

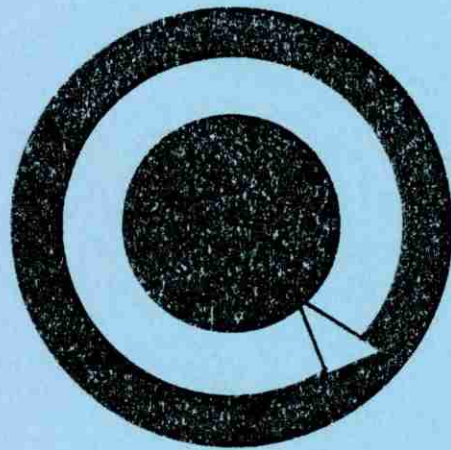
AR  
12480  
1987  
v.1  
QAG

ARCHIVES DU MAPA  
NE PEUT PAS ÊTRE EMPRUNTÉ



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

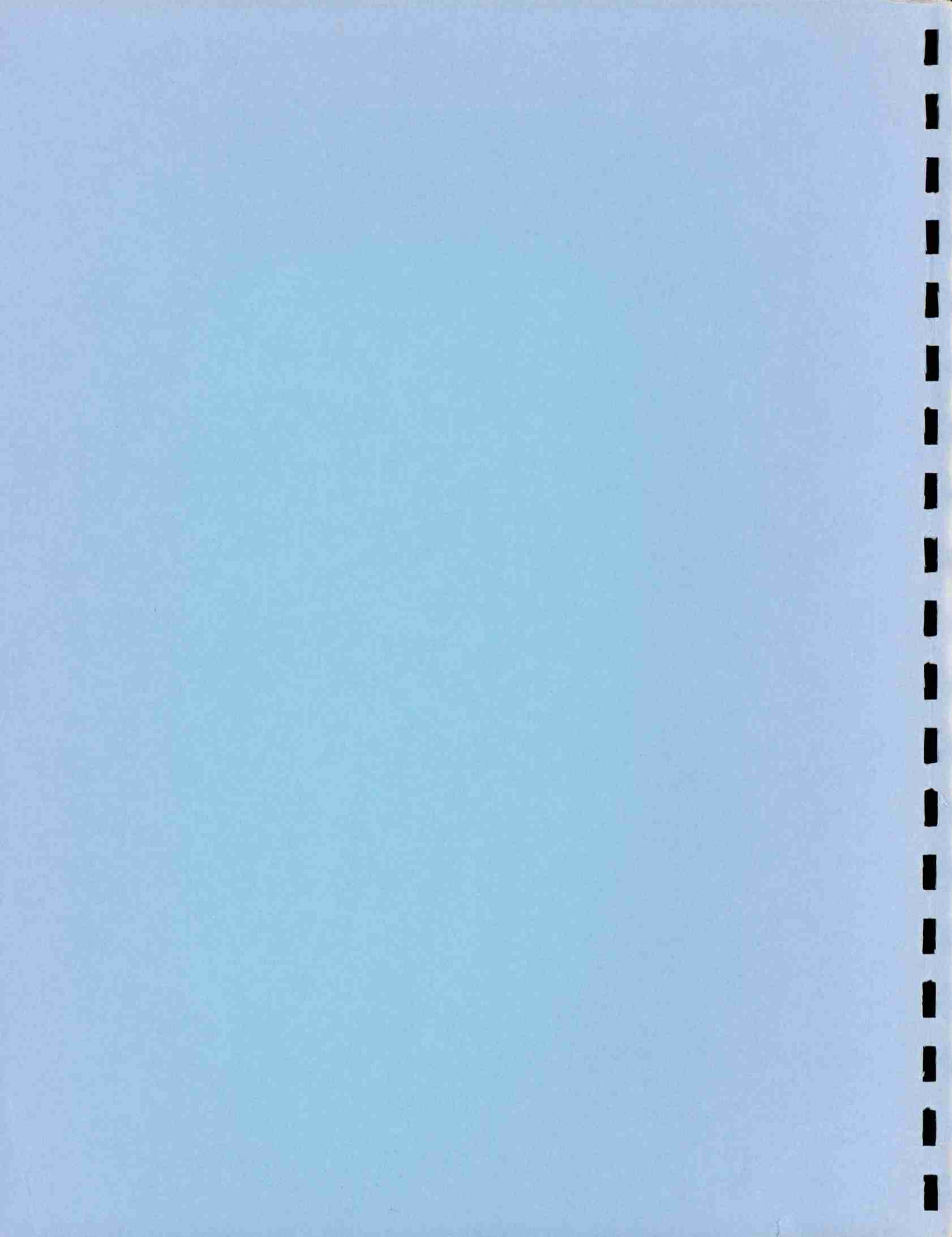
# Gestion de la qualité totale dans l'industrie agro-alimentaire



# TQC

Rapport de mission  
Japon - Californie  
13 au 26 juin 1987

Québec 



GESTION DE LA QUALITE TOTALE  
DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

RAPPORT DE MISSION  
JAPON - CALIFORNIE  
DU 13 AU 26 JUIN 1987

Rapport rédigé par:

JEAN DALATI  
Coordonnateur aux produits laitiers  
DIRECTION DE LA NORMALISATION

PIERRE CHANTAL  
Agent de développement industriel  
DIRECTION DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

BIBLIOTHÈQUE  
Ministère de l'Agriculture, des  
Pêcheries et de l'Alimentation  
200, chemin Ste-Foy, 1er étage  
Québec (Québec), Canada  
G1R 4X6



## TABLE DES MATIERES

	PAGE
1- INTRODUCTION	1
2- OBJECTIF DE LA MISSION	2
3- PROBLEMATIQUE QUEBECOISE RELATIVE AU PROJET	2
4- ORGANISATION DU VOYAGE	3
4.1 Sélection des participants	3
4.2 Intervenants pour la mise au point du programme	4
4.3 Itinéraire	4
4.3.1 Japon	4
4.3.2 Los Angeles	5
5- PARTICULARITES DES SYSTEMES JAPONAIS ET CALIFORNIENS EN MATIERE DE GESTION DE LA QUALITE TOTALE	6
5.1 Japon	6
5.2 Etats-Unis (Californie)	15
6- PARALLELE ENTRE LES APPROCHES JAPONAISES ET NORD -AMERICAINES CONCERNANT LA GESTION DE LA QUALITE	17
7- RESULTATS DE CETTE MISSION EN FONCTION DES OBJECTIFS ET RETOMBEEES IMMEDIATES - COMMENTAIRES PERSONNELS DES INDUSTRIELS	18
8- COMMENTAIRES DES INDUSTRIELS, MEMBRES DE LA MISSION	19
9- REMERCIEMENTS	28
10- NOTE	28



## 1- INTRODUCTION

La concurrence à l'échelle nationale et internationale est devenue extrêmement vive depuis une quinzaine d'années. L'évolution technologique, le développement de nouvelles conceptions du travail et le libre échange mondial ont multiplié les possibilités de choix des consommateurs.

Qu'il suffise de mentionner l'avalanche en Amérique du Nord des produits japonais, considérés pour la plupart comme d'excellente qualité et disponibles à des prix plus que compétitifs. Pourtant, à peine dix années plus tôt, le consommateur ridiculisait les produits "made in Japan" dont la qualité était mise en doute. Ce phénomène découle d'un effort national.

Pour renverser le courant de la non qualité, les industriels japonais ont soigneusement appliqué, entre 1950 et 1960, les techniques enseignées par les américains et les ont intégrées dans un vaste programme national de formation et de mobilisation impliquant les employés de tous les niveaux.



## 2- OBJECTIFS DE LA MISSION

Cette mission avait comme objectif de promouvoir, auprès d'industriels du secteur agro-alimentaire, des applications de la gestion intégrale de la qualité, connue au Japon par l'abréviation T.Q.C. Le T.Q.C. est un ensemble de principes et de méthodes, une stratégie d'entreprise visant à responsabiliser tout le personnel pour satisfaire en tout temps et au moindre coût les attentes des clients.

Nous voulions plus spécifiquement permettre une prise de conscience de certaines approches "succès" en management de la qualité, induire le désir d'implanter et d'adapter au Québec ces approches et, enfin, de favoriser les contacts commerciaux entre les participants des deux pays.

## 3- PROBLÉMATIQUE QUÉBÉCOISE RELATIVE AU PROJET

Plusieurs entreprises agro-alimentaires au Québec ont tendance à reléguer la responsabilité de la qualité à un département généralement connu comme celui du "contrôle de la qualité". La qualité est souvent l'affaire de spécialistes et l'accent est fréquemment mis sur le contrôle et l'inspection des produits finis plutôt que sur la prévention des erreurs à tous les points critiques pouvant entraîner le non-respect des attentes du client. Enfin, on ressent rarement une motivation sincère des employés à "bien faire" du premier coup. Les retouches sont considérées comme normales et inévitables.

La gestion totale de la qualité implique une vision beaucoup plus globale que le contrôle technique de la qualité. Elle n'est surtout pas une "affaire de spécialiste". Elle vise l'amélioration des procédés par un travail d'équipe avec les fournisseurs, une écoute active des clients, la planification structurée de projets d'amélioration, la mesure et le contrôle des coûts reliés à la non qualité et surtout une motivation de tous les employés à bien faire du premier coup à tous les niveaux, de la conception à la fabrication.

Pour en arriver à ce que l'ouvrier "**pense qualité**" avant de " **penser production**", comme c'est le cas actuellement dans plusieurs entreprises nord-américaines, il peut s'avérer nécessaire de modifier la culture d'une entreprise. Ce processus dynamique doit être initié par la haute direction, soit le président, les directeurs, les chefs de départements, etc.



## 4- ORGANISATION DU VOYAGE

### 4.1 Sélection des participants

Dès l'acceptation du voyage par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et celui du ministère du Commerce extérieur, des contacts ont été établis avec des industriels afin d'en choisir trois (3) qui seraient disposés et intéressés à faire partie de cette mission.

Il était essentiel pour nous de couvrir l'ensemble des secteurs de l'industrie agro-alimentaire du Québec, soit le secteur laitier, le secteur des fruits et légumes transformés, le secteur de la boulangerie, le secteur des produits marins et celui des viandes.

Purdel était l'entreprise toute désignée dès le départ à cause de son implication dans plusieurs domaines (lait, produits marins et boulangerie).

Les Industries Lassonde Inc. entreprise oeuvrant principalement dans le domaine des jus de fruits et légumes fut sélectionnée en raison de son dynamisme et de son grand intérêt vis-à-vis la qualité.

Alpina Salami Inc., qui s'est distinguée au Québec par la qualité de ses produits nous a été recommandée pour représenter le secteur des produits carnés.

Les participants qui ont effectué ce voyage furent donc:

- 1) Denis Cassista: directeur général de Purdel, Coopérative Agro-alimentaire, siège social, 155, St-Jean-Baptiste, C.P. 68 BIC (Québec) GOL 1B0;
- 2) Yves Dumont: vice-président, Recherche et Développement, Industries Lassonde, 170, 5e Avenue, ROUGE-MONT (Québec) JOL 1M0;
- 3) Kornel Piacek: président, Alpina Salami Inc., 975, Berlier, CHOMEDEY Laval (Québec) H7L 3V4;
- 4) Pierre Chantal: agent de développement industriel, Direction du développement industriel, MAPAQ;
- 5) Jean Dalati: coordonnateur aux produits laitiers, Direction de la normalisation, MAPAQ.



## 4.2 Intervenants pour la mise au point du programme

Le programme du voyage a été établi de concert avec messieurs Gérard Côté et Hiroshi Takeuchi respectivement conseiller agro-alimentaire et attaché commercial à la délégation du Québec à Tokyo ainsi que monsieur Richard Tremblay et madame Vivian Liu, conseiller agro-alimentaire et attachée commerciale à la délégation du Québec à Los Angeles.

Nous aimerions aussi souligner la collaboration de monsieur Sumihiko Seto, directeur général du Jetro (Centre japonais du commerce extérieur) à Montréal; sans oublier la participation de monsieur Paul Trahan du ministère du Commerce extérieur à Québec (pour le Japon) et de madame Monique Otis du même ministère (pour Los Angeles).

Le professeur Joseph Kelada de l'École des Hautes Etudes Commerciales nous a aussi grandement aidé à déterminer les intervenants les plus pertinents que nous devrions rencontrer au Japon.

## 4.3 Itinéraire

Le programme du voyage a été établi comme suit:

13 au 20 juin 1987 - JAPON

21 au 26 juin 1987 - LOS ANGELES

### 4.3.1 LE JAPON

Samedi, 13 juin	Arrivée à Tokyo
Dimanche, 14 juin	Rencontre avec M. Gérard Côté, conseiller agro-alimentaire Délégation du Québec à Tokyo
Lundi, 15 juin	J.U.S.E. (Japanese Union for Scientists & Engineers)  Ministère de l'Agriculture, des forêts et des pêches (MAFF)  JETRO (rencontre de courtoisie)
Mardi, 16 juin	PRIMA HAM K.K.

