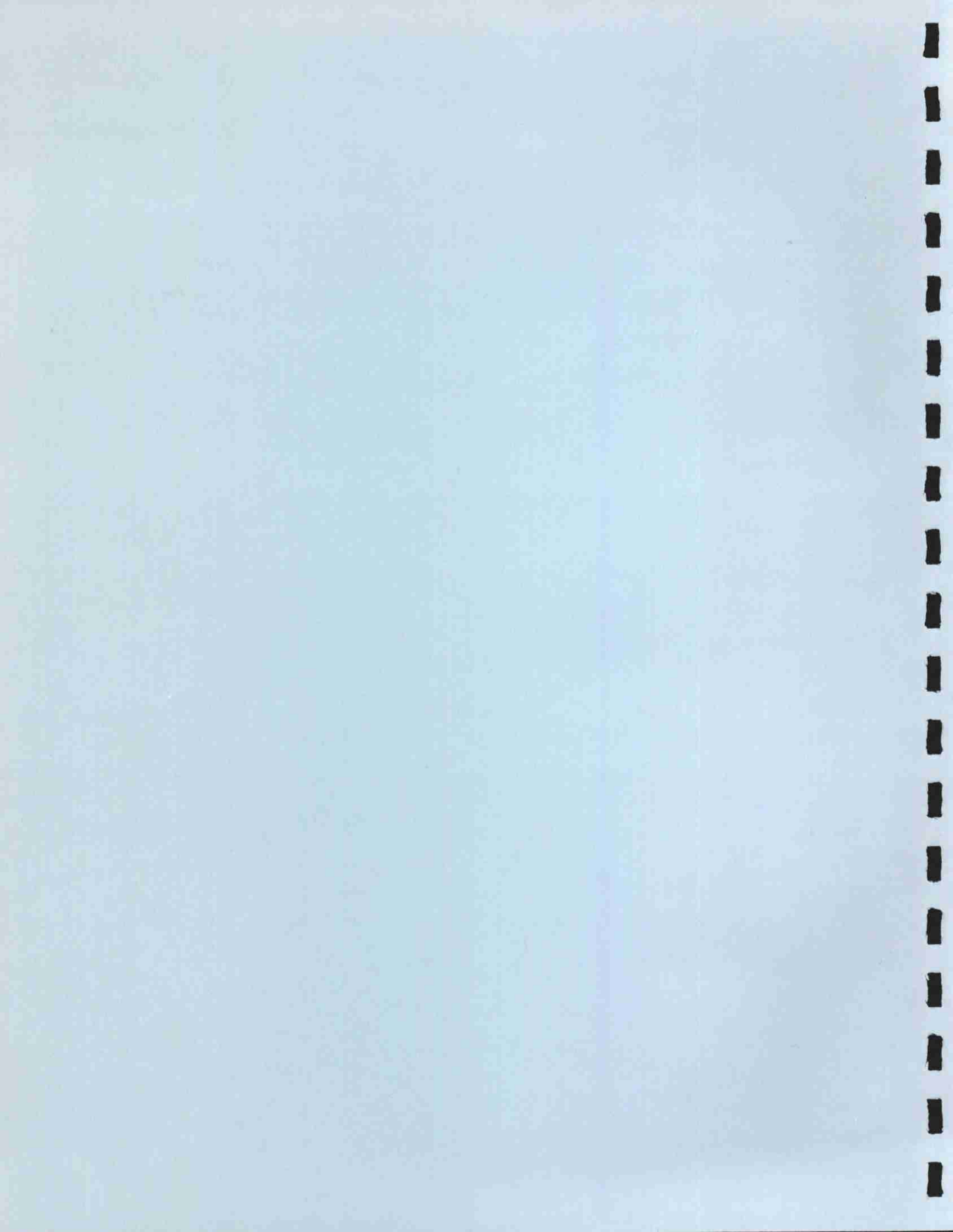
**SUPPLY
QUALITY ASSURANCE**

**General Telephone
of California**

2849 Ficus Street
R. C. 1670-301
Pomona, CA 91766



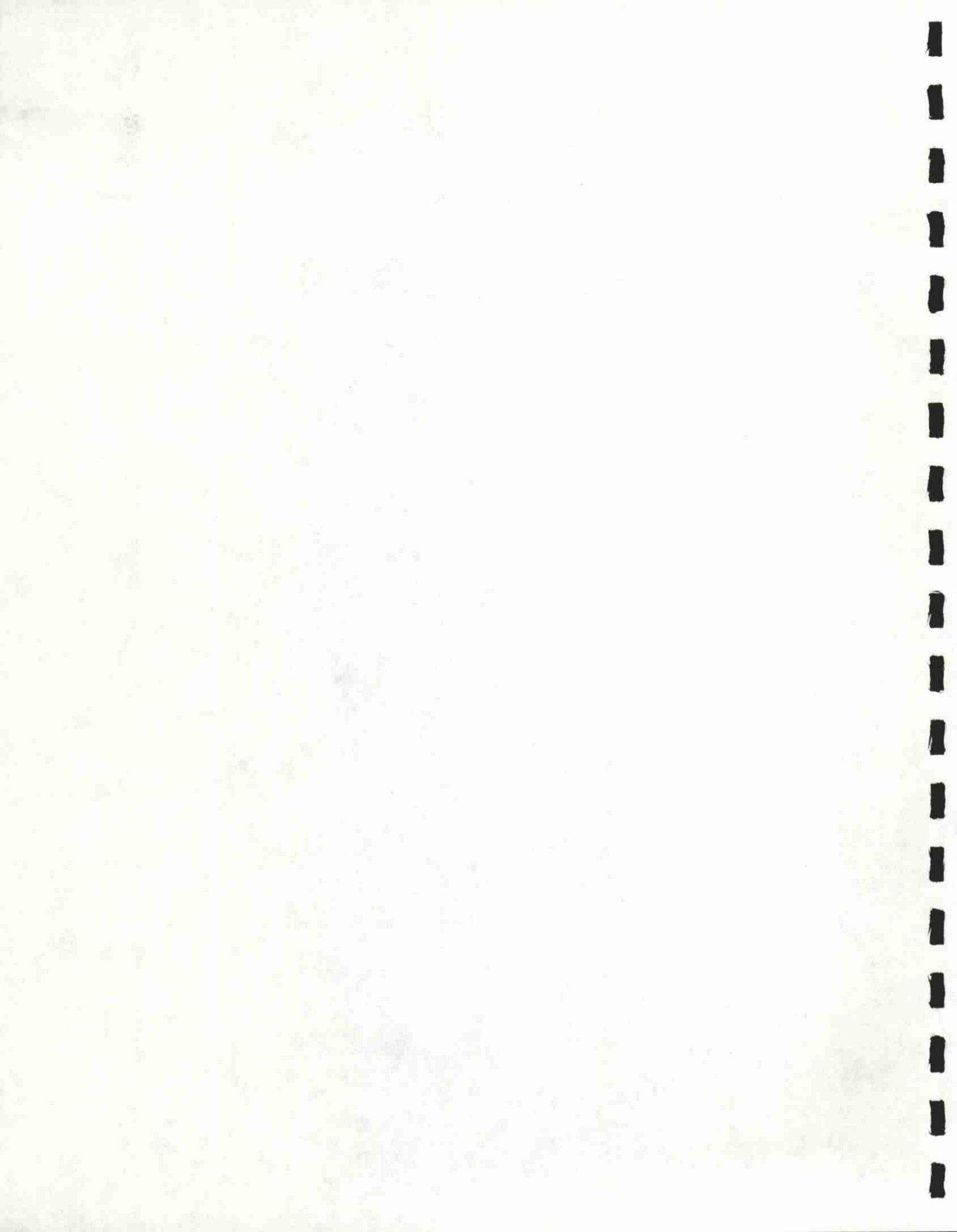




ANNEXE 13

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 25 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 25 JUIN 1987
10h30 à 12h

LIEU: LAWRY'S FOODS INC.
570, West Avenue 26
LOS ANGELES, California 90065

PARTICIPANTS: M. Gordon Rotteau, gérant assurance de la qualité
Mme Vivian Liu, attachée commercial
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

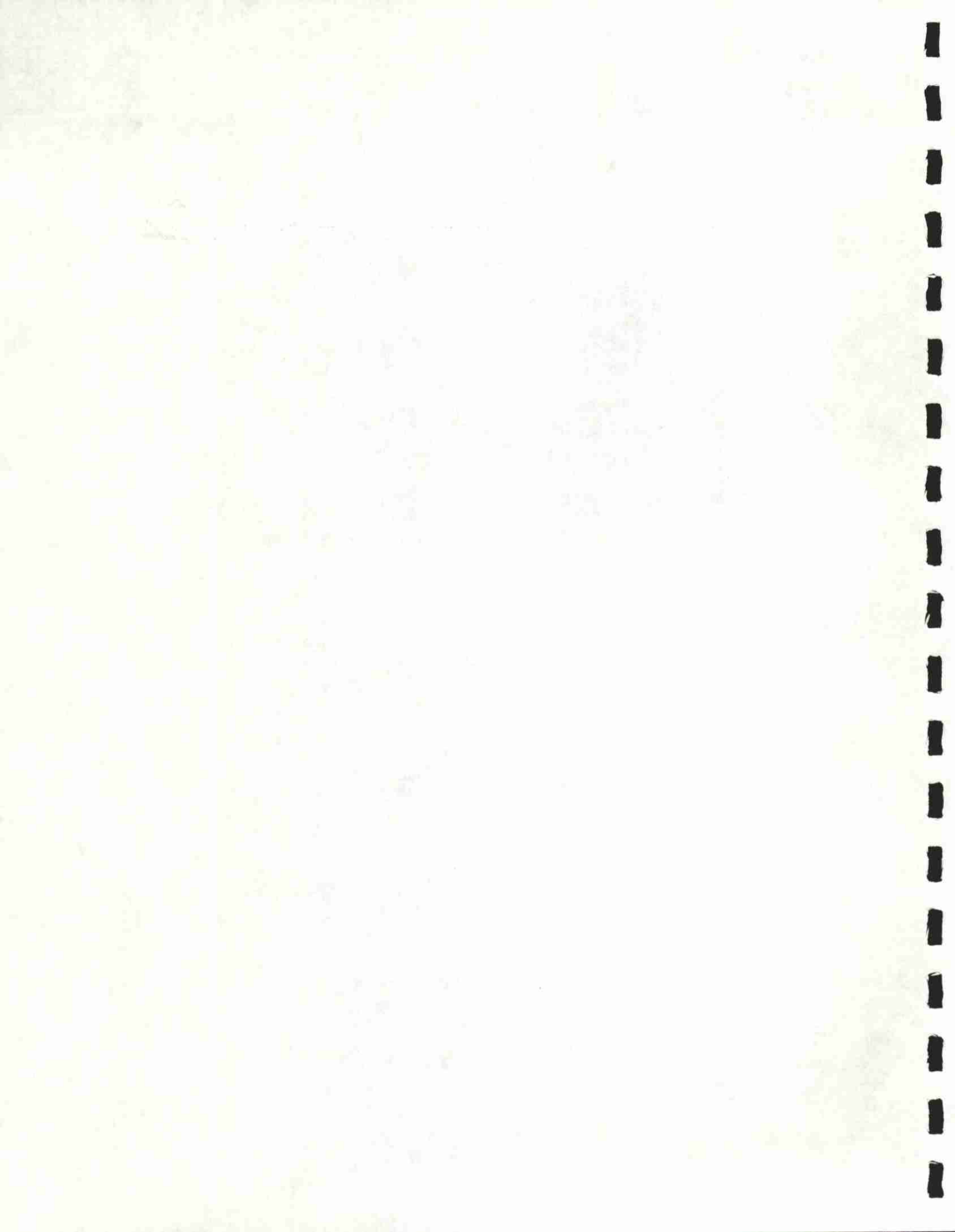
L'entreprise visitée appartient à LIPTON; elle se spécialise dans la fabrication de mélanges à épices et assaisonnements pour le marché de gros et de détail. Elle emploie 240 employés sur une base de double horaire.

Chez Lawry's, le contrôle de la qualité est abordé de façon plutôt traditionnelle c'est-à-dire que les spécifications sont bien établies, les produits sont échantillonnés sur les lignes de production et le laboratoire vérifie la conformité de ces produits aux normes établies. La qualité est sous la responsabilité du gérant de contrôle de la qualité de l'usine. La qualité est davantage une affaire de technologie que de gestion.

Monsieur Rotteau nous indique que la haute direction est sensibilisée au fait que l'inspection seule ne garantit pas la qualité. La motivation et le travail bien fait des employés constituent des bases essentielles pour favoriser la production de produits de qualité. Il est à remarquer que les employés de Lawry's Foods Inc. jouissent d'un environnement exceptionnel, l'usine est située à l'intérieur d'un vaste jardin fleuri parsemé de fontaines et de jets d'eau. Deux restaurants en plein air font aussi partie de ce décor merveilleux, les employés profitent de ce décor enchanteur durant leur période de repos.

Le département des ventes est très sensibilisé aux plaintes des consommateurs. Tout produit ne satisfaisant pas le client peut être retourné à l'entreprise et le client remboursé. On analyse les plaintes et si nécessaire, le client insatisfait est contacté.

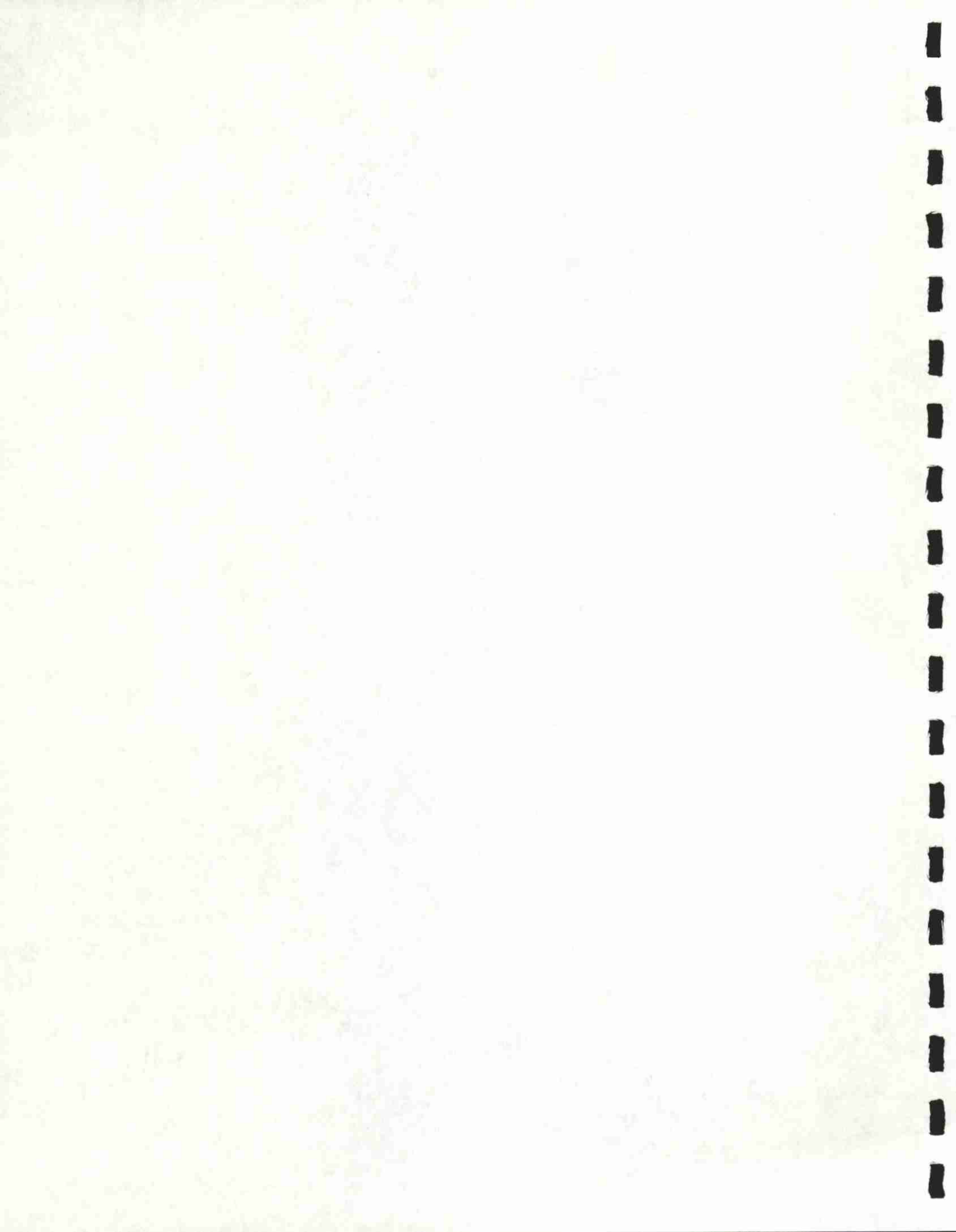
Le système en place ne prévoit pas d'une façon structurée, l'implication des employés à la gestion de la qualité. L'entreprise ne prévoit pas à court terme modifier son style de gestion actuel.



La visite des installations fut très appréciée. L'entreprise a prévue à cet effet tout un circuit de corridors avec fenêtres panoramiques permettant aux visiteurs d'observer les diverses étapes de fabrication des produits. Le laboratoire est très bien pourvu en équipements modernes d'analyses. Des cuisines sont spécialement aménagées afin de permettre aux diverses associations impliquées dans l'alimentation de venir faire l'essai de leurs produits.

Durant la visite, on sent le souci qu'a l'entreprise d'éliminer toute source potentielle de contamination.