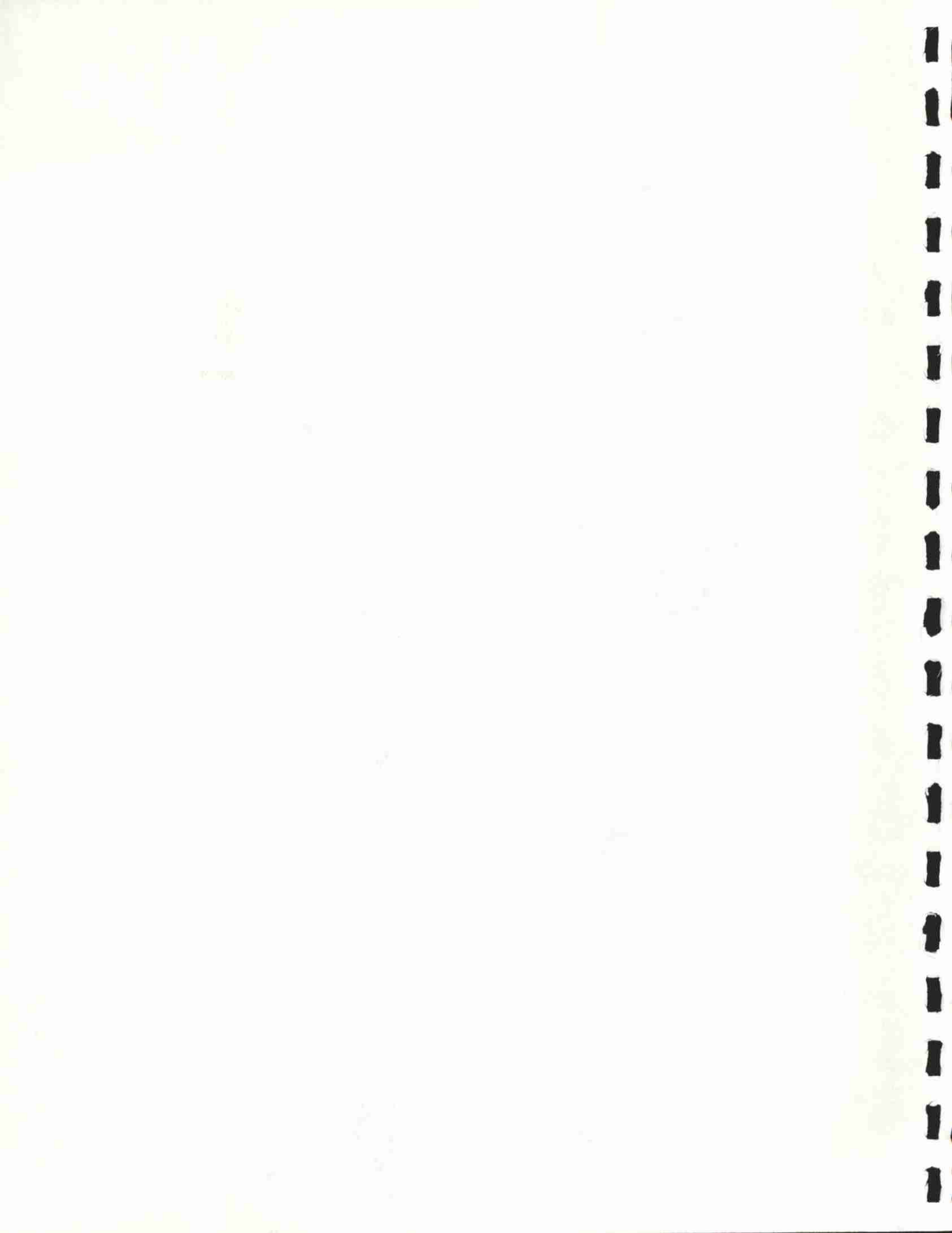


#### 4.3.1 Le Japon (suite)

Mercredi, 17 juin	NIPPON SUISAN KAISHA LTD  NAKAMURAYA SAITAMA PLANT  NAKAMURAYA CO. LTD (siège social)
Jeudi, 18 juin	SNOW BRAND MILD PRODUCTS YOKOHAMA CHEESE FACTORY
Vendredi, 19 juin	Marché central de Tokyo  MUSASHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

#### 4.3.2 LOS ANGELES

Lundi, 22 juin	Rencontre avec le Dr. Lou Davis  Délégation du Québec à Los Angeles
Mardi, 23 juin	University of Southern California  GOLDEN CHEESE COMPANY
Mercredi, 24 juin	GENERAL TELEPHONE OF CALIFORNIA
Jeudi, 25 juin	LAWRY'S FOODS  SUNKIST GROWERS
Vendredi, 26 juin	XEROX CORPORATION



## 5- PARTICULARITES DES SYSTEMES JAPONAIS ET CALIFORNIENS EN MATIERE DE GESTION DE LA QUALITE TOTALE

### 5.1 Japon

#### a) Introduction:

Au début des années 1950, la qualité des produits occidentaux est considérée comme la meilleure du monde tandis que les produits japonais sont considérés comme étant de piètre qualité. On ne réussit à les vendre qu'à des prix ridiculement bas.

#### b) Evolution du T.Q.C. au Japon

Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, les japonais entreprirent de changer complètement cette image négative concernant la mauvaise qualité de leurs produits; ils mirent au point toute une série de mesures afin d'atteindre cet objectif. Leur action s'orienta principalement dans trois directions.

##### . un programme massif de formation à la qualité

- envoi d'équipes en occident pour étudier les méthodes étrangères;
- traduction en japonais d'ouvrages étrangers traitant de la qualité;
- invitation de deux conférenciers américains pour leur dispenser des cours de formation sur les méthodes de gestion de la qualité notamment le Dr W.E. Deming et le Dr J.M. Juran. Ces conférences furent suivies par les plus hauts responsables de l'industrie qui acquièrent la conviction qu'il fallait diffuser largement toutes ces notions au sein de l'industrie.

La JUSE (union des scientifiques et ingénieurs japonais) entreprit donc de recruter des spécialistes et de dispenser des cours aux travailleurs.

Ce programme massif de formation a fait des japonais la main-d'oeuvre la mieux formée en matière de qualité.



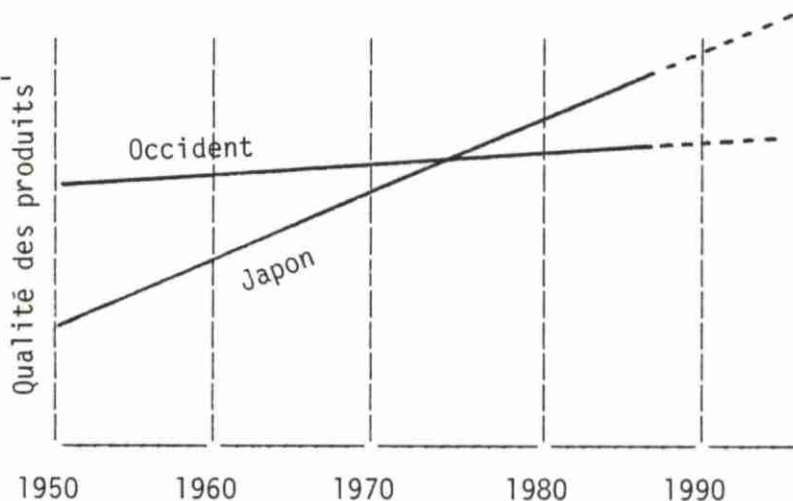
- des programmes d'amélioration annuelle de la qualité

Les japonais ont mis en pratique, c'est le cas de le dire, le proverbe suivant:

### "Qui n'avance pas, recule"

Les japonais ont comme objectif et préoccupation constants d'améliorer le niveau de qualité de leurs produits à toutes les étapes, et d'atteindre la suprématie mondiale en matière de qualité. C'est cette habitude de l'amélioration constante de la qualité qui a placé les japonais sur une courbe ascendante telle qu'illustrée ci-dessous.

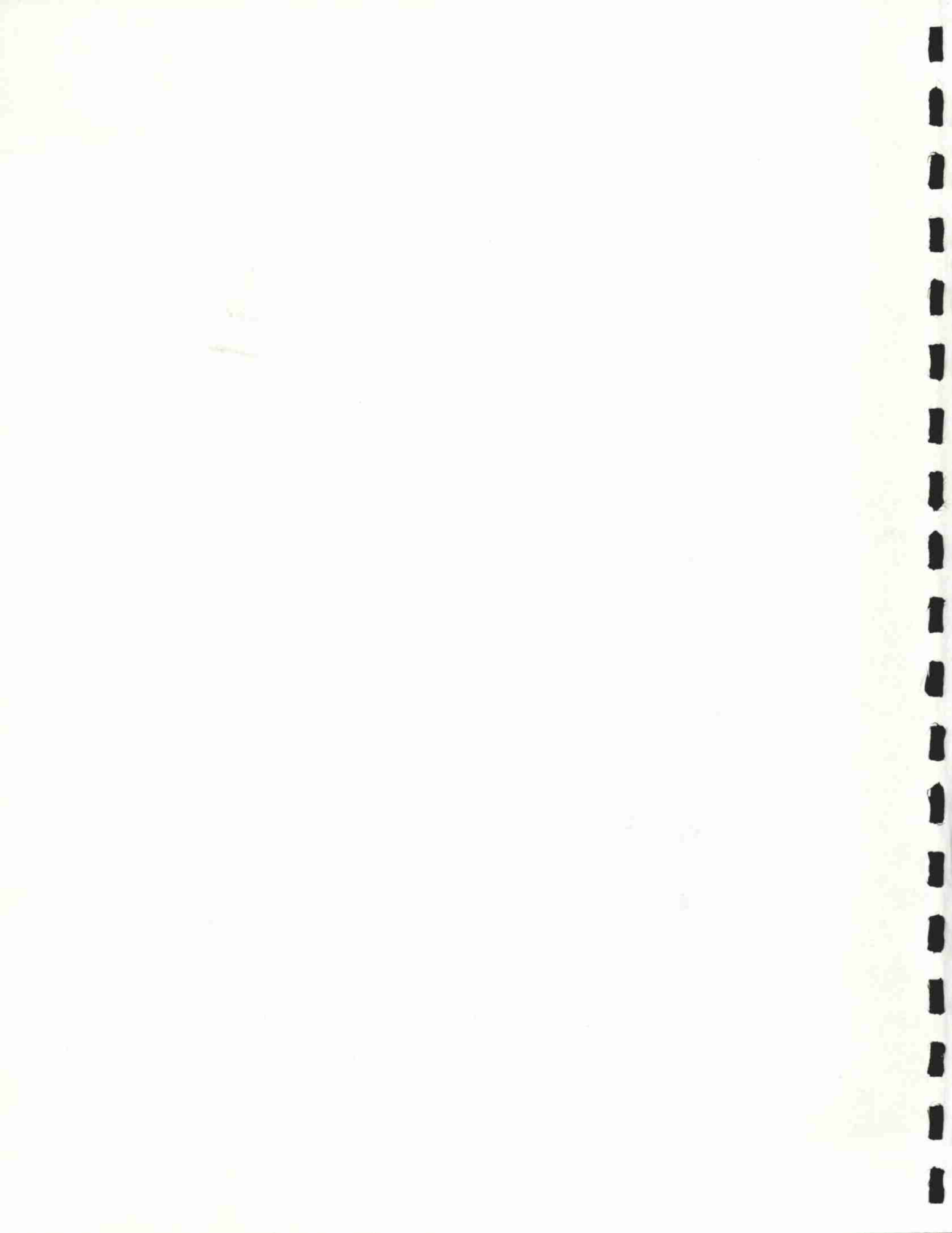
Ce schéma nous indique qu'au début des années 1980, la qualité des produits occidentaux était considérée comme la meilleure au monde; même si cette qualité a continué de s'améliorer, celle des japonais a connu une progression remarquable. C'est depuis le milieu des années 1970 que les deux courbes ne cessent de diverger. (1)



- une gestion de la fonction qualité au plus haut niveau hiérarchique

Au Japon, il est courant de voir les dirigeants d'entreprises prendre en main la direction de la fonction qualité; celle-ci étant considérée aussi essentielle que la fonction finance. Cette importance qu'accorde les plus hauts niveaux hiérarchiques des entreprises à la qualité se transmet à tous les paliers vers la base: La qualité devient "L'AFFAIRE DE TOUS".

(1) Réf.: conférence du Dr J.M. Juran - Paris - Juin 1981



c) Concept du T.Q.C.

Le concept T.Q.C. (Total Quality Control) ou gestion intégrale de la qualité implique une parfaite connaissance des attentes et des besoins des clients. Pour réaliser cette maîtrise, nous sommes d'avis que les japonais ont su mettre en place et harmoniser des principes de gestion d'entreprise pourtant connus de l'occident mais non appliqués systématiquement.

La gestion intégrale de la qualité implique la mobilisation de toutes les ressources intérieures et extérieures à l'entreprise pour produire au moindre coût un produit ou un service qui répond exactement aux attentes des consommateurs. Le T.Q.C. implique un souci constant de tous les employés et à tous les niveaux (production, ventes, finances, etc.), de prévenir les erreurs, de bien faire du premier coup et de rechercher constamment l'amélioration par le travail d'équipe.

Le succès japonais se comprend aisément si on songe aux principaux facteurs de réussite d'une équipe gagnante. Lorsque l'équipe a des objectifs bien identifiés, qu'elle est composée de coéquipiers bien formés et motivés, où chacun sait ce qu'il doit faire au bon moment, où la concertation existe pour prévenir, corriger les erreurs et améliorer les procédés, les résultats sont généralement supérieurs à ceux qu'obtiendrait une autre équipe où les membres réagissent de façon plutôt individualiste, avec une motivation mitigée entre les coéquipiers.

Le succès japonais des dernières années n'est pas surprenant si on considère qu'au départ, il y eut une véritable "mobilisation" contre la non qualité. Plusieurs dirigeants nous ont signalé que le défi de relever une situation économique déclinante fut un signal de départ. Les premiers gestes s'orientèrent vers une mobilisation et une formation massive des travailleurs. La J.U.S.E. a conçu et mis de l'avant des programmes de formation pour des centaines de milliers de cadres d'entreprises et plusieurs millions d'employés à tous les niveaux. La radio et la télévision nationale furent mises à contribution pour une formation collective. Dès 1965, le Japon avait une main-d'oeuvre très sensibilisée en matière de qualité et c'est ce qui lui permit de remporter les succès qui s'ensuivirent.

Nous avons remarqué que les japonais ont appliqué les sciences de la qualité enseignée par les américains de façon adaptée à leur culture. Un facteur important relié au succès du T.Q.C. japonais est une détermination naturelle de ce peuple associée à la persévérance et à l'amélioration des tâches sur une base quotidienne. Le T.Q.C. est un phénomène qui associe bien les aspects socio-culturels et les techniques propres à la gestion de la qualité.



#### d) Qualité et gestion

Que ce soit au Japon ou aux Etats-Unis, la définition du mot "QUALITÉ" semble faire l'unanimité:

"La qualité est réalisée lorsqu'un produit ou un service répond ou dépasse les attentes ou usages normaux qu'en attend l'utilisateur".

En général, l'acheteur adoptera une conception plus technique:

"La qualité est la conformité d'un produit à des spécifications mesurables".

Et qu'en est-il de la "QUALITÉ TOTALE"? Au-delà des caractéristiques strictement reliées aux produits s'ajoute d'autres considérations:

La qualité totale, c'est satisfaire les attentes et les besoins du client quant aux aspects qualité du produit (Q), du volume requis (V), du respect du délai de livraison (Temps) et la disponibilité du produit au lieu où on en a besoin (L). Cette notion est appliquée dans plusieurs entreprises autant pour les clients externes et internes.