87.11.09

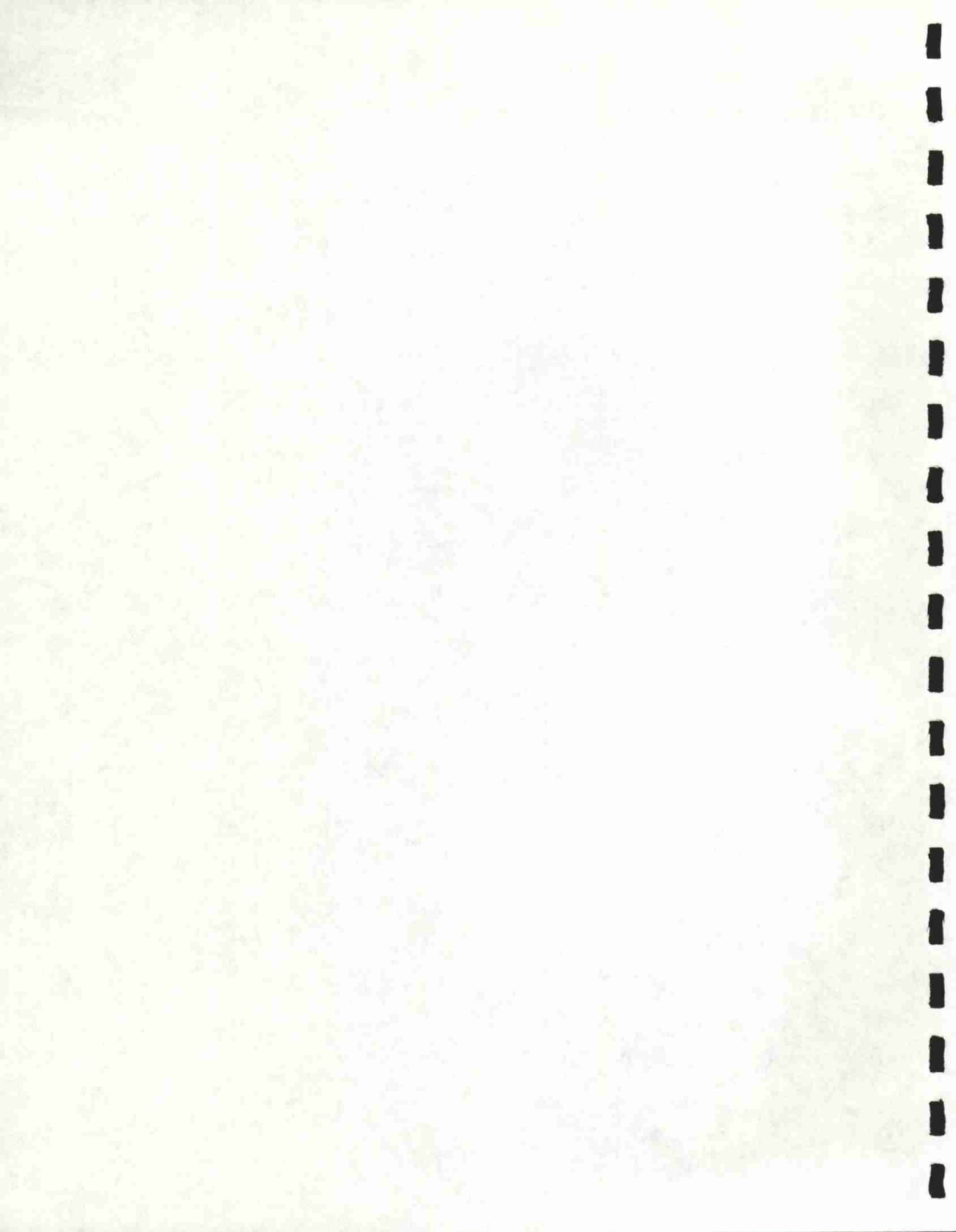


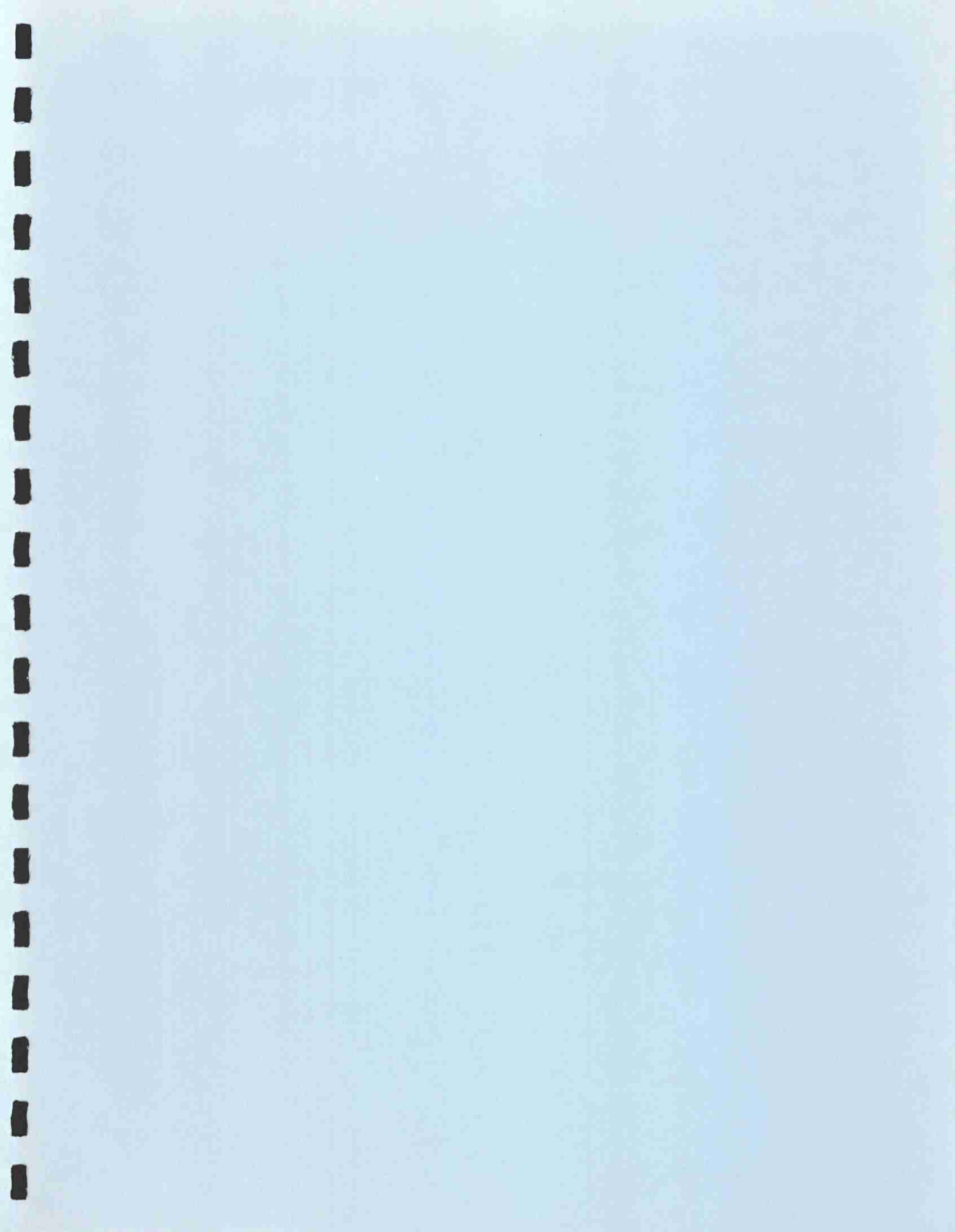


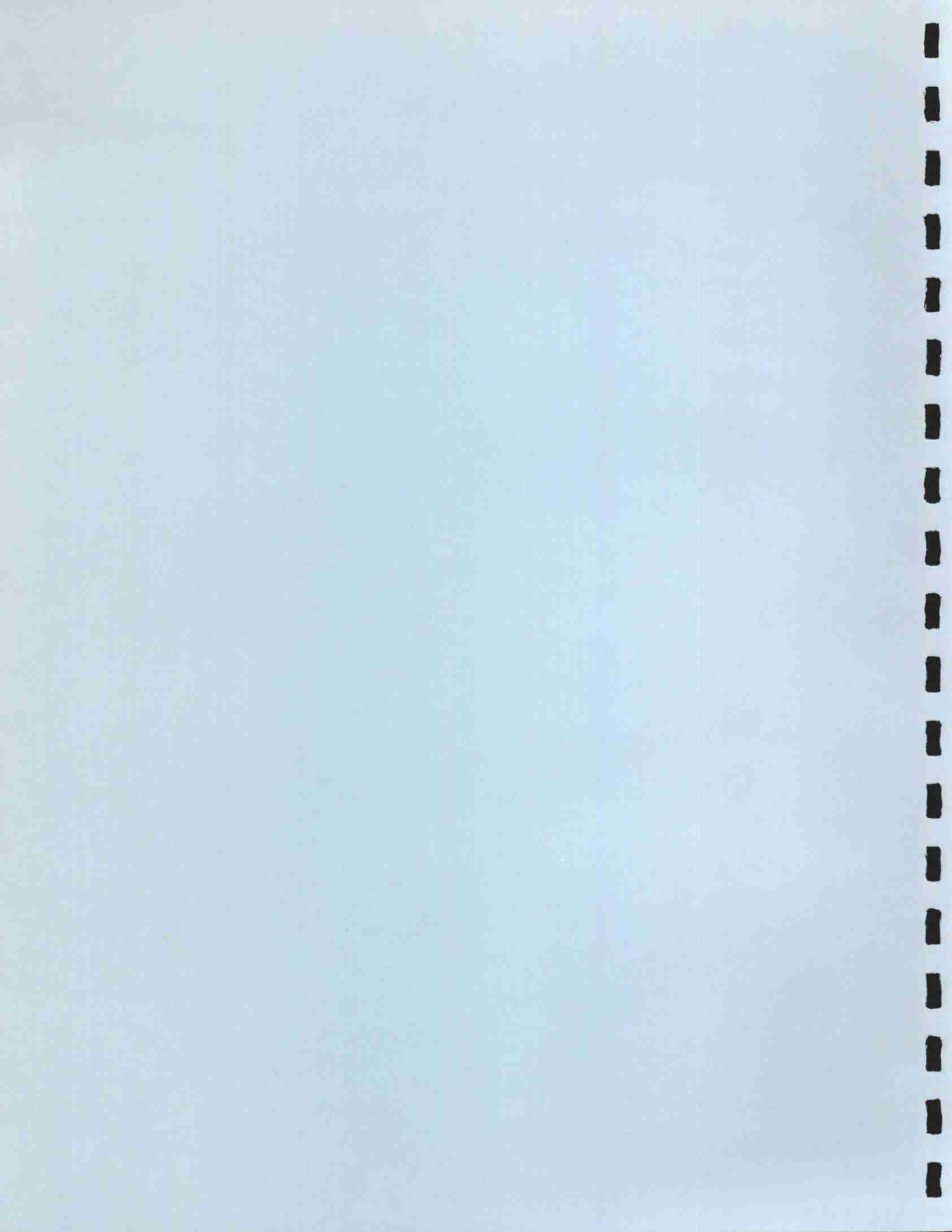
LAWRYS FOODS, INC.

Gordon Rotteau
Corporate Quality
Assurance Manager

570 West Avenue 26
Los Angeles, California 90065
Phone (213) 224-6834



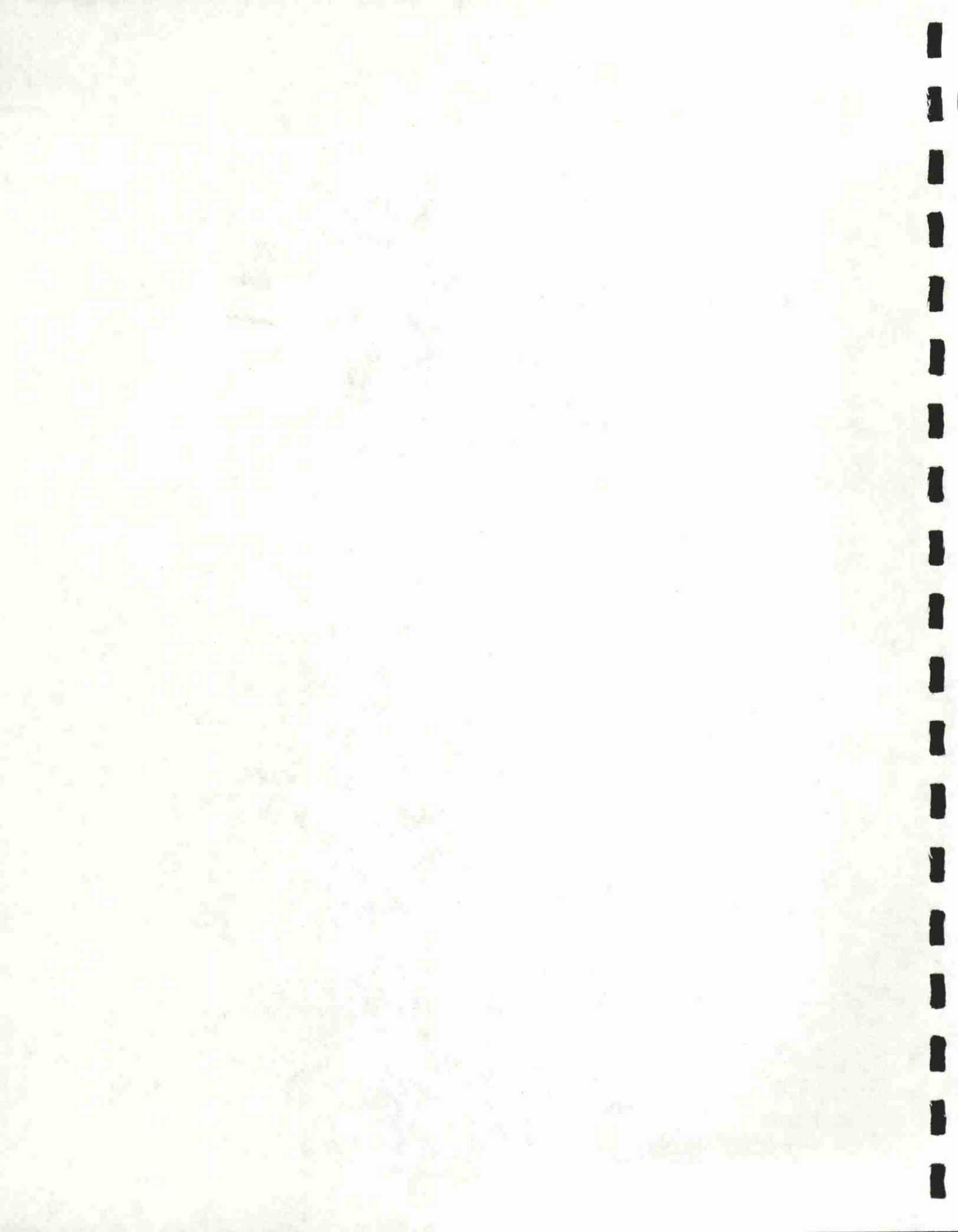




ANNEXE 14

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 25 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 25 JUIN 1987
14h à 16h

LIEU: SUNKIST GROWERS, INC.
616 East Sunkist Street
ONTARIO, Californie 91761

Participants: M. Owen Belletto, directeur du contrôle de
la qualité
Mme Vivian Liu, attachée commerciale
délégation du Québec L.A.
les membres de la mission

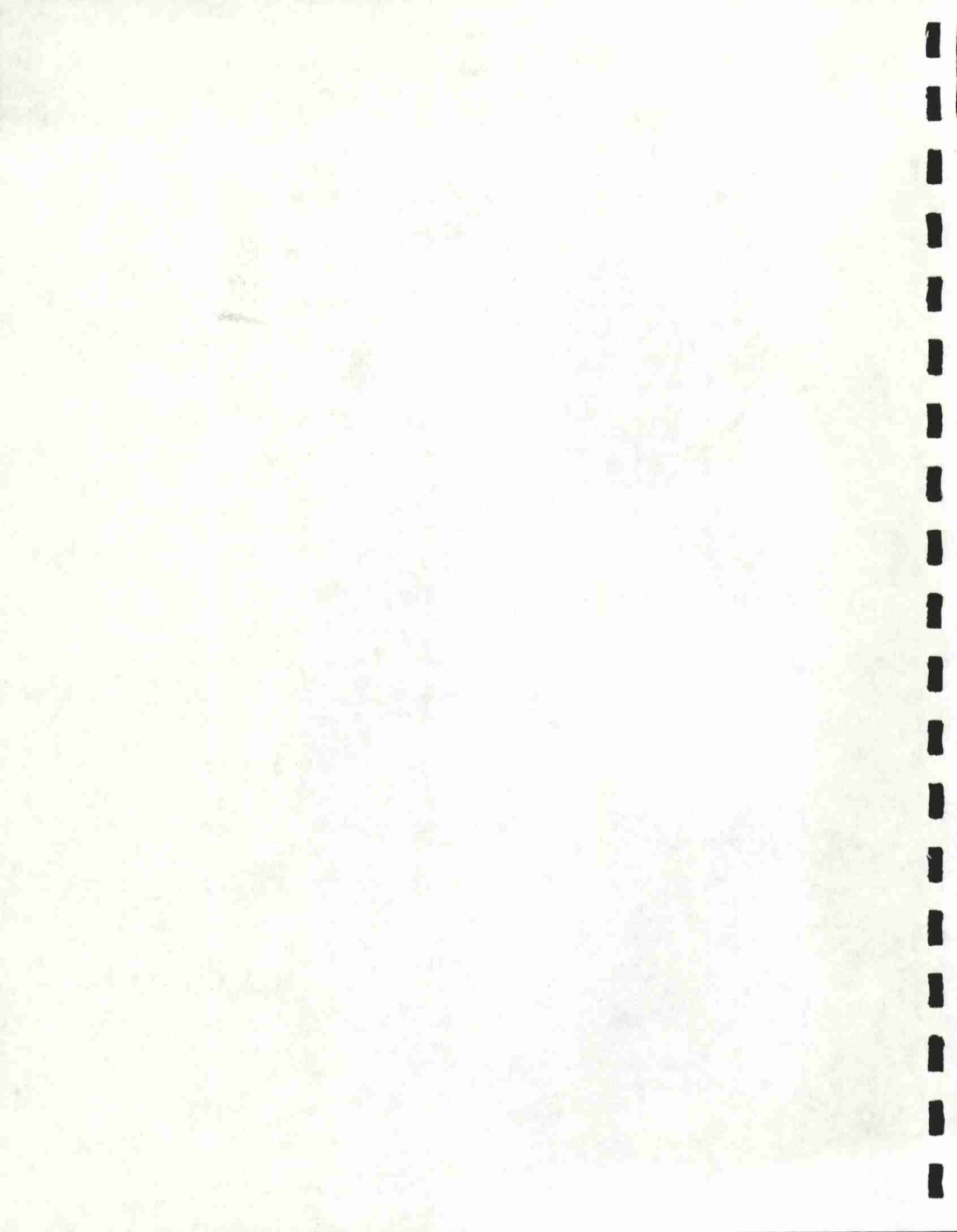
La première partie de la rencontre fut consacrée à la visite des installations. L'entreprise produit du jus d'orange, de pamplemousse et de citron frais et concentré. Neuf cents (900) employés travaillent aux opérations de production et les installations datent d'environ trente (30) ans.

Les installations abritent un laboratoire d'analyses pour le contrôle de la qualité et un laboratoire pour la recherche et le développement de nouveaux produits. Les deux laboratoires sont pourvus de ressources humaines très compétentes et d'équipements d'analyses très sophistiqués. Toutes les étapes de production sont entièrement contrôlées par ordinateur.

GESTION DE LA QUALITE

Le système mis en place permet un contrôle très efficace des spécifications établies. Les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis sont analysés au laboratoire; "prévention est de mise". La communication des résultats d'analyses aux contremaîtres de production permet de corriger en continu les écarts aux spécifications. Tous les employés ont un accès rapide aux analyses sur les produits afin de prévenir et corriger les erreurs.

Monsieur Belletto a abordé le thème de T.Q.C. en nous indiquant qu'en 1983, un jeune ingénieur à l'emploi de l'entreprise convainquit la haute direction d'aller de l'avant en gestion intégrale de la qualité. Il eut le feu vert et la responsabilité du projet. Son approche s'orienta dès les débuts vers la formation de cercles de qualité; le projet fut un échec. La bonne volonté y était mais monsieur Belletto explique les causes de cet échec par:



- La haute direction n'était pas réellement informée ni convaincue d'une approche T.Q.C. Il n'y a pas eu d'étapes de diagnostic démontrant les potentiels de rentabilité;
- le responsable du projet n'avait ni l'expérience ni la formation suffisante pour concevoir et implanter un programme d'envergure touchant un nouveau concept de gestion;
- un problème majeur de communication est survenu au niveau des cadres intermédiaires. Les cadres supérieurs n'étaient pas suffisamment impliqués et par surcroît, tous les niveaux hiérarchiques n'avaient pas reçu une formation adéquate en gestion des cercles de qualité.

Néanmoins, depuis cet essai, la haute direction est d'avantage motivée à se doter d'un programme dont un des objectifs serait une implication accrue de tous les employés à la mission de l'entreprise.

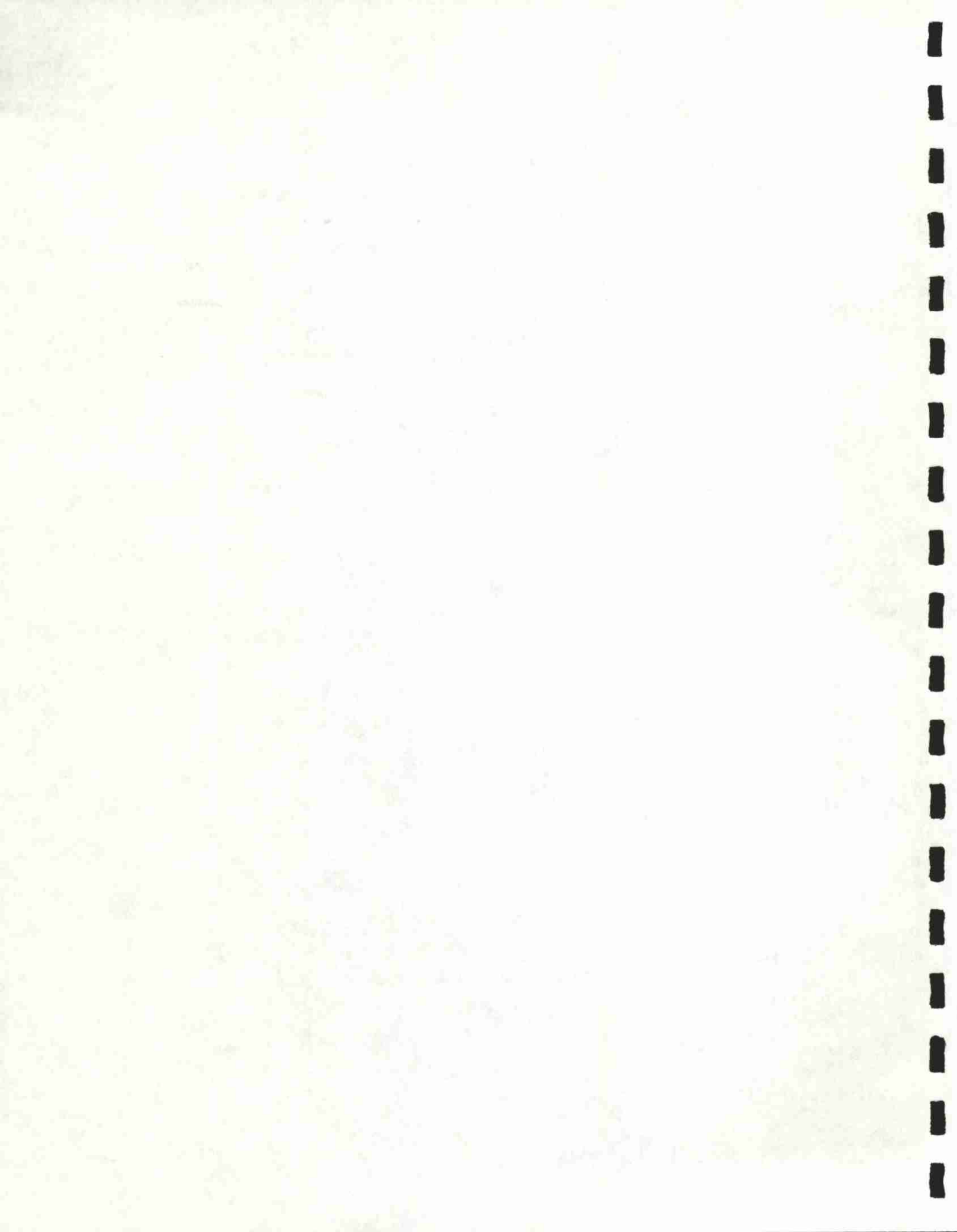
Actuellement, un projet similaire comportant la mise sur pied de "groupes d'amélioration" donne de bons résultats dans une autre usine de Sunkist en Californie.

Voici quelques caractéristiques de ce projet:

- Des groupes d'amélioration de la qualité furent formés au sein des services de production. Jusqu'à présent, la motivation fut soutenue et les groupes ont solutionné plusieurs problèmes qui entraînaient des pertes;
- c'est l'équipe de direction qui définit les problèmes;
- il n'y a pas de programmes incitatifs;
- la participation n'est pas volontaire et fait même partie de la description des tâches;
- les relations avec le syndicat sont bonnes.

A l'usine visitée, une équipe identifiera les aspects positifs de ce projet pilote pour structurer un programme se rapprochant des principes du T.Q.C.

En conclusion, l'entreprise opère un bon système de contrôle technique de la qualité mais entrevoit des possibilités d'améliorer la productivité et la rentabilité en misant sur un programme également axé sur les ressources humaines.