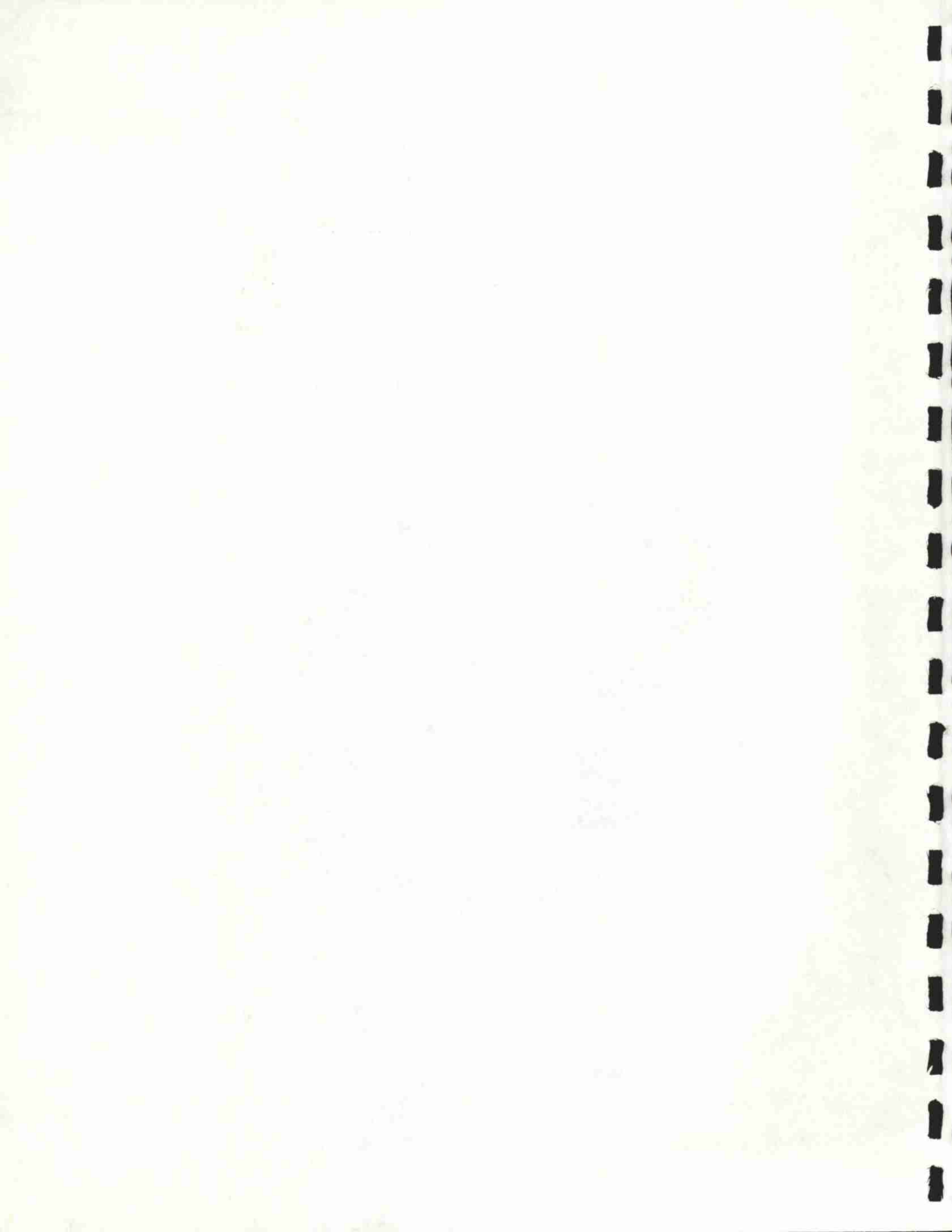
#### Le contrôle de la qualité

Le **contrôle de la qualité** est intimement relié aux diverses mesures, analyses et observations effectuées sur les produits (matières premières en cours de fabrication, produits finis) et qui sont comparés à des objectifs mesurables (spécifications) attendus par les clients ou par la haute direction de l'entreprise. Il réfère également aux instructions de travail et aux étapes importantes pour la qualité, aux méthodes d'analyses, au plan d'échantillonnage, au plan de rappel des produits non conformes, un programme d'hygiène et de salubrité.

#### La gestion de la qualité

La gestion de la qualité, c'est la manière et les moyens mis en place pour mobiliser les ressources, pour atteindre la qualité et l'améliorer. Ces moyens se regroupent en cinq principales activités, soit:

- La planification des objectifs à réaliser et les moyens pour les atteindre.
- L'organisation technique et humaine pour la réalisation efficace des objectifs.



- L'orientation du personnel pour réaliser les objectifs. Le système japonais mise sur la formation des ouvriers et leur motivation. Les cercles de qualité sont des outils pour solutionner ou améliorer en équipe des situations problématiques.
- Le contrôle de la qualité ou la mesure des résultats avec les objectifs. Les écarts sont décelés et corrigés dès que possible et au mieux on doit les prévenir.
- L'assurance de la qualité est l'activité dans l'entreprise qui vérifie si les moyens mis en place pour atteindre les objectifs sont adéquats et fonctionnels.

### La gestion intégrale de la qualité

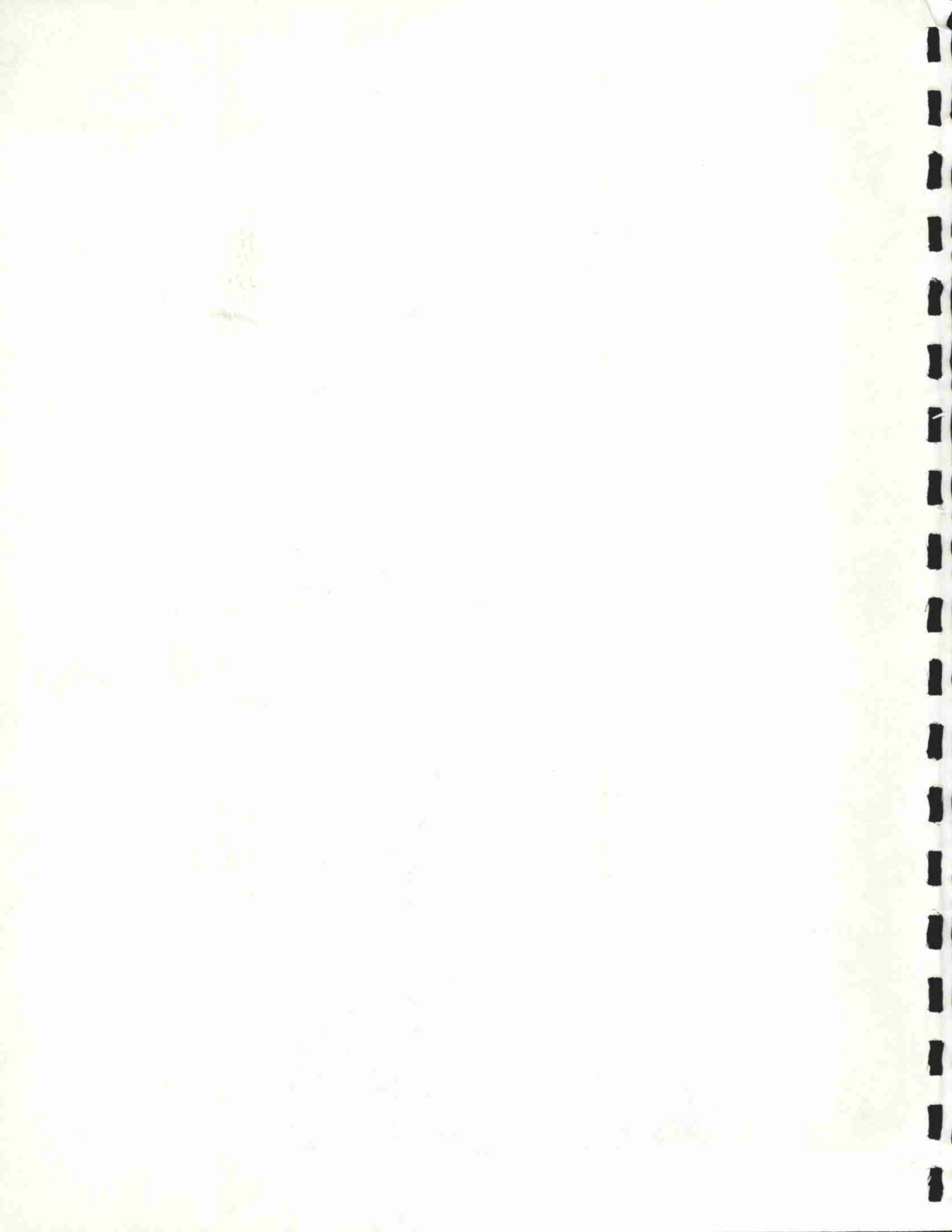
C'est une attitude soutenue en tout temps et à tous les niveaux pour l'atteinte de la "qualité totale". Au niveau de la production, il est courant que l'employé japonais considère son voisin comme le "client" à satisfaire.

Cette gestion doit être très concrète et perçue de tous:

- de tous les employés;
- de tous les services de l'entreprise: production, ventes, finances, personnel;
- les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants. Il faut s'associer avec ces intervenants pour faire la qualité pour que chacun en retire satisfaction et profit.

Les résultats positifs découlant de l'application de la gestion de la qualité reposent sur plusieurs facteurs dont les plus importants sont:

1. l'engagement de la haute direction dans un programme qualité dont les politiques soient claires, réalistes et transmises à tout le personnel;
2. assurer à tout le personnel de tout niveau une formation en gestion de la qualité adaptée à leurs tâches;
3. mettre en place des outils de motivation pour favoriser une implication soutenue à l'excellence;
4. impliquer chaque employé dans un réseau de projets d'amélioration où sa créativité en tant qu'individu peut recevoir une écoute.



## e) Quelques caractéristiques du T.Q.C. japonais

### L'engagement de la Direction

Au Japon, nous avons perçu comme habituel de voir les p.d.g. animer la fonction qualité. Cette fonction occupe un niveau aussi important que la fonction finance dans une entreprise. Ce sont les dirigeants, la haute direction, qui fixent les objectifs qualité, planifient les moyens pour atteindre ces objectifs, analysent les résultats, etc. La responsabilité au sommet de la qualité est une particularité appliquée avec succès par les gestionnaires japonais. Plusieurs entreprises occidentales relèguent la qualité au service du contrôle de la qualité qui effectue des tâches spécialisées et assure un rôle de coordination. Il faut noter qu'il a fallu près de dix années pour former les chefs d'entreprises et les cadres japonais à la qualité avant de s'attaquer à la formation des ouvriers.

### Prévention et correction des erreurs

Il est très rentable de corriger les défauts le plus tôt possible dans le processus de fabrication. Plus la valeur ajoutée et la complexité évoluent, davantage les corrections seront coûteuses. Il est peu coûteux de remplacer une pièce défectueuse au départ et cette même pièce peut même entraîner la faillite d'une entreprise si elle fait défaut chez le client.

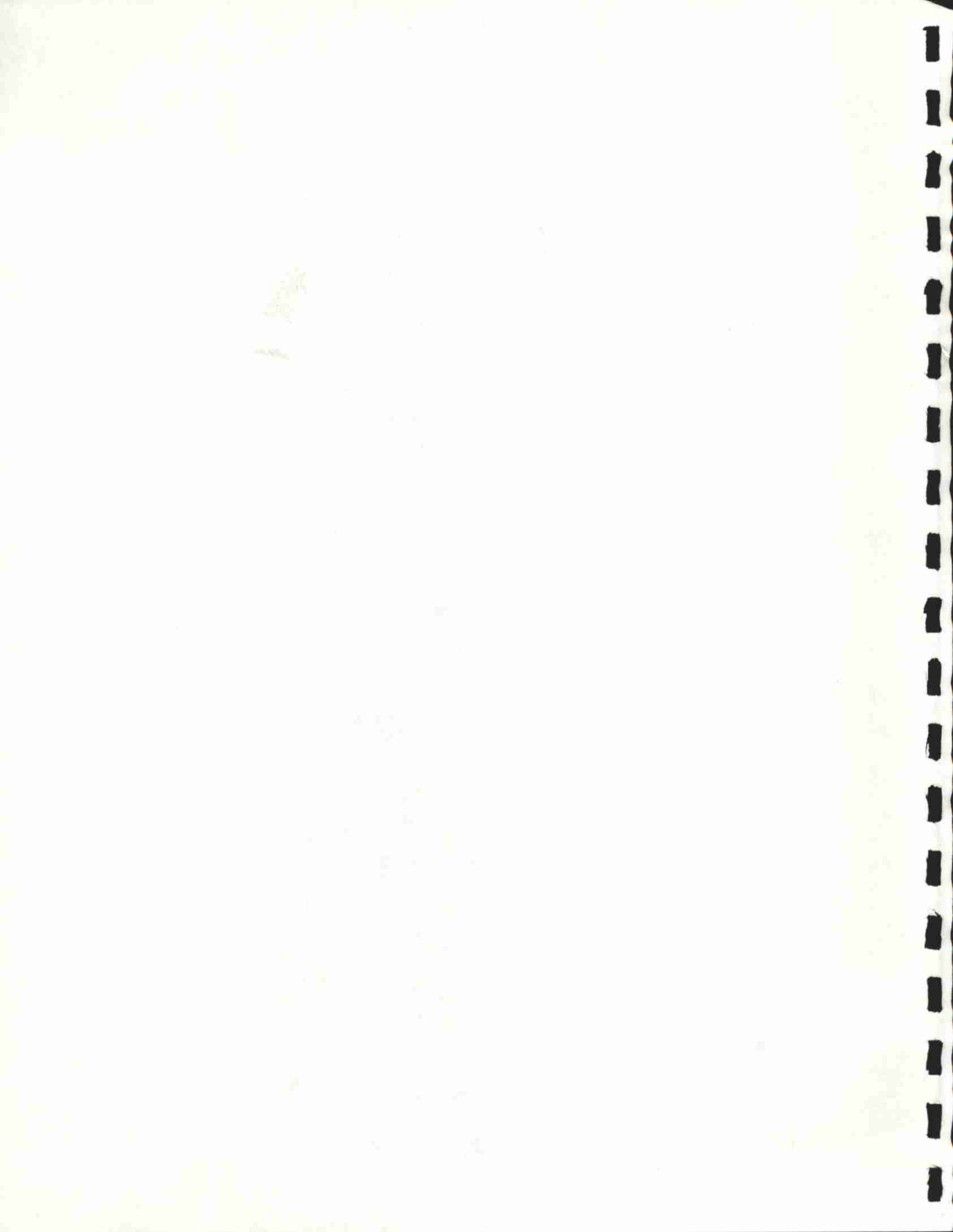
Le plus rentable, c'est de penser à la correction. Les japonais ont misé sur le principe du **"BIEN FAIRE DU PREMIER COUP"** et c'est très rentable en autant que l'on ait mis en place tous les outils pour le faire. L'outil le plus efficace est l'application des techniques de contrôle de la qualité par l'employé, quel que soit son niveau hiérarchique.

### Le client à l'intérieur de l'entreprise

Au Japon, chaque travailleur considère son voisin comme "son client"; il se fait donc un devoir de lui fournir un travail irréprochable. Ceci fait partie intégrante de la culture japonaise.