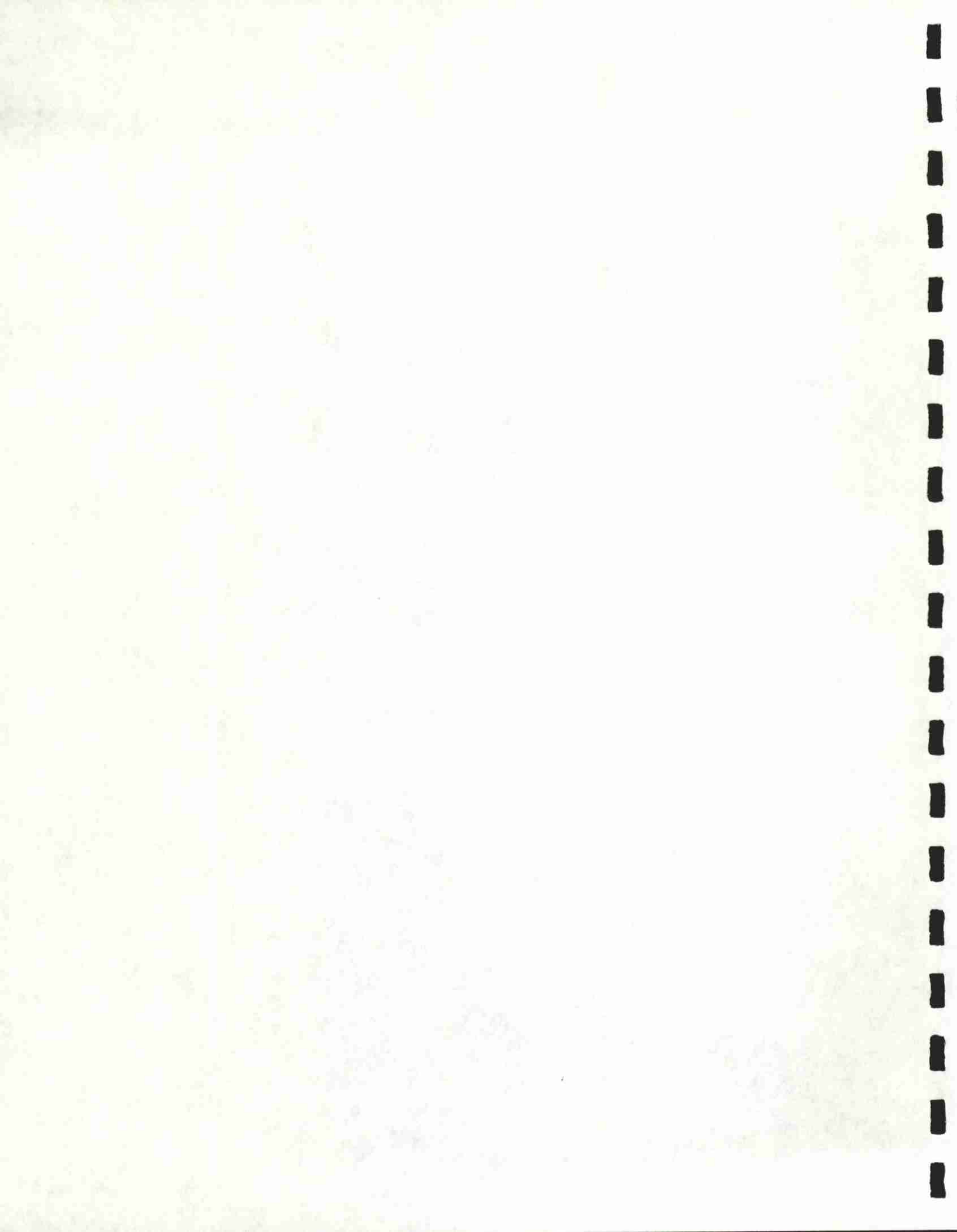


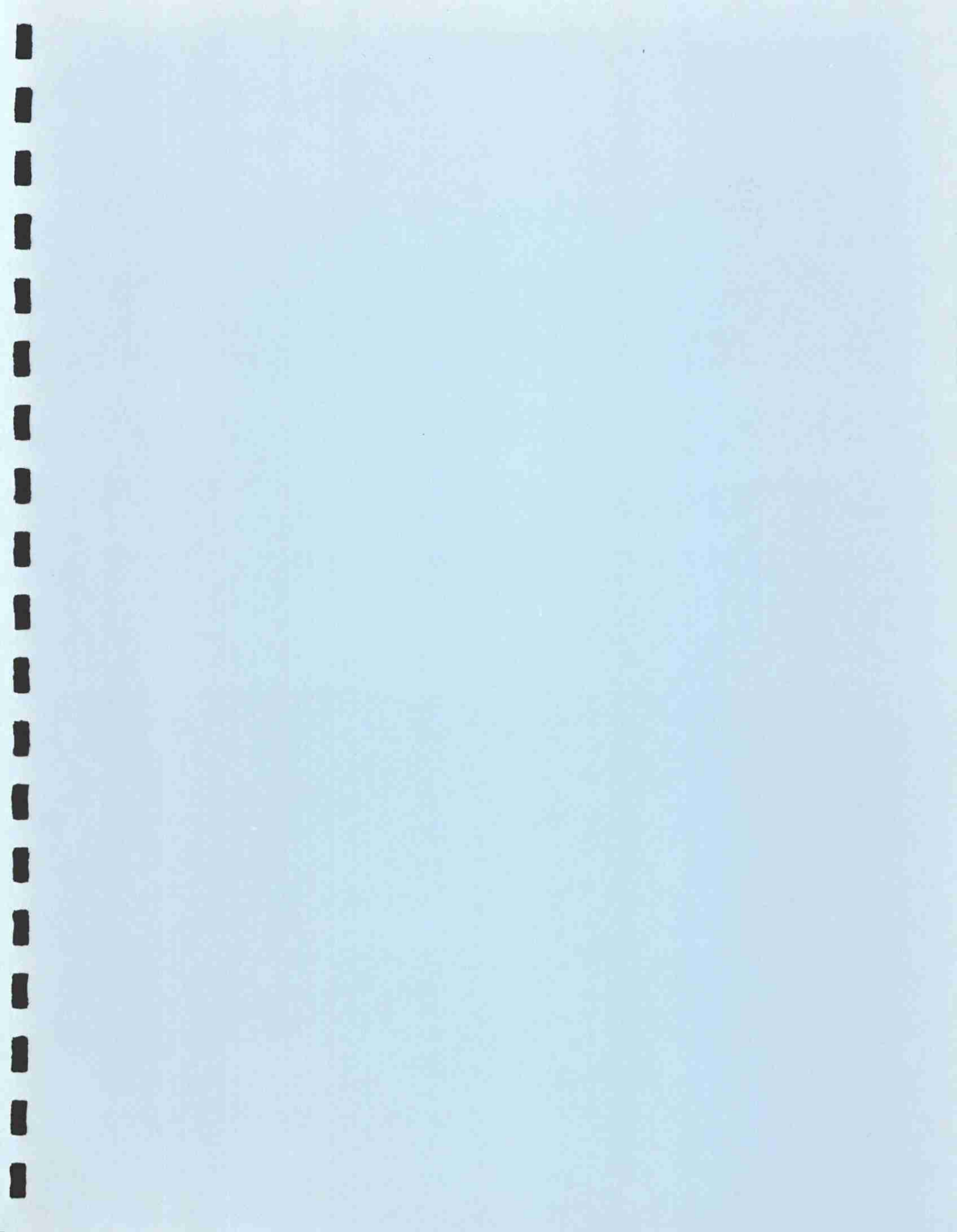


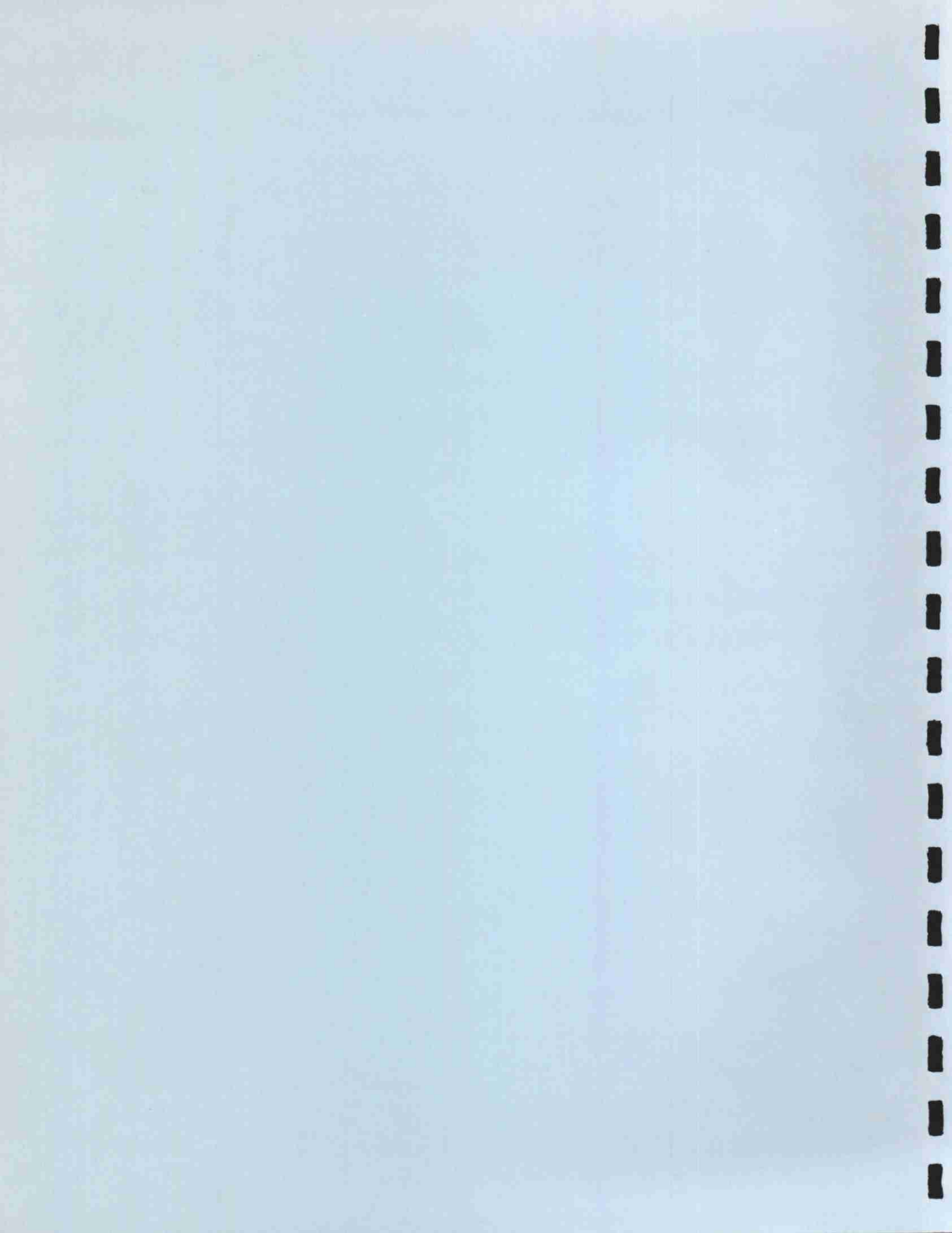
OWEN BELLETTO

Manager, Quality Control
Products Group
Sunkist Growers, Inc.

616 EAST SUNKIST STREET
POST OFFICE BOX 3720
ONTARIO, CA 91761
(714) 983-9811



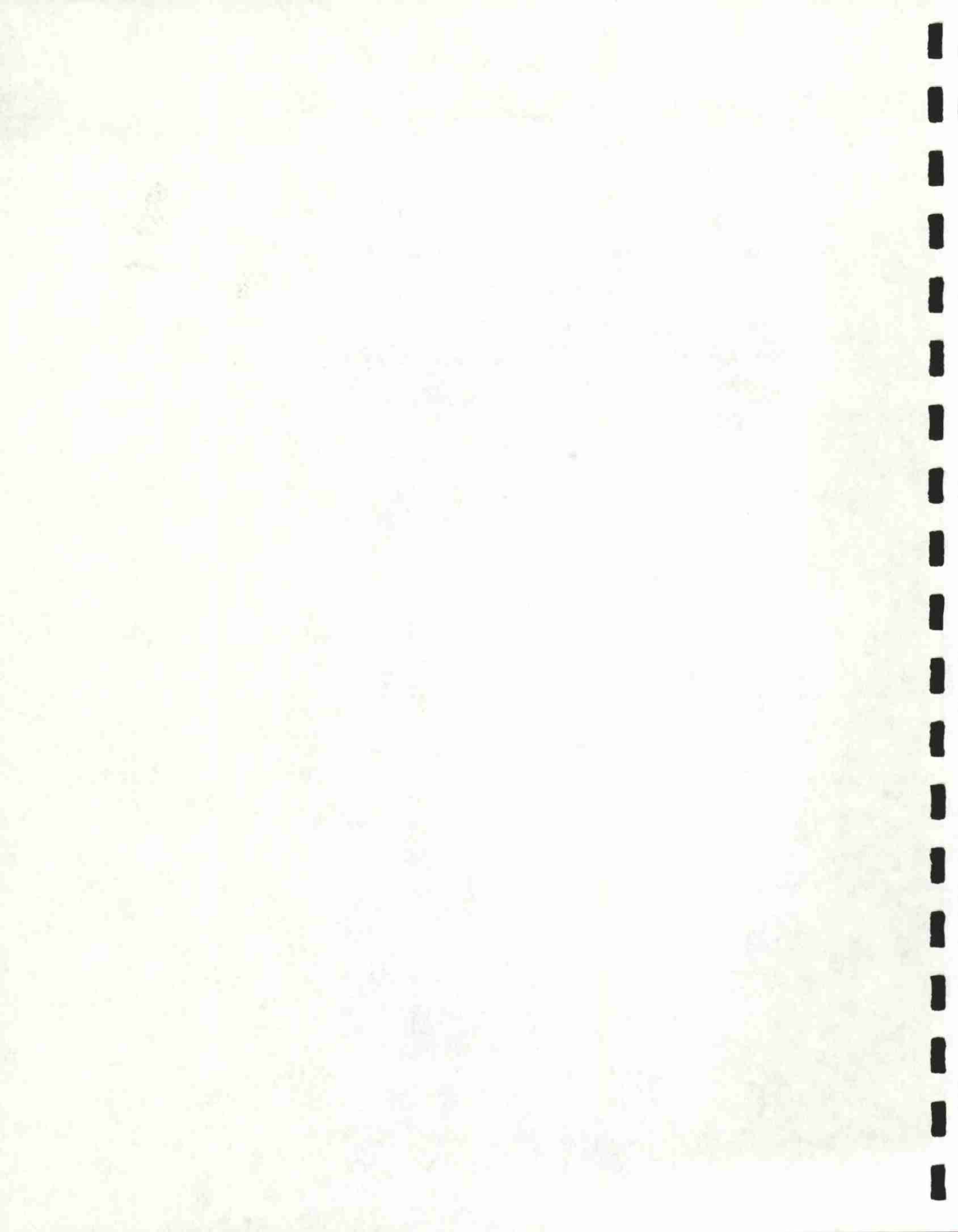




ANNEXE 15

* * * * *
*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*
* * * * *

RENCONTRE DU 26 JUIN 1987



*
* GESTION DE LA QUALITE TOTALE DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE *
*
* MISSION AU JAPON ET EN CALIFORNIE *
*
* DU 12 au 26 JUIN 1987 *
*