### Les cercles de qualité

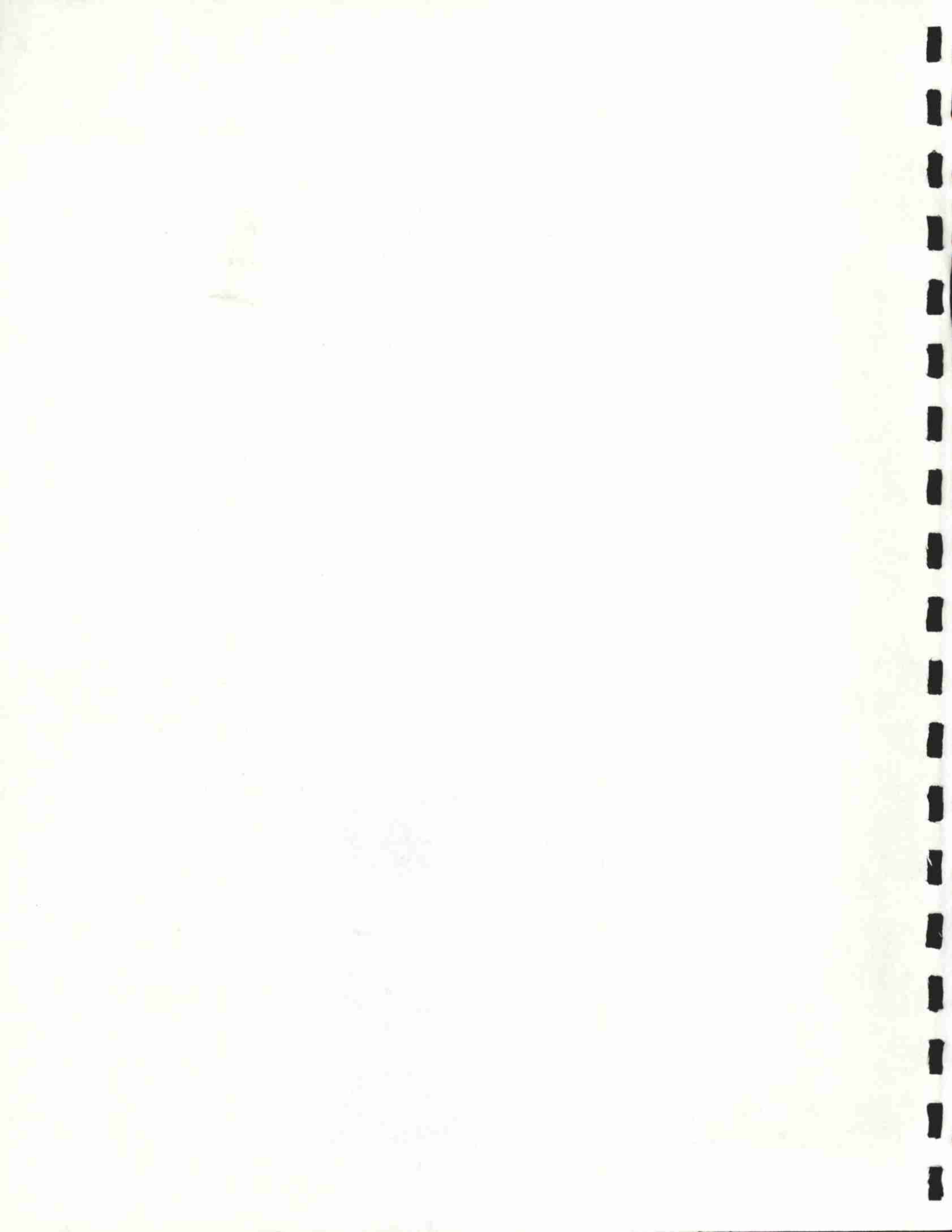
La notion de gestion totale de la qualité au Japon sous-entend celle des cercles de qualité.



Un cercle de qualité est généralement un regroupement d'une dizaine d'employés d'une même unité de travail qui ont reçu une formation en techniques de résolution de problèmes dans le but de suggérer à la direction des solutions à des problèmes ou situations affectant la qualité, la productivité, l'environnement au travail, etc. En théorie, le choix des projets devrait provenir de l'initiative des unités de travail. En pratique, la haute direction de plusieurs entreprises japonaises transmet aux unités de travail un certain nombre d'objectifs de progrès reliés à la planification stratégique annuelle.

Nous avons remarqué les faits suivants dans quelques entreprises visitées:

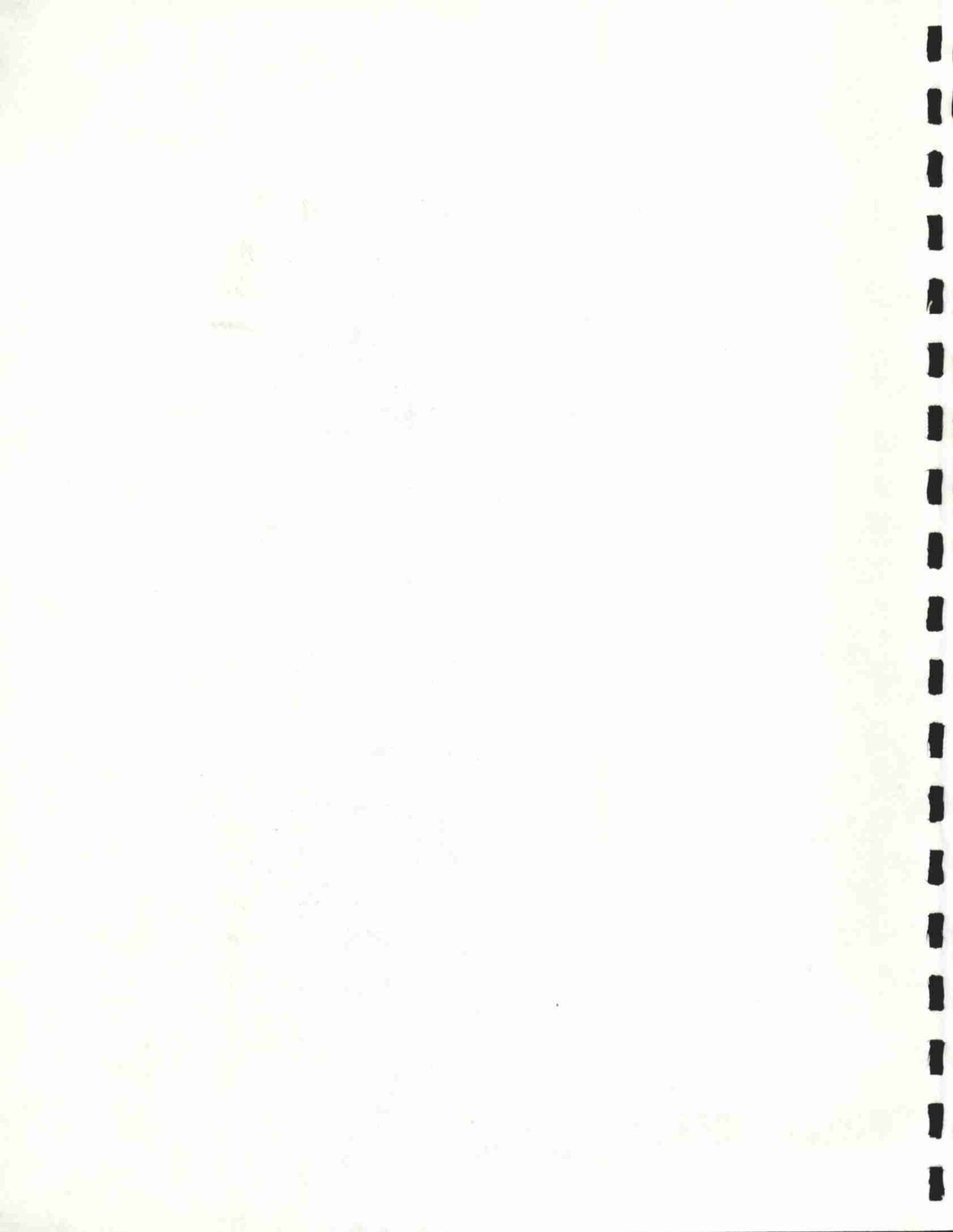
- Les projets soumis touchent des problèmes de qualité mais englobent également les aspects relatifs à l'amélioration de la productivité.
- Certaines entreprises fixent des objectifs annuels en terme de quantité d'idées à soumettre. Ces objectifs sont couplés à un système de prix à la performance et à l'encouragement à la compétition entre les cercles de qualité. Nous nous demandons si ces pratiques peuvent induire une tendance à la quantité plutôt qu'à la qualité.
- Nous avons observé que plusieurs cercles n'appliquent pas systématiquement les principes théoriques de résolution des problèmes et, en pratique, ces techniques sont plutôt utilisées pour solutionner des problèmes particulièrement complexes. Tous les projets ne sont pas soumis à la haute direction et plusieurs de ces projets sont, en fait, des problèmes mineurs et spécifiques résolus rapidement par le cercle de qualité.
- Plusieurs dirigeants d'entreprises nous expriment que les cercles peuvent résoudre environ 30% des problèmes reliés à la qualité. C'est la mobilisation des dirigeants, des cadres et des fournisseurs qui permet de résoudre le reste, d'où l'importance de l'implication totale de ces intervenants dans la gestion de la qualité.
- En théorie, les cercles de qualité impliquent une participation volontaire des employés. En pratique, la culture industrielle japonaise fait que l'employé se doit de participer aux cercles de qualité.



#### f) Rencontre avec le Dr. Ishikawa

Monsieur Ishikawa est considéré au Japon comme le père de la qualité et un expert de renommée mondiale en sciences de la qualité. Il contribua largement à l'effort de relance économique du Japon. Nous exposons donc quelques commentaires de notre entrevue avec le spécialiste.

- Avec l'avènement du T.Q.C., on remarque dans les entreprises japonaises une modification des valeurs hiérarchiques. La communication s'effectue davantage de bas en haut. Une mission suédoise avait conclu que le Japon vit une démocratie industrielle.
- Une des mesures importantes à mettre en place en T.Q.C. est de former des équipes d'amélioration où chacun sait que sa participation est importante et considérée. La motivation est un puissant moteur de l'action en autant qu'elle soit bien orientée.
- Lorsque la qualité est sous la responsabilité d'un groupe de spécialistes, on parle davantage d'inspection et la notion de gestion prend du recul.
- Bien que le mot **"QUALITÉ"** comporte un aspect subjectif, il doit évoquer pour le gestionnaire plusieurs valeurs:
  - . satisfaction de la clientèle;
  - . prix concurrentiels;
  - . bons services;
  - . il doit respecter les préoccupations de la société, soit le respect de l'environnement, la santé, etc.
- Monsieur Ishikawa nous fait remarquer que les entreprises occidentales dépensent des sommes folles pour créer des besoins qui correspondent aux produits qu'elles fabriquent. Elles sont ainsi obligées de lancer des modes qu'il faut entretenir à grands renforts de promotion. Les japonais, eux, consacrent la plus grande part de leurs efforts de marketing à découvrir ce que souhaitent leurs clients puis mettent sur le marché des produits qui correspondent vraiment à la demande.
- Monsieur Ishikawa est d'avis que la qualité est demeurée longtemps un voeu pieux pour l'Amérique. Fréquemment, les entreprises occidentales misent sur le profit à court terme alors qu'au Japon, la tendance est à considérer les profits à long terme.



- Un des freins majeurs à l'implantation d'un système de gestion intégrale de la qualité est la résistance des cadres intermédiaires. Ces employés ont peur de perdre du pouvoir et donc leur emploi. Il est important de leur assurer une formation adéquate et de préciser leur rôle.
- Si l'occident veut développer une approche globale matière de qualité, monsieur Ishakawa conseille d'instaurer un organisme ressource chargé de planifier, en premier lieu, la formation des dirigeants d'entreprises.

#### **g) Synthèse de nos observations au Japon**

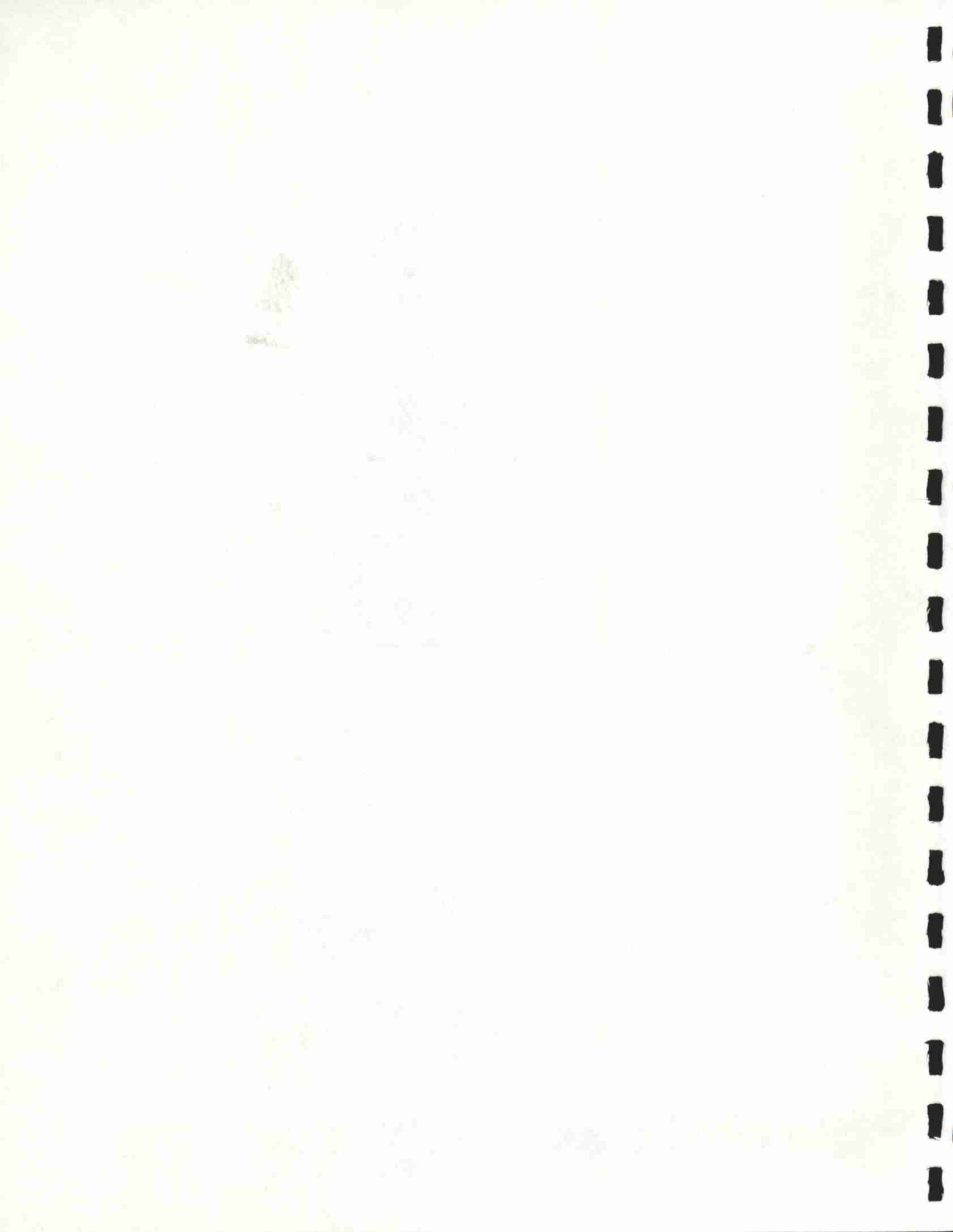
La gestion de la qualité s'est développée au Japon sous l'impulsion de la nécessité économique. Les défis sont souvent générateurs d'actions et les Japonais ont adhéré collectivement à un projet de devenir meilleurs.