RENCONTRE DU 26 JUIN 1987
9h à 11h

LIEU: XEROX CORPORATION
880, Apollo Street
EL SEGUNDO, California 90245

Participants: M. Jerry J. Szelong, vice-président, qualité
Division des systèmes
d'impressions
M. Ronald G. Guilbert, responsable de la qualité
Département des finances
Division des systèmes
d'impressions
Mme Vivian Liu, attachée commercial
délégation du Québec L.A.
M. Pierre Chantal
M. Kornel Piacek
M. Jean Dalati

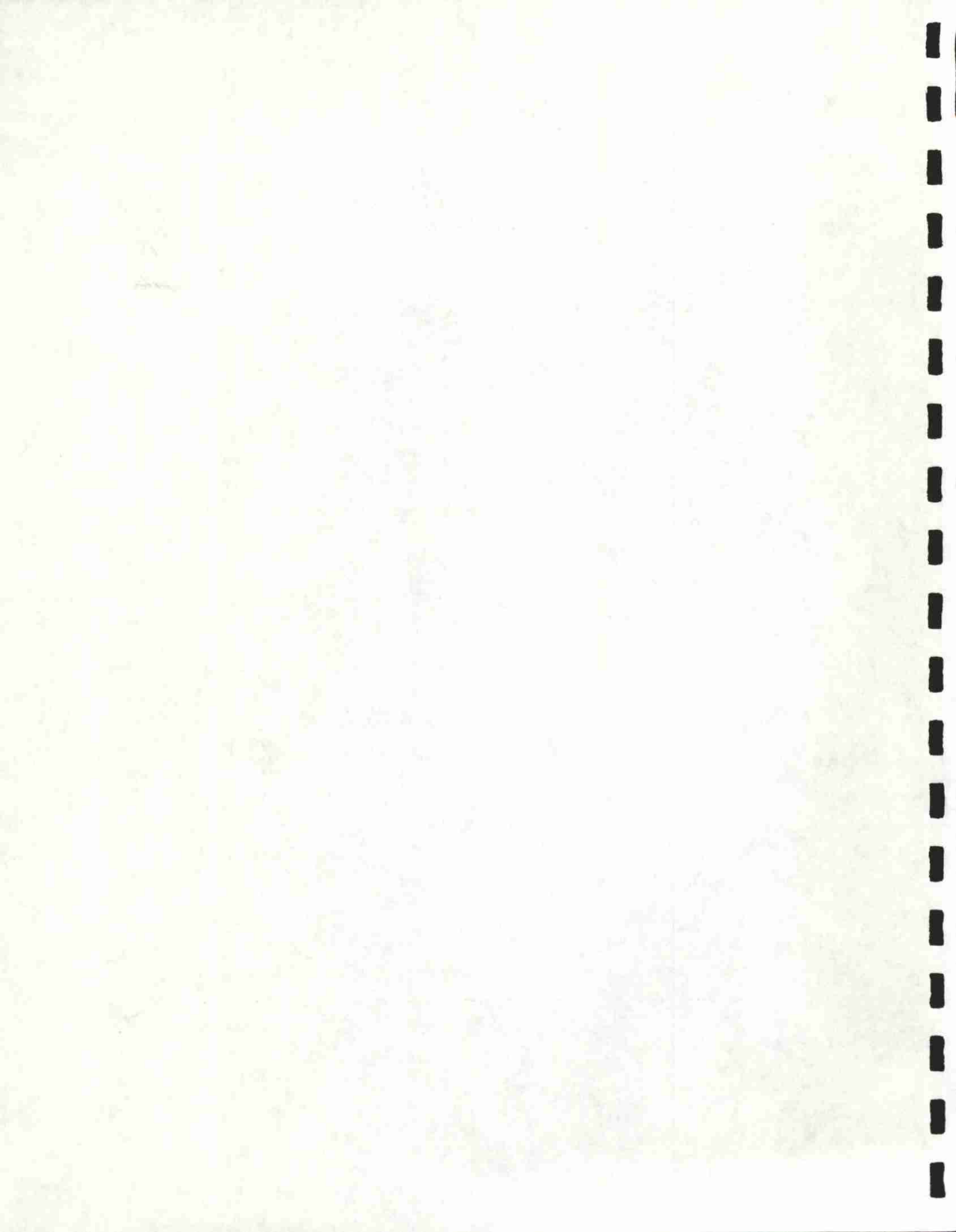
Absents: M. Yves Dumont
M. Denis Cassista

Monsieur Szelong nous rappelle que Xerox a été propulsé aux sommets de la gloire avec l'introduction de son copieur Xerox 914 en 1959. L'entreprise a ensuite connu une croissance très rapide et s'est vite enlisée dans la bureaucratie.

" A la fin des années 1970, il a fallu faire face à la réalité et se rendre compte que la compétition nous avait damé le pion sur notre propre terrain:

- Nos coûts de vente dépassaient de 40% celui de nos compétiteurs;
- nos copieurs coûtaient 50% de plus à produire que ceux de Canon ou Ricoh;
- il nous fallait deux fois plus de temps pour mettre au point des programmes informatiques.

Il a donc fallu donner un sérieux coup de barre pour redresser la situation et être de nouveau compétitif.



Notre objectif premier a été révisé ainsi:

- La "Qualité" est le principe premier de Xerox.
- Qualité veut dire fournir à nos clients internes et externes des produits qui répondent entièrement à leurs attentes.
- La Qualité est la responsabilité de tous chez Xerox.

C'est à ce moment que Xerox a débuté l'implantation du système de gestion de la qualité totale. Cette implantation a nécessité 4 à 5 ans de travail ardu. "

En fonction de ses nouvelles priorités, l'entreprise a adopté la stratégie suivante:

- Implication totale du personnel cadre en ce qui concerne la qualité;
- introduction d'outils permettant d'améliorer la qualité = cours sur la résolution de problèmes et cours sur les moyens d'améliorer la qualité;
- entraînement systématique de 6 jours de chaque employé de Xerox sur les techniques d'amélioration de la qualité;
- système de reconnaissance et de récompense;
- système de communication pour diffuser l'importance de la qualité.

L'entreprise encourage la résolution des problèmes aux niveaux inférieurs mais si cela implique des modifications importantes au niveau du fonctionnement, il est évident qu'il faut obtenir l'accord des dirigeants.

Xerox a aussi mis sur pied des équipes spéciales chargées de résoudre les problèmes; cette formule semble donner de bons résultats.

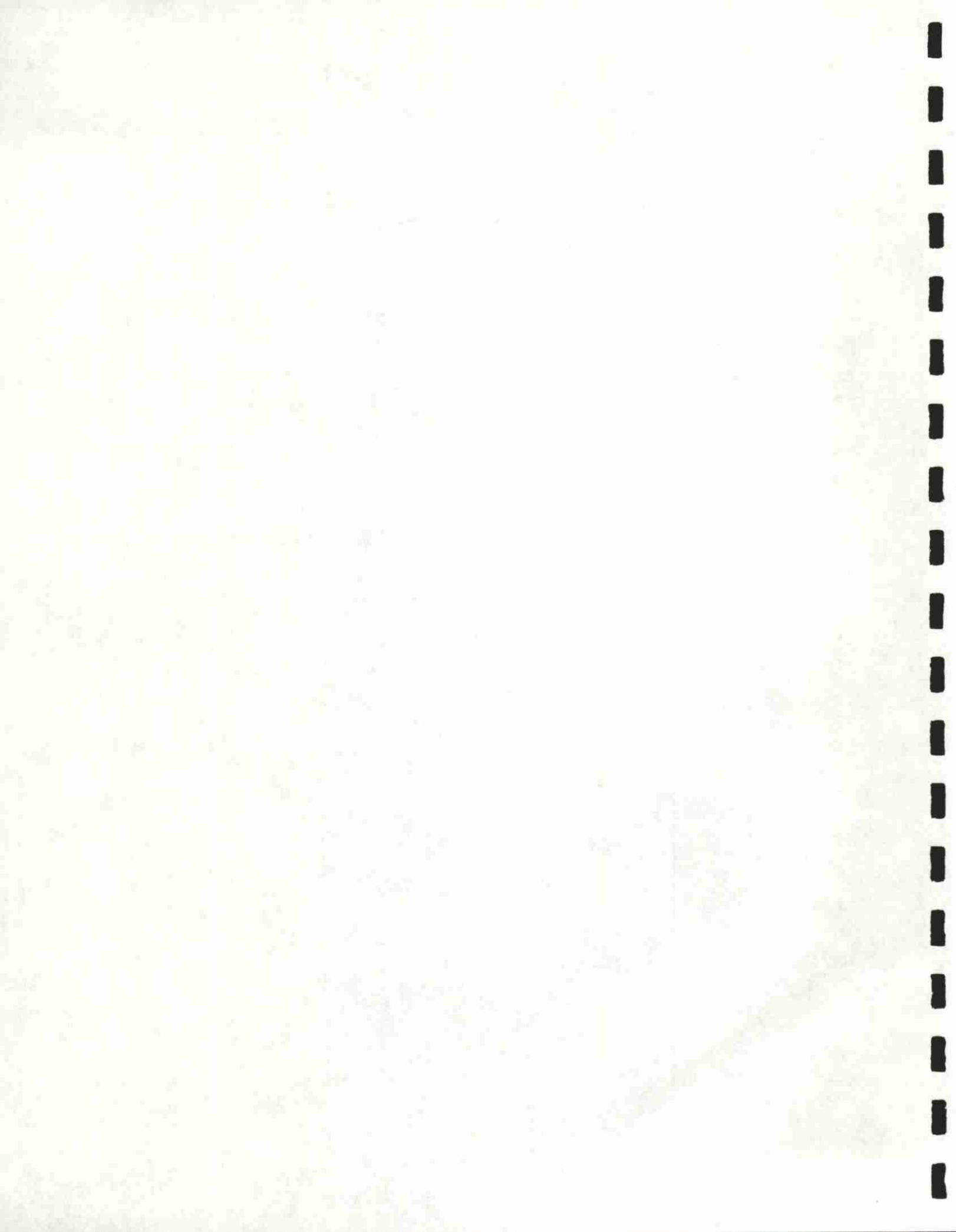
La plus grande difficulté qu'il a fallu surmonter concerne la résistance des cadres intermédiaires, ceux-ci semblaient craindre une certaine perte de pouvoir.

Du côté du syndicat aussi il a fallu rencontrer les dirigeants afin de bien leur expliquer la situation critique de l'entreprise face à la compétition et les projets mis en place dans le but de devenir à nouveau compétitif. Le syndicat a collaboré totalement avec l'entreprise.

Monsieur Szelong insiste sur une question fondamentale à son avis:

"QUI EST TON CLIENT?"

Il faut bien connaître ses clients, leurs besoins, leurs attentes.