Les clés du succès sont la formation aux sciences de la qualité et au management participatif, des dirigeants d'entreprises et des employés de tous les niveaux, la motivation tant personnelle qu'orientée vers la collectivité et l'engagement de la haute direction à soutenir et réactiver les troupes.

Le T.Q.C. est un état d'esprit à tous les niveaux qui consiste à être soucieux de produire selon les spécifications requises, d'être motivés à dépister les erreurs, de les prévenir, d'améliorer son environnement. Il est d'ailleurs encouragé et valorisé dans ce sens. Plusieurs entreprises japonaises partagent leur mission qualité avec les fournisseurs, les distributeurs et les sous-traitants qui deviennent des partenaires commerciaux.

Nous avons parlé de la motivation comme étant la clé du succès. Au Japon, les entreprises orientées vers le T.Q.C. gèrent des systèmes de motivation qui, outre les aspects de développement personnel, peuvent impliquer des récompenses économiques. Au niveau national et mondial, le prix Deming représente une haute distinction suscitant la fierté et des retombées économiques pour l'entreprise gagnante.

On peut conclure en disant que le phénomène qualité au Japon est un exemple de la force résultant de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise.



## 5.2 Les Etats-Unis

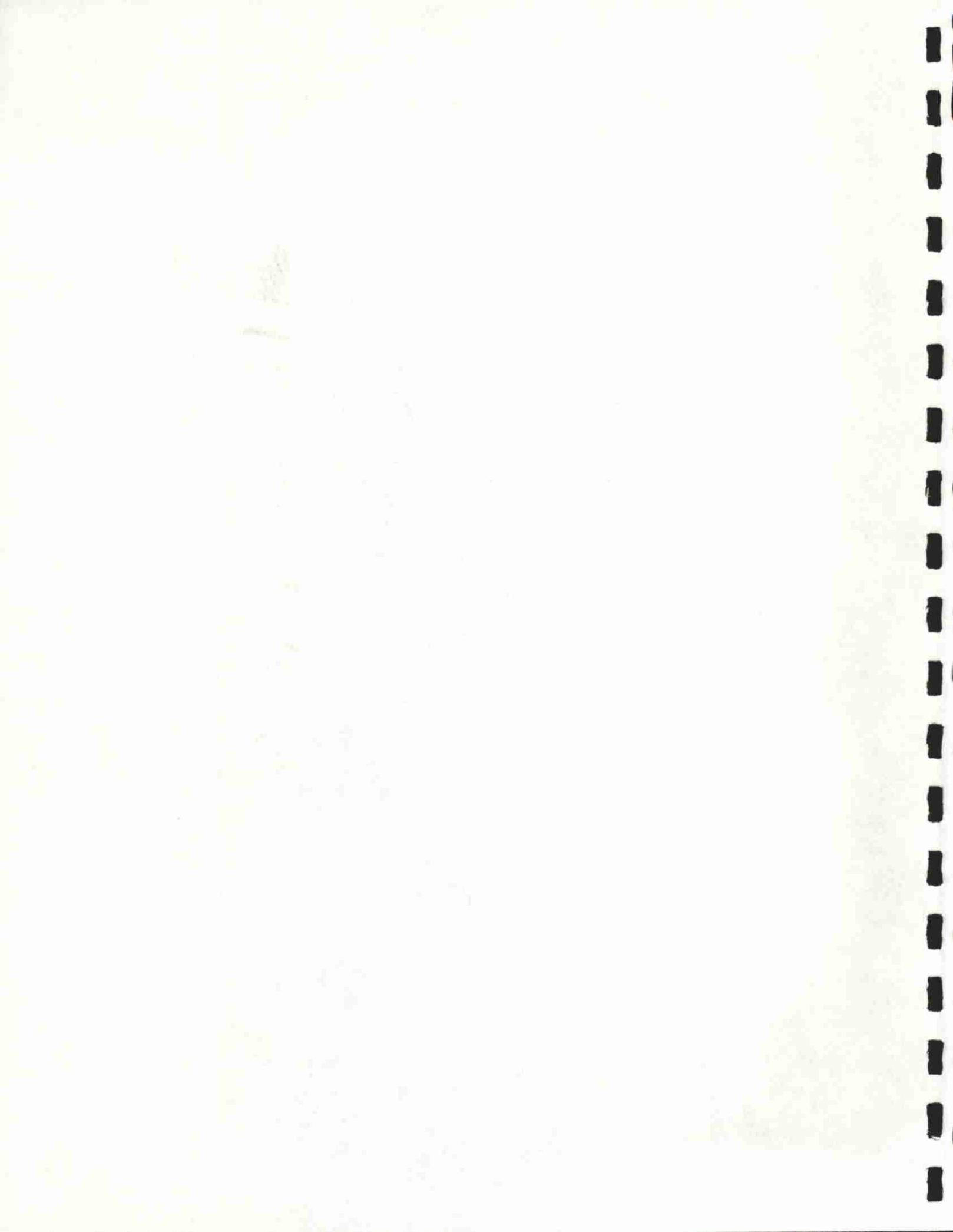
La gestion de la qualité a pris réellement son essor durant la deuxième guerre mondiale face à la nécessité d'éliminer au moindre coût les armements de combat défectueux. C'est à cette époque que furent développés des outils de travail comme le contrôle statistique de la qualité. Ces techniques furent d'ailleurs enseignées vers 1950 aux industriels japonais dans le cadre d'un plan national de restructuration économique.

Au début des années 1950, la qualité de presque tous les produits américains est considérée comme une référence internationale en terme de fiabilité, de durabilité, d'image, etc. Cette renommée a toutefois trouvé son compétiteur vers le milieu des années 1970 où plusieurs produits japonais ont déclassé en terme de prix et de qualité des produits américains clés pour son économie, comme l'automobile et certains produits à forte composante électronique. Depuis 1970, cette compétition devient plus féroce et se traduit par l'envahissement des marchés occidentaux par des produits japonais. L'ampleur de ce phénomène et ses conséquences sur notre culture économique et sociale commencent à peine à être mesurées et les réactions furent lentes. Néanmoins, notre mission nous a permis de constater que certaines entreprises ont saisi les avantages que représente l'application des principes d'une gestion intégrale de la qualité adaptée à la culture américaine.

Certaines entreprises américaines ont tiré leçon de leurs concurrents japonais. Comme les superpétroliers, elles mettent du temps à changer de cap. La manoeuvre est cependant entamée et elle s'accélère. Les entreprises qui ont été les premières à réagir sont celles qui ont été les plus touchées par la concurrence étrangère: automobile, électronique, photographie, etc.

Nos discussions avec les représentants de General Telephone of California et Xerox nous ont permis de constater que ces entreprises sont bel et bien engagées dans cette nouvelle voie de la gestion de la qualité.

Par contre, le domaine de l'agro-alimentaire semble un peu en retrait par rapport au mouvement général puisqu'il a peu subi le choc de la concurrence étrangère.



## GROUPE DE TRAVAIL ET CERCLE DE QUALITE

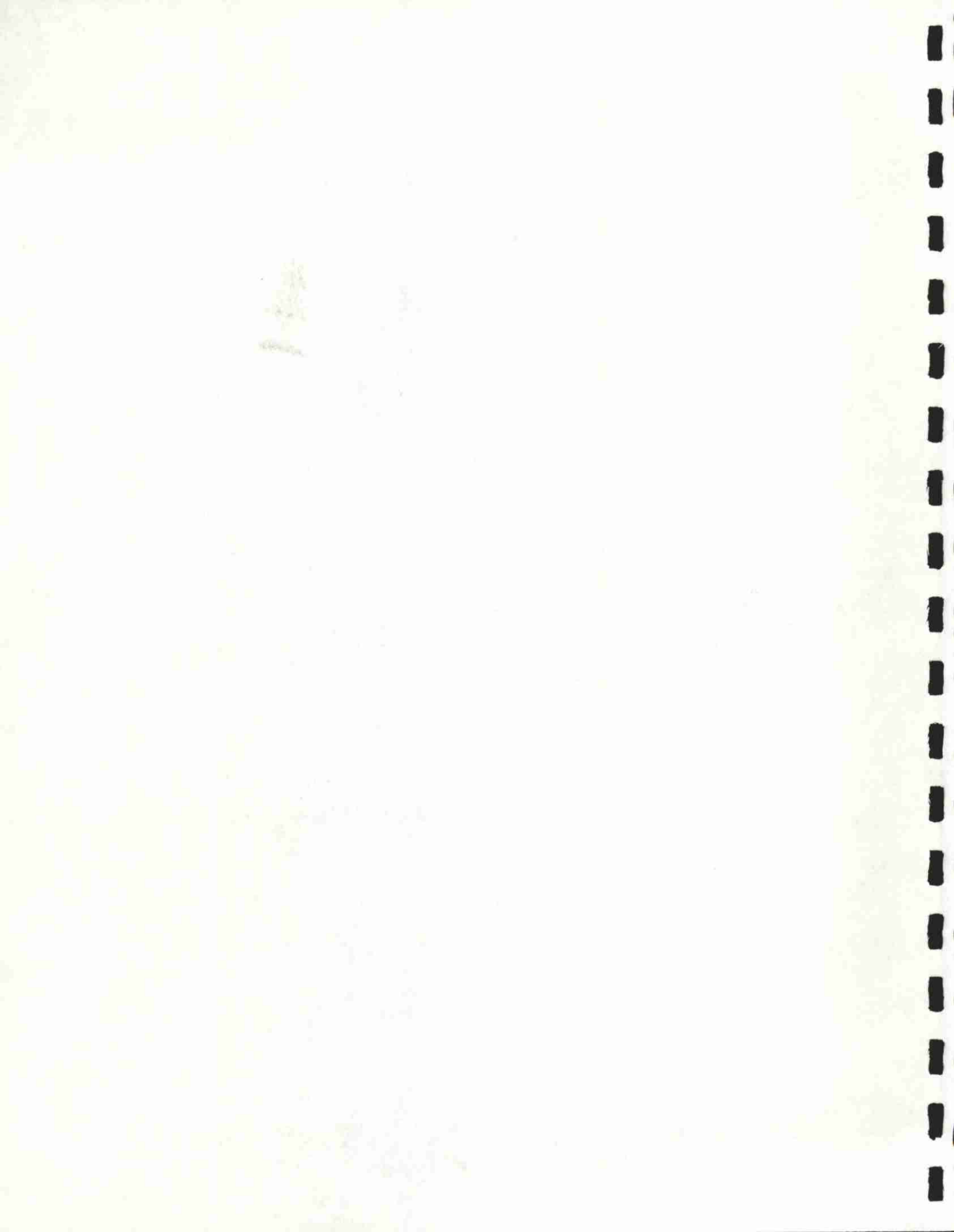
Monsieur Lou Davis, nous a exposé certaines formules mises de l'avant aux Etats-Unis dans le but d'améliorer la qualité. L'une d'elles est basée sur la formation de "groupes de travail".

Un groupe de travail est formé d'un certain nombre de membres de la direction, de la supervision et de spécialistes au sein de l'entreprise, à qui la direction confie le mandat de solutionner des problèmes spécifiques (techniques) rencontrés dans les divers services de l'entreprise.

On nous a aussi exposé le concept des "Teams" qui consiste en quelque sorte à former des équipes de travail au sein de chaque service; ces équipes jouissent de plus de liberté que celles décrites plus haut en ce sens qu'elles prennent elles-mêmes les décisions qui s'imposent, planifient et coordonnent leurs activités de façon à obtenir les résultats et les objectifs établis par l'entreprise.

Les cercles de qualité (Japon) sont formés d'employés (environ une dizaine) volontaires qui se réunissent sur une base hebdomadaire afin de résoudre des problèmes reliés non seulement à la qualité des produits mais aussi à l'amélioration de la productivité, de la sécurité ou d'autres améliorations reliées à leur travail.

Une importante particularité rattachée aux cercles de qualité est la grande autonomie dont jouissent les membres de ces cercles pour suggérer des projets d'amélioration.



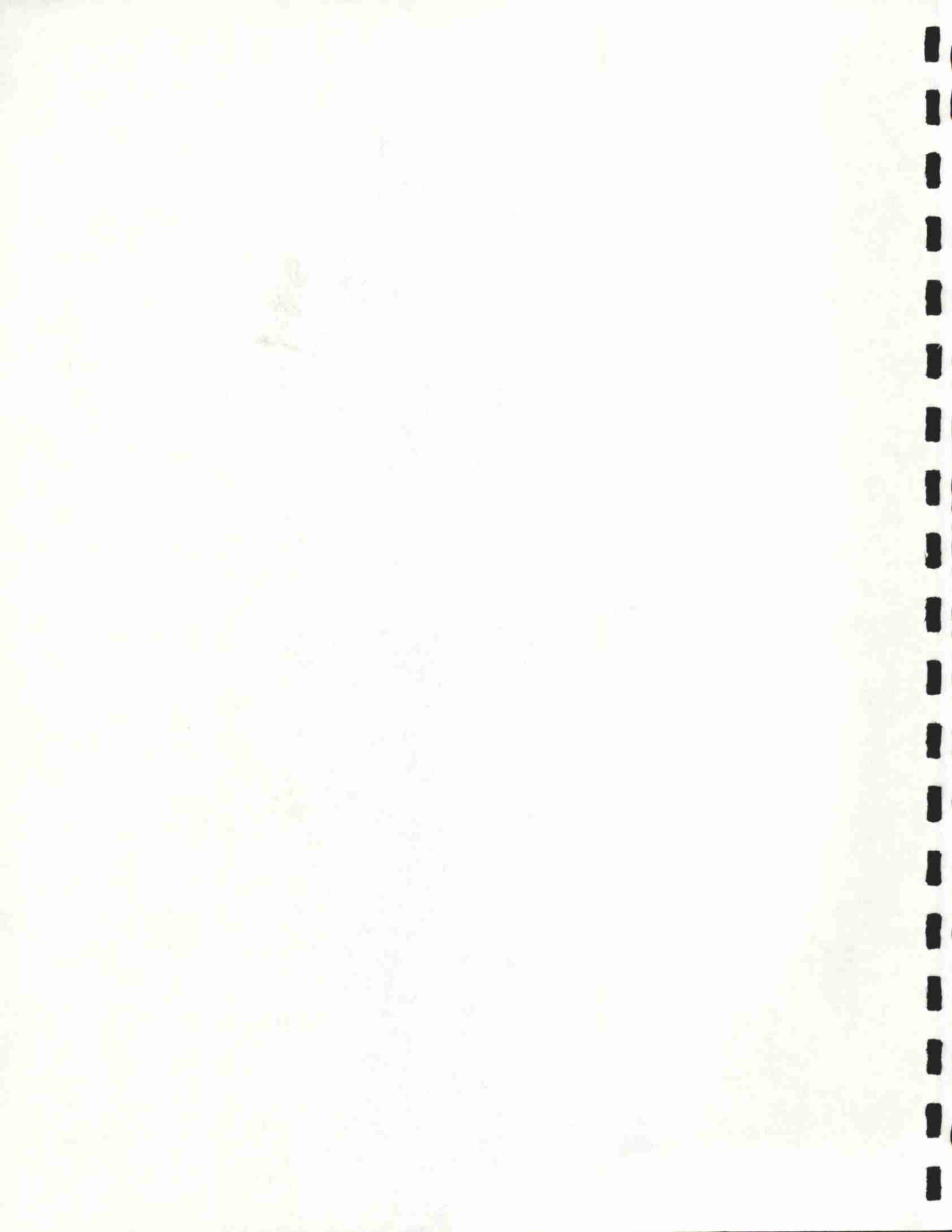
## 6- PARALLELE ENTRE LES APPROCHES JAPONAISES ET NORD-AMERICAINES CONCERNANT LA GESTION DE LA QUALITE