XEROX

Ronald G. Guilbert

Quality Officer
Finance Department
Printing Systems Division

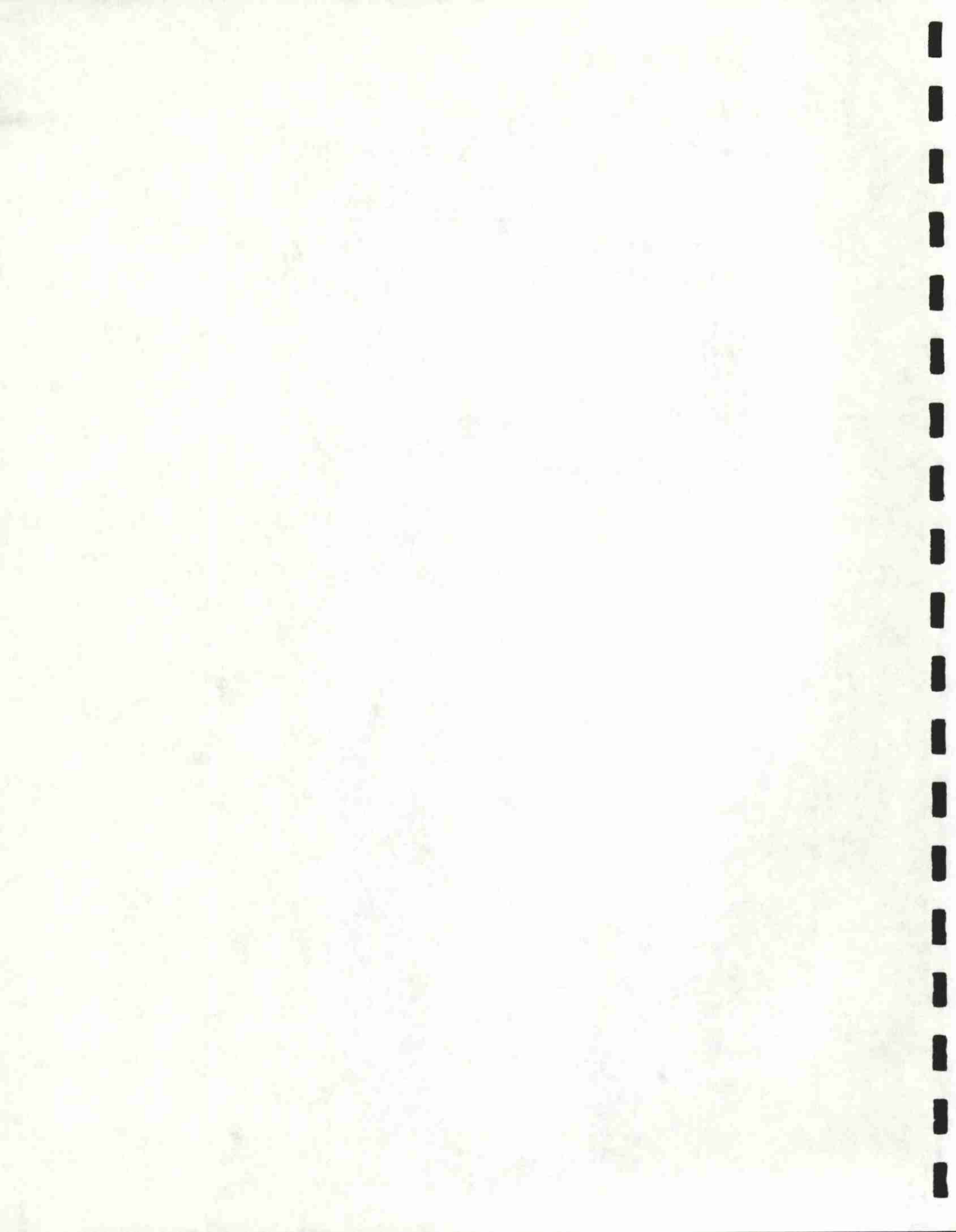
Xerox Corporation
El Segundo, California 90245
213 333-6219