De façon générale, en Amérique du Nord et au Québec, le contrôle de la qualité au sein des entreprises, c'est l'affaire des spécialistes: le département de contrôle de la qualité avec son directeur et ses techniciens; ceux-ci sont souvent considérés par les employés de production comme des policiers par qui il ne faut surtout pas se faire prendre. Le rôle des départements de production est de **PRODUIRE** et celui du contrôle de la qualité, **D'INSPECTER**. Ce système coûte très cher; on estime même que la non-qualité pourrait entraîner dans l'industrie, des coûts pouvant s'élever jusqu'à environ vingt-cinq pour cent du chiffre d'affaires. Quant on sait que la marge de profit d'une entreprise peut parfois se situer aux environs de quinze pour cent de ses revenus, on réalise que les profits peuvent plus que doubler si on éliminait toute "non-qualité". (1)

Au Japon, la qualité c'est "**L'AFFAIRE DE TOUS**" au sein de l'entreprise et à tous les niveaux: la production, l'ingénierie, les départements des ventes, celui des achats etc. Le client est partout, même dans l'usine. Chaque employé est le fournisseur de celui qui est en aval et le client de celui qui se trouve en amont. Si chacun fournit un travail conforme à ce qu'attend son client, tout le fonctionnement de l'entreprise se trouvera amélioré. Ici l'accent est mis sur l'**INSPECTION**; c'est une étape qui vient trop tard dans la fabrication d'un produit. Si la qualité initiale ne se trouve pas dans un produit, on ne peut l'y mettre en l'inspectant.

Il faut dire aussi qu'il n'y a pas que la gestion de la qualité qui soit différente au Japon. Tout le système de l'organisation du travail diffère considérablement de ce que l'on connaît ici. Le travailleur japonais commence toujours au bas de l'échelle quelque soit sa spécialité ou sa formation. Il gravit un à un les échelons au sein de l'entreprise ce qui fait qu'en bout de ligne, il connaît parfaitement tous les rouages de l'usine où il travaille. La fidélité à son employeur est totale et son emploi est garanti à vie; il est ni plus ni moins pris en charge par son employeur qui s'occupe littéralement de tous ses besoins matériels, sociaux, etc. Le travailleur japonais ne compte pas ses heures; les journées de 10 à 12 heures sont chose courante. C'est donc tout le système qui est différent; les attitudes, les mentalités aussi divergent des nôtres.

(1) La gestion intégrale de la qualité - Joseph Kélada



## 7- RESULTATS DE CETTE MISSION EN FONCTION DES OBJECTIFS ET LES RETOMBÉES IMMÉDIATES

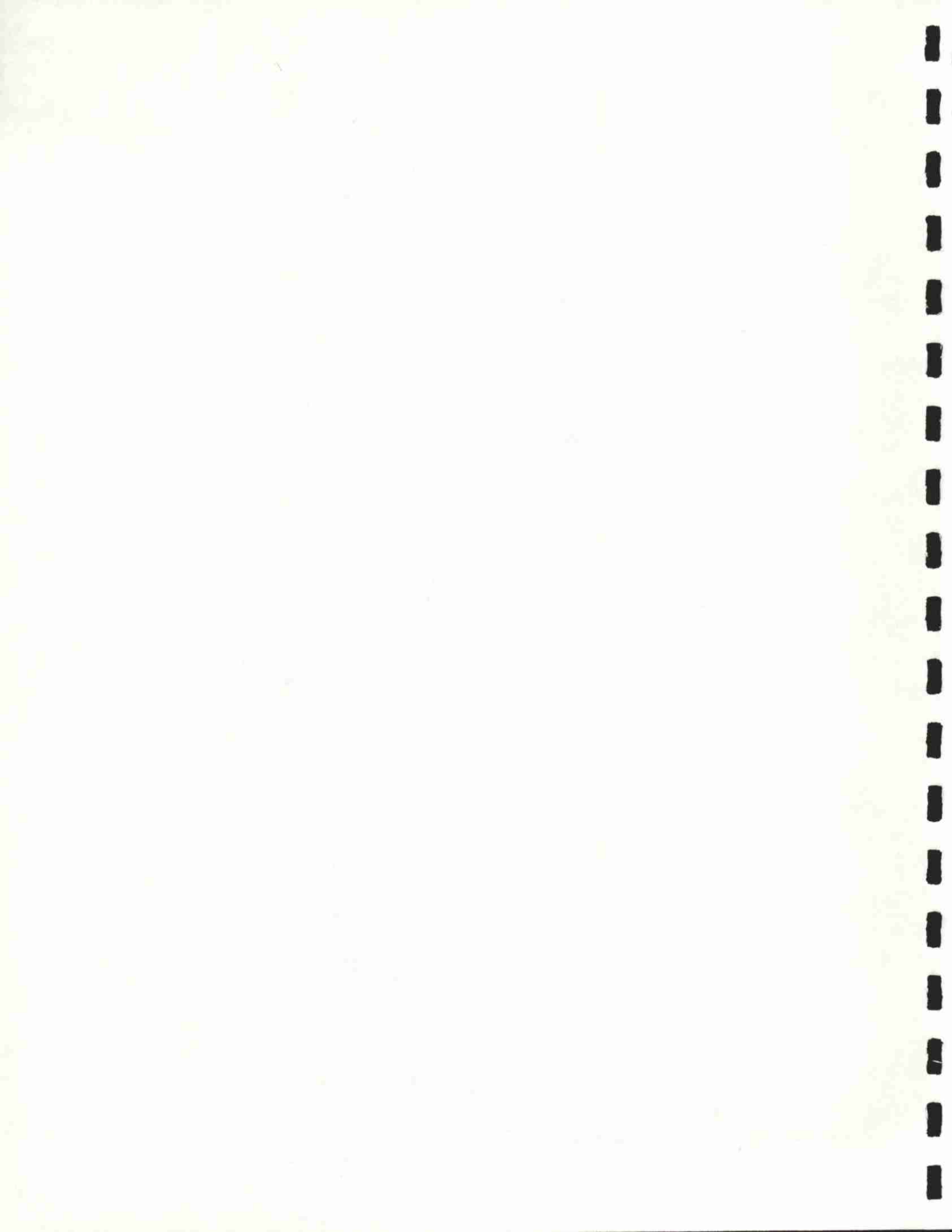
Les trois industriels de la mission estiment avoir atteint pleinement leurs objectifs qui étaient de se sensibiliser aux nouvelles méthodes en matière de gestion de la qualité. Ceux-ci nous ont d'ailleurs exprimé leur grande satisfaction quant à l'organisation du voyage et la qualité des intervenants qu'il nous fut permis de rencontrer tant au Japon qu'en Californie. Nous avons exprimé le désir de couvrir l'ensemble du secteur agro-alimentaire: lait, produits carnés, produits de la pêche, fruits et légumes, etc. et en cela, nous avons été comblés.

Nul doute que ce voyage aura des retombées positives au sein, d'abord, des trois entreprises dont les représentants nous accompagnaient puis dans les autres entreprises québécoises qui se serviront de ces exemples pour améliorer leurs propres systèmes de gestion de la qualité.

Nous incluons dans cette section les commentaires personnels des industriels qui nous accompagnaient.

Au chapitre des retombées commerciales mentionnons que des échanges sont présentement en cours entre Alpina Salami Inc. de Montréal et Prima Meat Packers Ltd de Tokyo qui a manifesté son désir d'importer des produits de charcuterie fabriqués par l'entreprise québécoise.

Par ailleurs, afin de sensibiliser plus d'industriels québécois aux avantages certains de ces nouvelles méthodes de gestion de la qualité, sur l'invitation de monsieur Cassista, M. Lou Davis a été invité à venir entretenir les industriels laitiers de ses théories. Celui-ci a accepté volontiers et est venu donner une conférence lors du congrès du Conseil national de l'industrie laitière qui s'est tenu à Québec du 20 au 23 septembre 1987.



Le 11 novembre 1987

Monsieur Jean Dalati  
Coordonnateur aux produits laitiers  
Direction de la normalisation  
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries  
et de l'Alimentation du Québec  
200 A, chemin Ste-Foy  
Québec (Québec)  
G1R 4X6

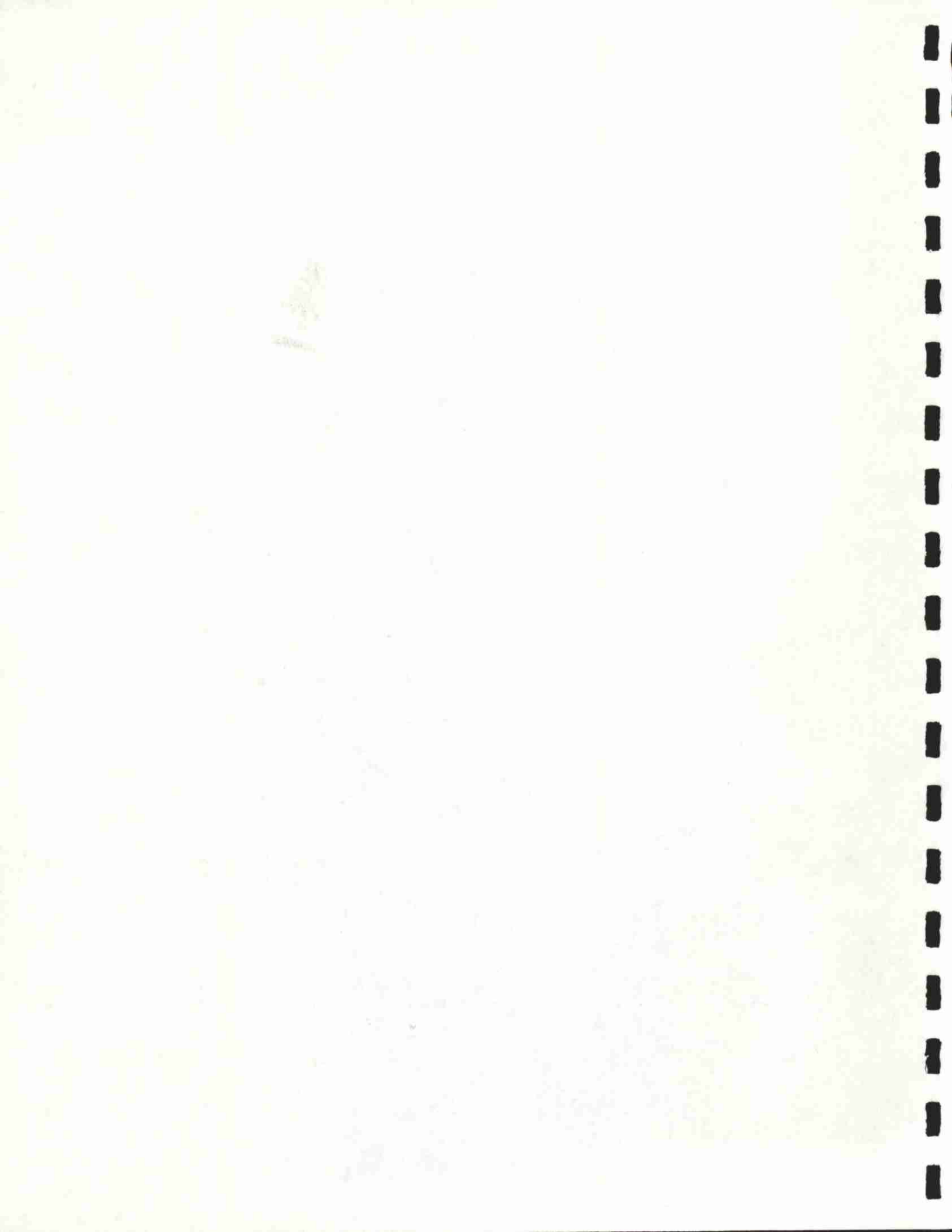
OBJET: Mission Japon - Californie  
12 - 26 juin 1987

Cher monsieur,

En référence au sujet en titre, vous me demandez de vous livrer très sommairement mes commentaires qui d'ailleurs pourront être davantage élaborés dans le rapport de la mission, sur les résultats obtenus en fonction des objectifs que nous recherchions.

Je veux d'abord vous exprimer ma satisfaction pour l'organisation, le déroulement ainsi que la qualité des intervenants qu'il nous fut permis de rencontrer tant au Japon qu'en Californie. Ceci a pour moi été une occasion rêvée d'approfondir la théorie des cercles de qualité, du contrôle total de qualité dans un cadre d'application notamment au Japon où les succès sont facilement mesurables, ceci à l'intérieur d'une culture qui est nettement différente de la nôtre j'en conviens.

....2



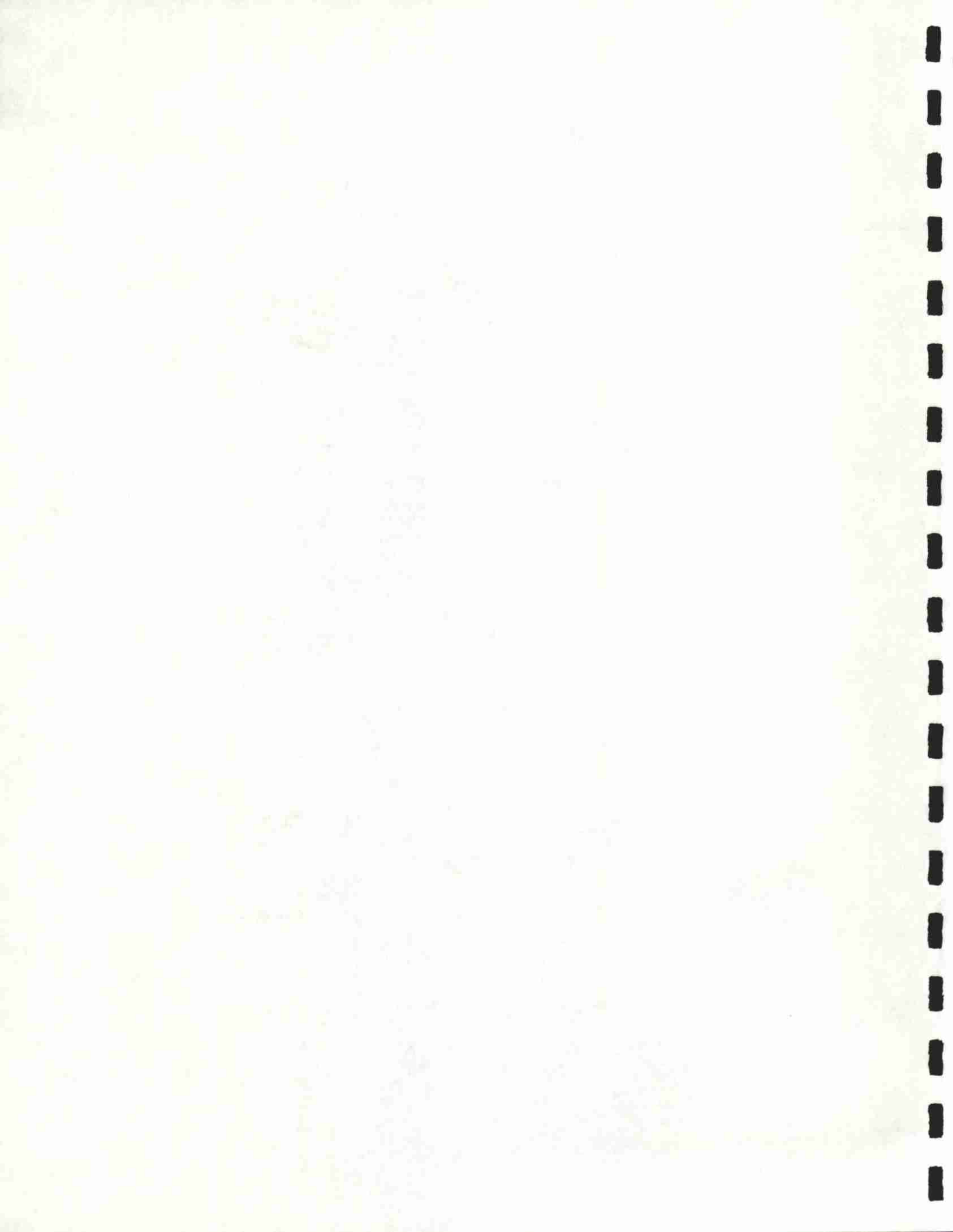
Cependant, lorsque vérifiée ou comparée avec des applications américaines, je suis davantage convaincu que de tels programmes mis en application auront des retombées que je qualifierais en or pour l'industrie nord-américaine notamment l'industrie québécoise pour parler plus près de nous.

L'ensemble des informations recueillies m'a d'abord permis de faire une première présentation à tout mon personnel d'encadrement chez Purdel, d'engager une démarche visant à continuer les travaux déjà entrepris en terme de référence qualité en les organisant un peu différemment et en structurant une démarche pour obtenir à moyen et long terme des résultats aussi encourageants que ceux qu'ils nous fut permis de constater lors de la tournée.

Il va de soi que les propos et les échanges avec l'environnement immédiat, les hommes d'affaires de la région et/ou de l'industrie devraient également avoir des retombées positives puisqu'il ne fait nul doute que la première démarche doit en être une de sensibilisation au bienfait de la mise en place d'un tel programme.

Comme vous en êtes je crois déjà informé, nous avons eu l'occasion au Congrès du Conseil national de l'industrie laitière du Canada tenu à Québec entre les 20 et 23 septembre dernier, d'avoir un conférencier en la personne de M. Louis Davis, pour traiter de ce sujet et inviter les représentants de l'industrie laitière canadienne qui sont tous pour la plupart des présidents et directeurs d'entreprise, ainsi que bon nombre d'autres invités, fournisseurs, etc. à penser et réfléchir sur la valeur de mise en place d'une telle formule.

Déjà chez Purdel, le service des ressources humaines a reçu le mandat de faire la planification et la programmation de la mise en oeuvre d'un programme d'atteinte du contrôle total de qualité.



J'espère bien que ces quelques informations sont à votre satisfaction; il est évident que le rapport de la mission pourra livrer davantage de commentaires sur la valeur positive de cette dite mission pour nous, pour les autres membres ainsi que pour l'industrie.

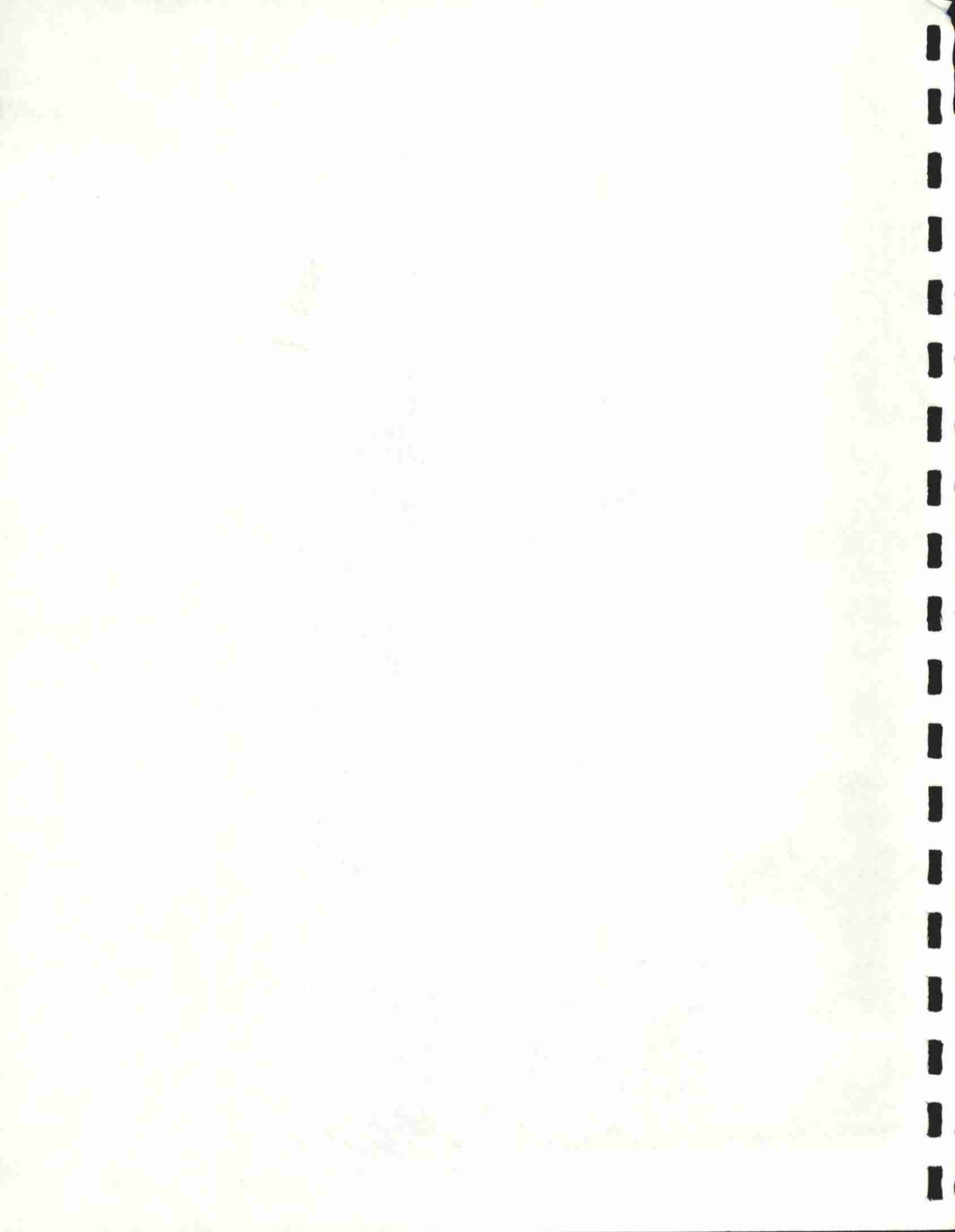
Recevez, cher Monsieur Dalati, mes salutations les meilleures.

Le directeur général,



Denis Cassista

DC/cb



A la suite de la mission effectuée au Japon et en Californie en juin 1987 et qui avait trait à la gestion intégrale de la qualité, un certain nombre de réflexions et d'actions furent mises au sein du groupe Industries Lassonde. Ces réflexions et actions peuvent se résumer par ce qui suit.

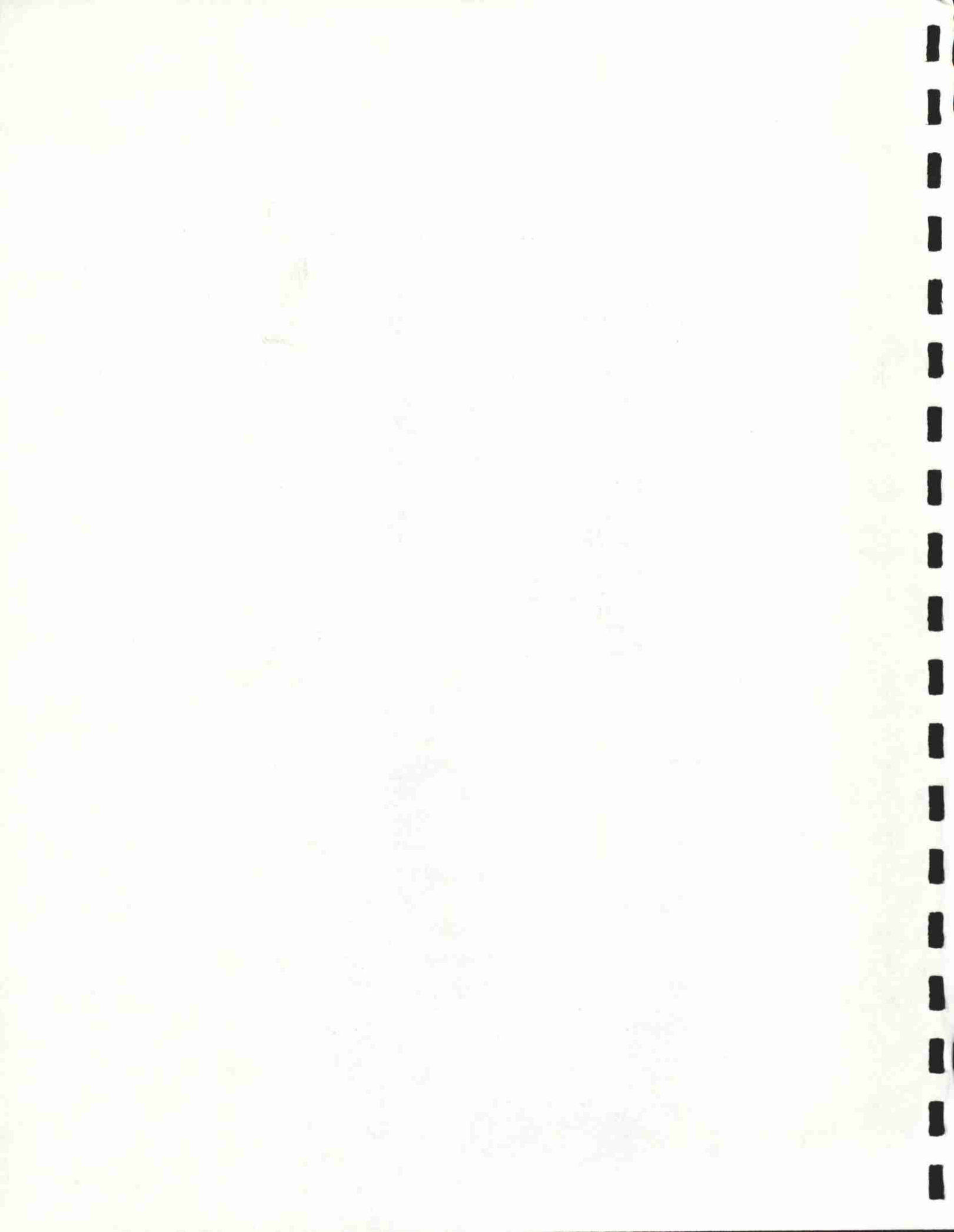
En premier lieu, voici les raisons ayant contribué à la décision d'étudier plus en profondeur le T.Q.C.

Le groupe Industries Lassonde a été restructuré en 1982 à partir et autour de la maison fondatrice A. Lassonde et Fils Inc. de Rougemont, Québec. L'entreprise a connu et connaît toujours une croissance forte et vigoureuse depuis les dix dernières années.

Cette évolution s'est accompagnée de défis permanents tels que la recherche et l'affirmation d'une vocation réelle, de l'évolution du personnel cadre et non cadre, de l'intégration des nouveaux venus, en résumé de l'apparition et de la définition d'une culture d'entreprise. Cette culture d'entreprise a été conçue et articulée autour de valeurs fondamentales définies et véhiculées par la direction générale (la recherche de la qualité en étant un des éléments de base). Le sens de la qualité présent à de nombreux niveaux se devait cependant d'évoluer en une véritable stratégie d'entreprise où tout le personnel y adhérerait pour que l'ensemble soit un succès. Bien entendu, les ouvrages existaient pour décrire la qualité, l'assurance de la qualité, le T.Q.C., le mailage, la recherche de l'excellence et autres concepts mis en oeuvre par les entreprises japonaises d'une part et les certaines sociétés américaines et européennes dont les succès sont associés à cette forme de gestion.

Cependant, il fallait "toucher" le phénomène voir de façon à se convaincre et échanger avec des personnes et organismes "vivants le quotidien". Cette leçon fondamentale nous fut proposée par le ministère

.../2



Grace à une excellence organisation "de qualité" orchestrée par Messieurs Pierre Chantal et Jean Dalati et avec la très bonne collaboration des délégations du Québec à Tokyo et à Los Angeles, les rencontres avec les organismes et personnalités actives dans le domaine du T.Q.C. furent dès plus intéressantes et formatrices et répondirent aux différentes attentes des participants.

#### RÉSULTATS CONCRETS DU VOYAGE

- 1) Sensibilisation et implantation progressive d'un T.Q.C. dans les usines du Groupe Lassonde.

L'un des points fondamentaux dans l'implantation d'un T.Q.C. est l'adhésion de la direction générale et des principaux dirigeants à sa philosophie de base. Une présentation sous forme de conférence concernant le T.Q.C. au Japon et en Californie fut faite à la direction générale de l'entreprise, ainsi qu'aux cadres supérieurs.