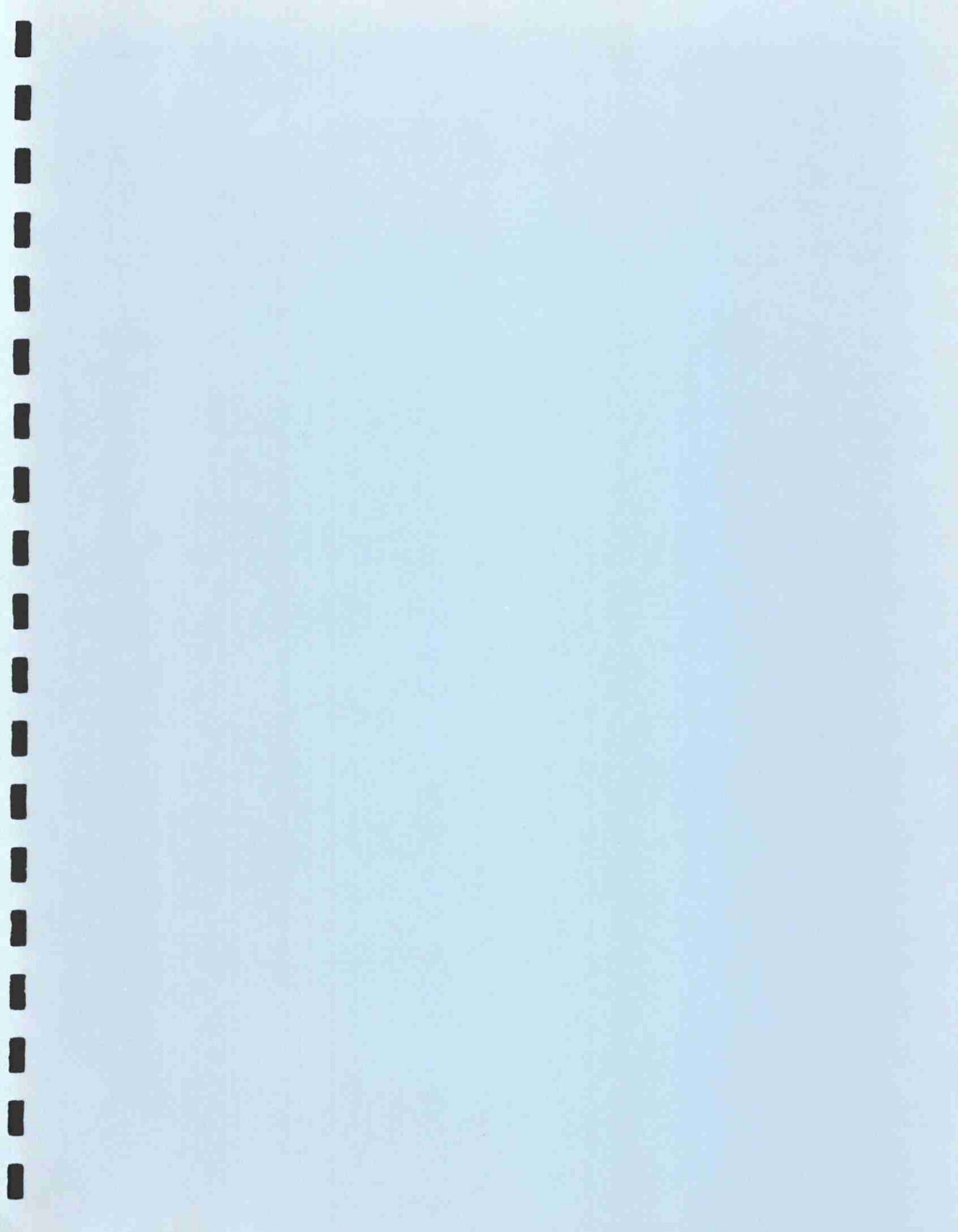
XEROX

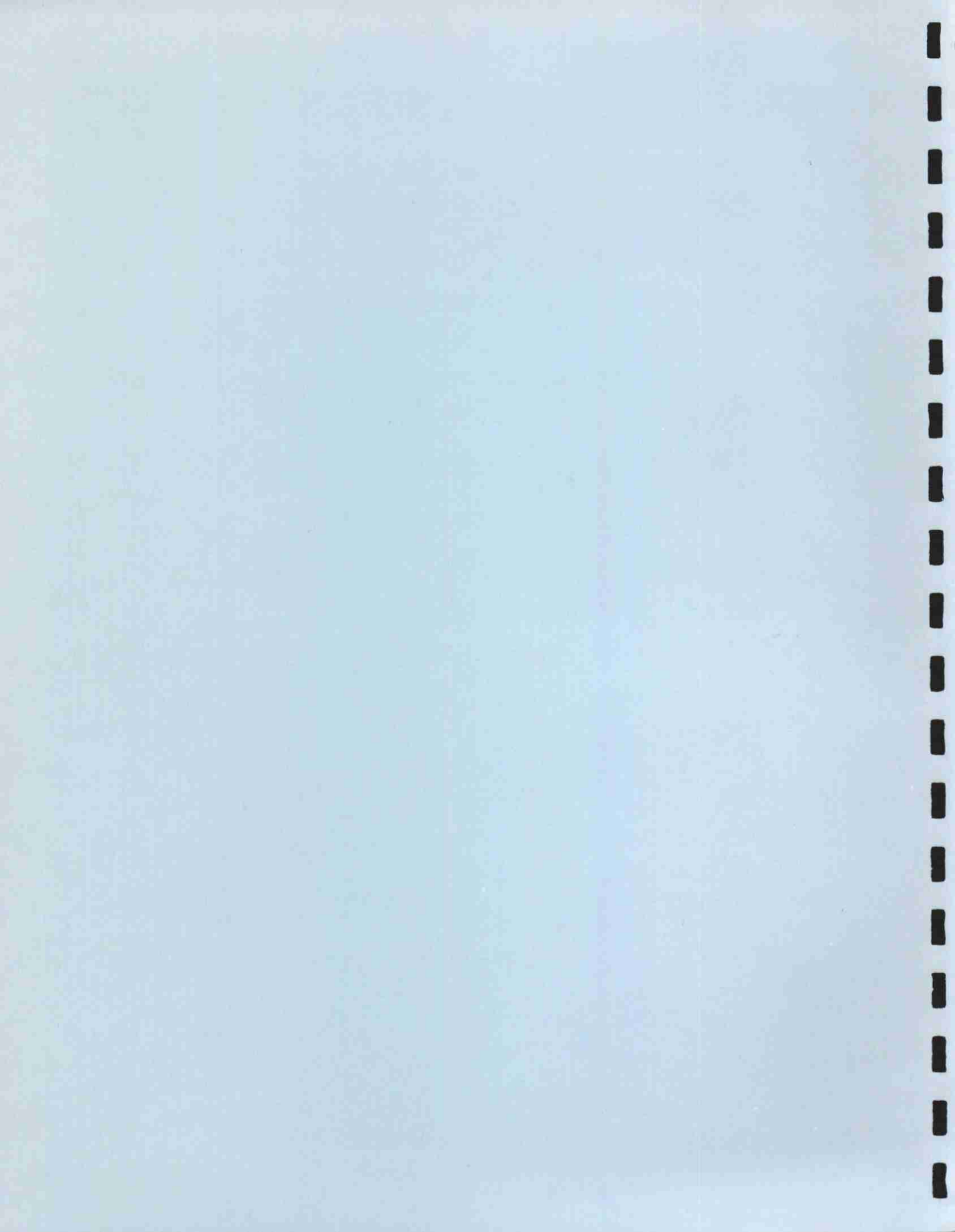
Jerry J. Szelong

Vice President
Quality
Printing Systems Division

Xerox Corporation
880 Apollo Street
El Segundo, California 90245
213 615-6345



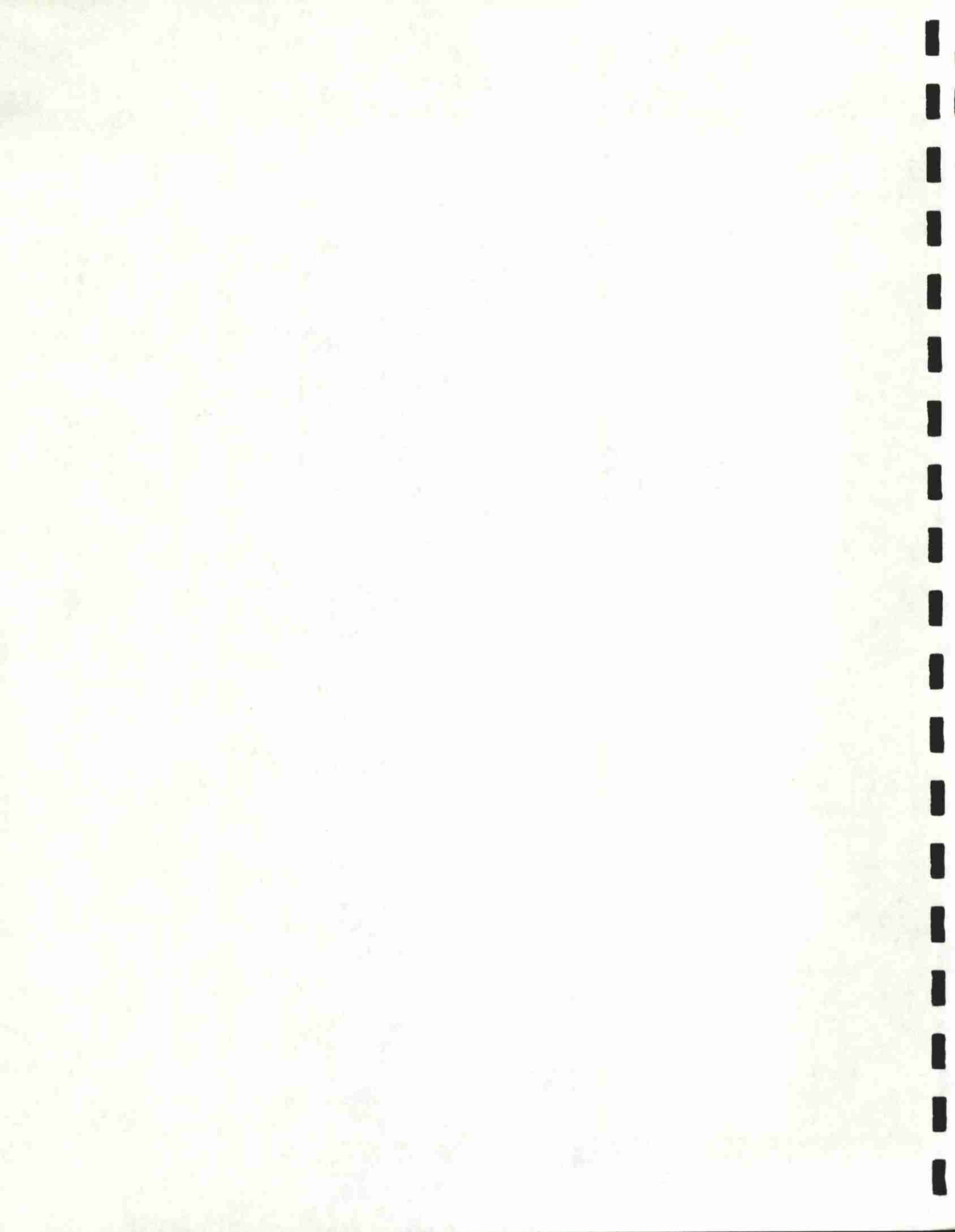




ANNEXE 16

Liste de la documentation reçue au Japon

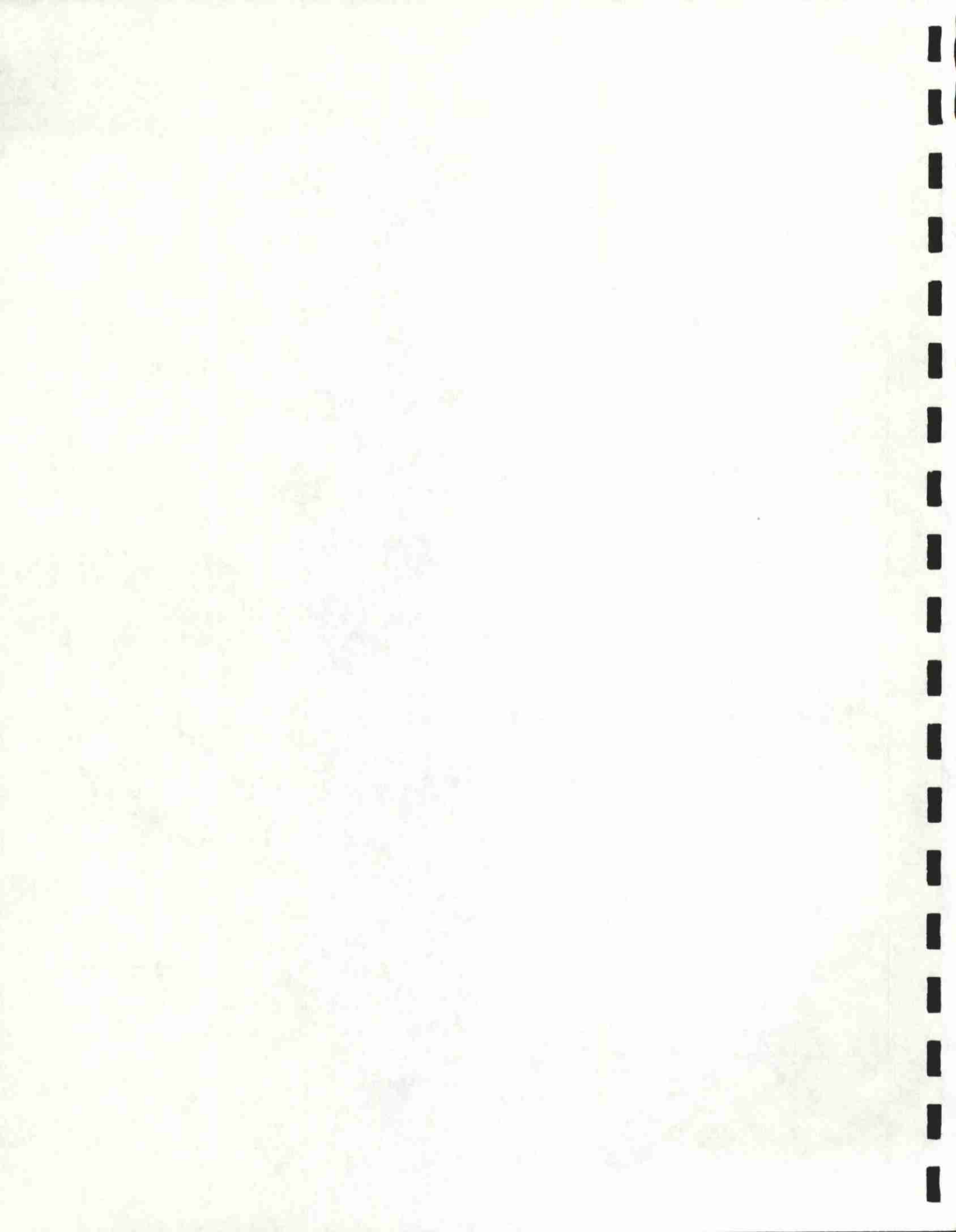
- JUSE/ Organisation Of Activities
International conference on quality control 1987
Tokyo (programme)
- JAS/ Guide Book of Japanese Agricultural Standards for
foreign business - general remarks
- processed Foodstuffs
- JAS/ Japanese Agricultural Standards for Canned and
Bottled vegetables
- JAS/ Japanese Agricultural Standards for Canned and
Bottled Fruits
- JETRO/ Dietary trends in Japan
- JETRO/ AG - 19 Japanese diet
- JETRO/ AG - 20 Food market in Japan
"Trend toward popularity of Processed
Foods"
- JETRO/ AG - 22 Plant quarantine in Japan
- JETRO/ AG - 23 Animal quarantine in Japan
- JETRO/ AG - 24 Food sanitation in Japan
- JETRO/ Document d'information
- PRIMA MEAT PACKERS LTD/ Annual report 1986
- KAORU ISHIKAWA/ What is total quality control?
"The Japanese way"
- NIPPON SUISAN KAISHA LTD/ Document publicitaire
- SNOW BRAND/ Company guide 86

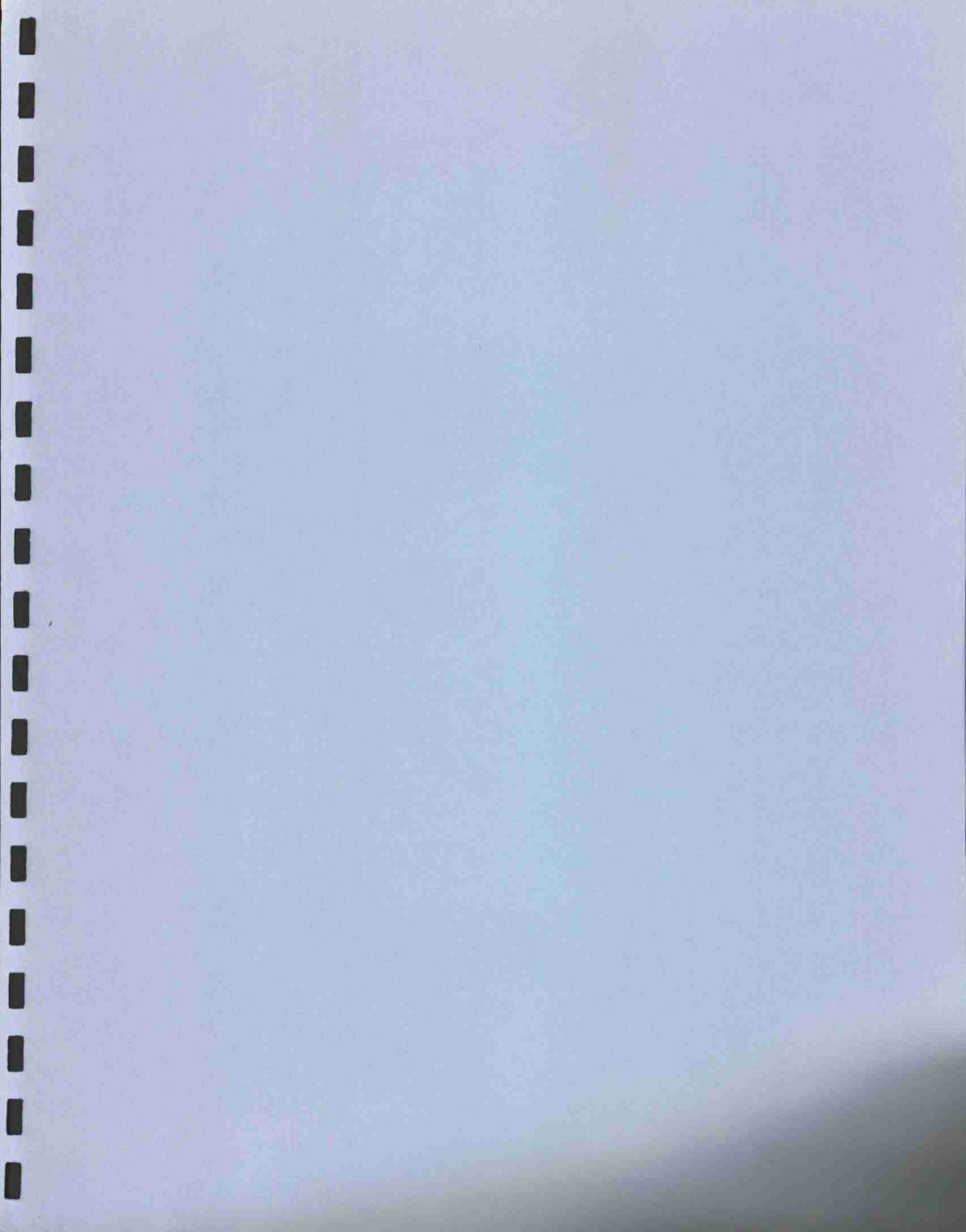


ANNEXE 17

Liste de la documentation reçue en Californie

UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA	Food industry Management program 1987/1988
UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA	COMER - Center for operations management education and research
GOLDEN CHEESE COMPANY OF CALIFORNIA	Fact Sheet
CALIFORNIA COOPERATIVE CREAMERY	Informations générales
GENERAL TELEPHONE OF CALIFORNIA	Pochette regroupant différents documents concernant cette compagnie
XEROX CORPORATION	Remarks by William F. Glavin, Vice chairman - Miami, March 27, 1987
XEROX CORPORATION	Leadership Through Quality





Bibliothèque Cécile-Rouleau



QMC A 567 431