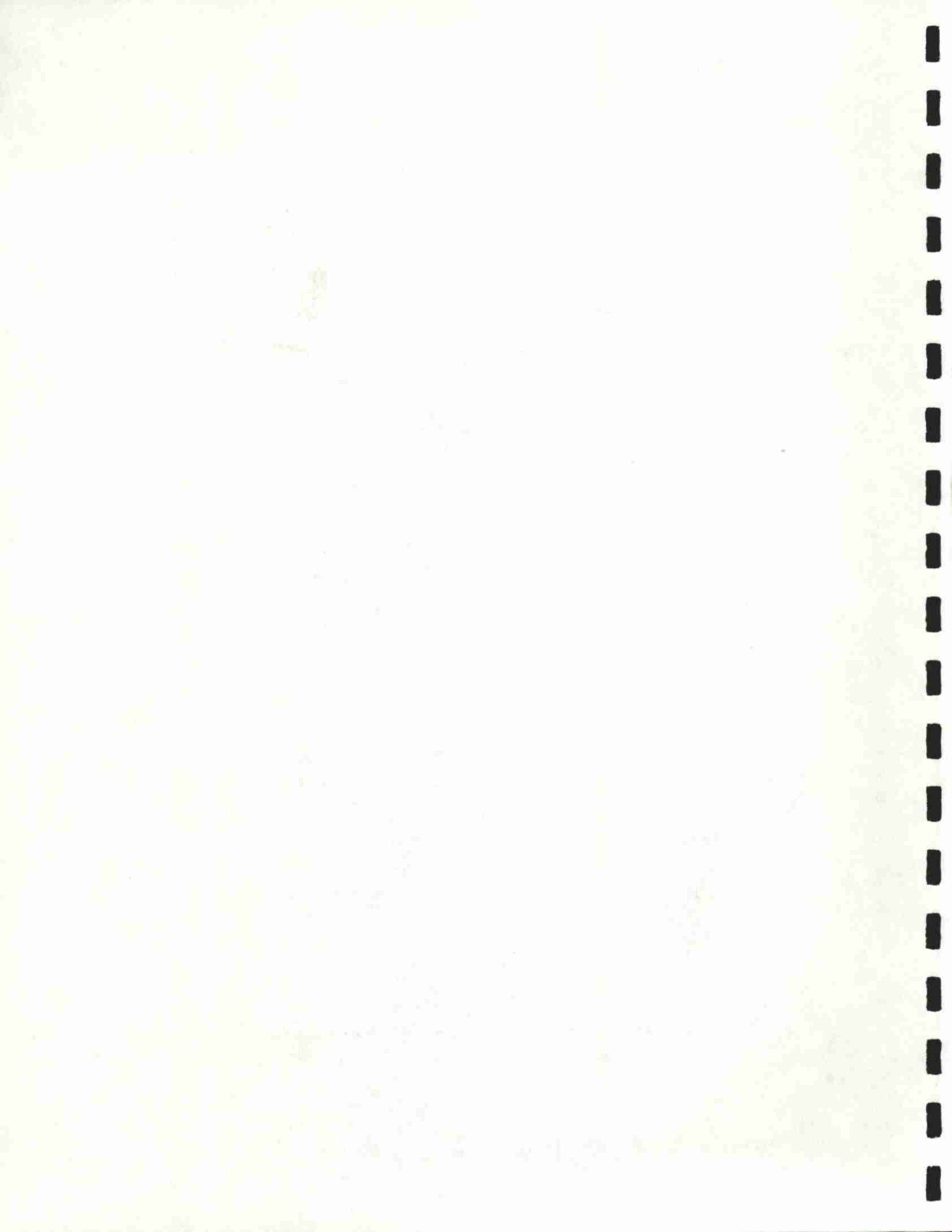
Cette présentation est le départ d'une action en profondeur au sein des 6 entreprises du groupe et qui doit amener l'ensemble des unités de production et de l'administration à mettre en place cette stratégie qui a suscité un énorme intérêt.

Les étapes suivantes consisteront à monter l'ensemble de cette forme de gestion reconnue comme prioritaire par les Industries Lassonde.

- 2) Contacts commerciaux avec certaines entreprises ou organismes japonais.

Des contacts commerciaux sont actuellement en cours suite à ce voyage au Japon. Des produits de haute gamme furent présentés à certains importateurs et des négociations en cours laissent présager de très intéressants développements à ce niveau.

En conclusion, le voyage fut extrêmement intéressant pour notre entreprise et aura, j'en suis persuadé, de très bons effets à court, moyen et long terme. Au nom d'Industries Lassonde, je remercie les organisateurs ainsi que le Ministère de l'Agriculture qui a permis sa réalisation.



SPÉCIALITÉS EUROPÉENNES / EUROPEAN SPECIALTIES

Le 11 novembre, 1987



LA GESTION INTEGRALE DE LA QUALITE MISSION  
AU JAPON ET CALIFORNIE EN 1987

-----

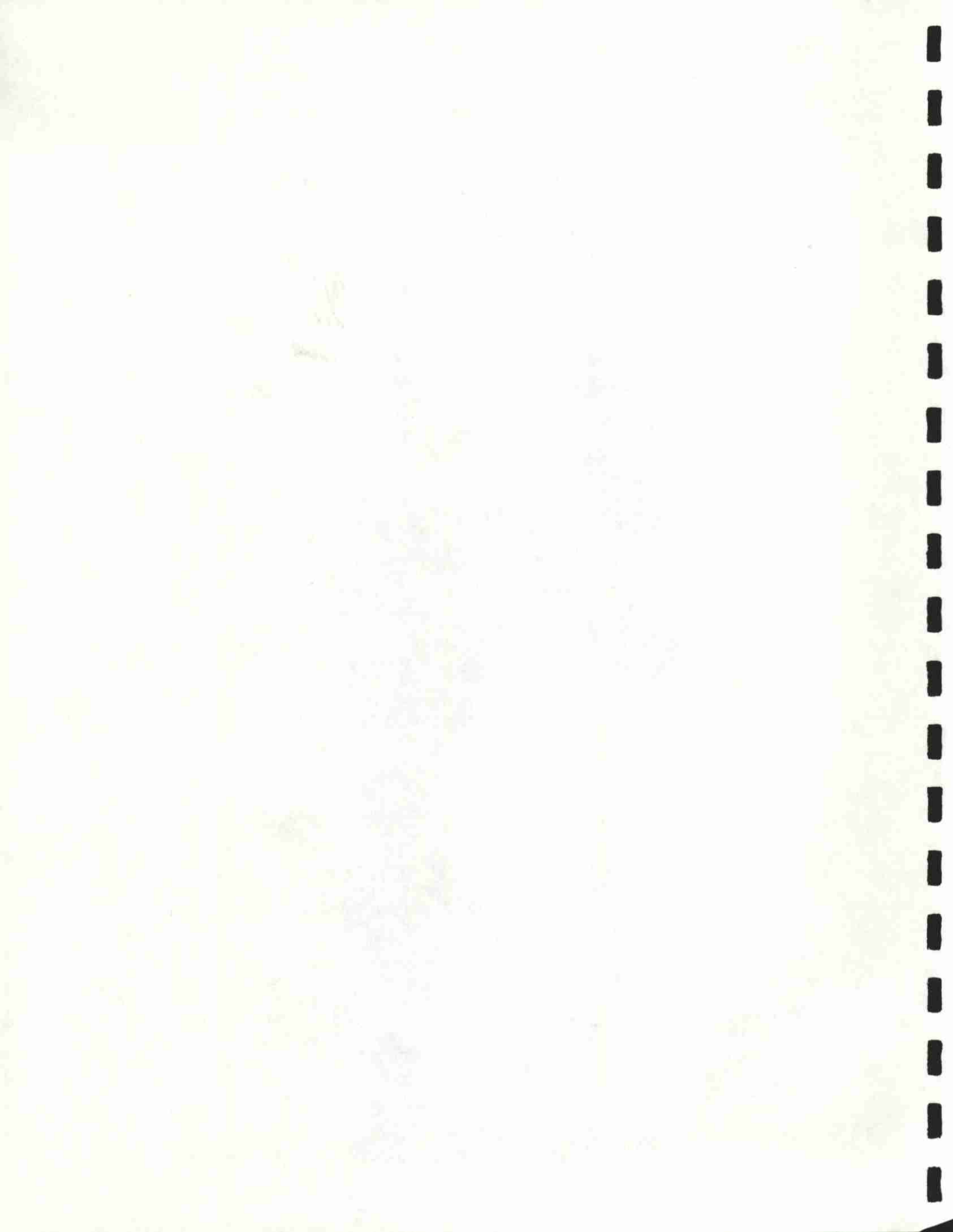
Avant de commencer mon rapport sur notre mission de gestion intégrale de qualité au Japon et en Californie, je voudrais bien remercier tous les personnes qui mon choisi d'être un des membres de cette mission. Tout ce que j'ai vu, observé et étudié m'a énormément aidé de former mon attitude non seulement vers notre petite entreprise, mais aussi mon égard sur l'économie du Québec, du Canada et du monde entier.

Notre mission a été très bien préparé. Avant de partir nous avons reçu LE TGC BOOM AU JAPON, un rapport de synthèse préparé en octobre 1985. Après avoir étudié ce rapport j'ai été bien sensibilisé par tout, ce que je devais voir au Japon.

Le premier contact avec Japanese Union for Scientists and Engineers (JUSE), nous a démontré que l'implantation de TGC était au Japon depuis 30 ans.

Les visites dans tous les entreprises ont été très bien pensées et organisées. Inutile de dire que la visite des PRIMA MEAT PACKERS LTD a été pour moi un événement extraordinaire.

Pour la première fois dans mon expérience de 25 ans j'ai vu tous les personnes - les employés comme les visiteurs - doivent passer par un tunnel d'air propulsé à grande vélocité pour éliminer les bactéries. Aussi pour la première fois j'ai vu tous les employés d'emballage porter un masque. Ce département permet aucun visiteur de rentrer. On peut tout observer par les grandes fenêtres. Assainissement d'eau usé fonctionne aussi à merveille. Dans cette entreprise j'ai rencontré M. Hideo Nakajima Directeur R & D, qui parle allemand. Nous avons eu une cordiale échange d'idée. C'est lui qui après dégustation de notre salami slovaque a demandé des échantillons et il est fort intéressé à nos produits fermentés.



2/...

Un très grand merci à M. Gérald Côté, M. Hiroshi Takeuchi et à M. William Siebes agent général de la DELEGATION DU QUEBEC à Tokyo pour leurs efforts fantastiques de nous donner un aperçu unique sur le système TGC japonais.

Avec la plus grande curiosité et intérêt, nous sommes venu en Californie. Nos attentes ont été dépassées par les visites surtout à GTE et à Xerox. Leur présentation nous ont convaincu que si on veut rester en affaire il faut très sérieusement étudier et implanter la gestion intégrale de la qualité.

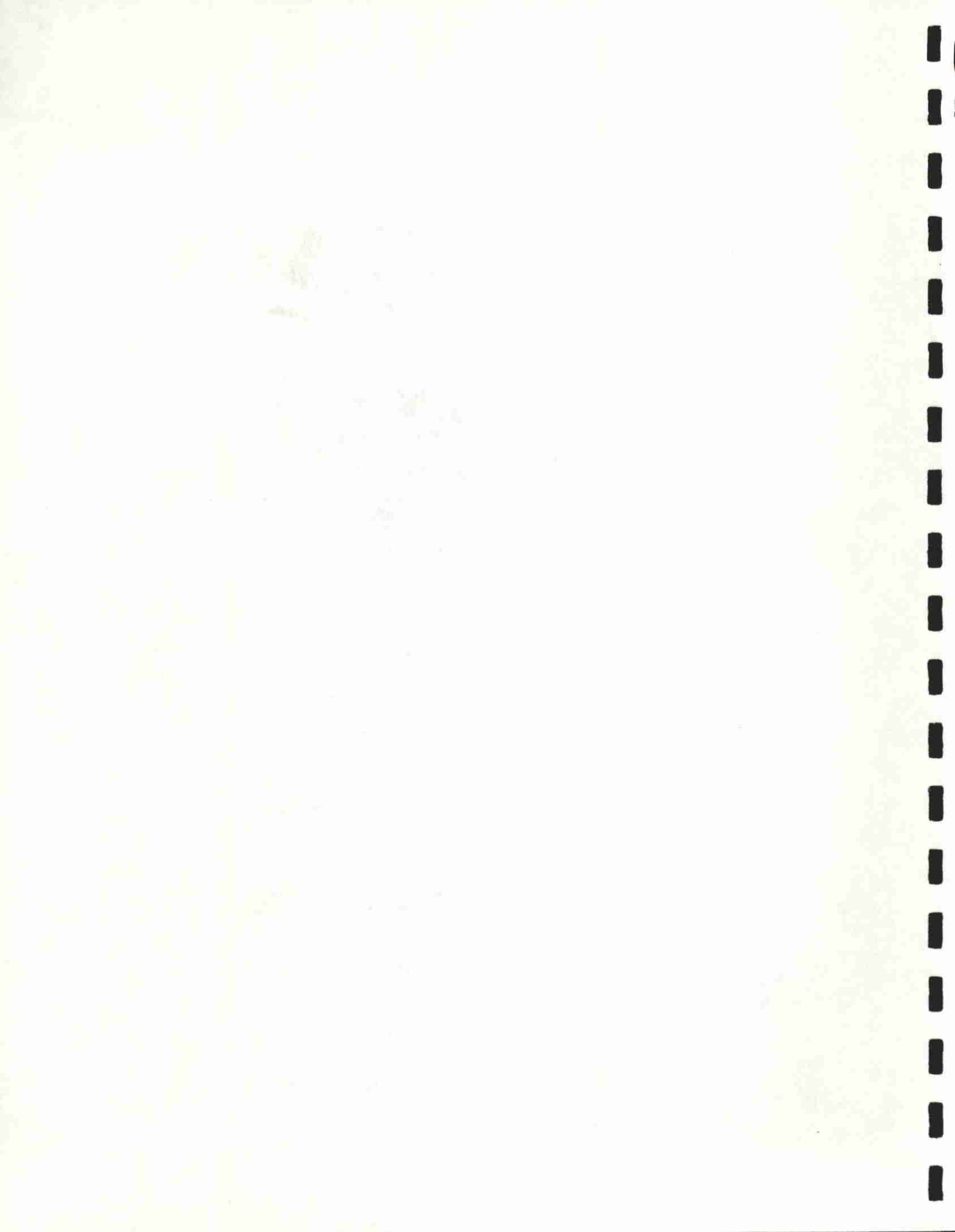
GTE malgré son monopole en réseau téléphonique en Californie, se prépare dès maintenant dans la compétition, parce que la haute direction attend la compétition de s'implanter dans un an ou deux. Après 3 ans de travail ardu, l'entreprise est capable non seulement d'enregistrer des profits énormes, mais aussi résoudre des problèmes avec le syndicat et surtout cette entreprise a été capable d'implanter une atmosphère idéale de travail. Résultat tout le monde est satisfait et le profit ne cesse de grimper.

Dr Kaoru Ishikawa le père du miracle japonais, nous a dit que les japonais sont pas capables de créer de nouvelles idées mais ils sont capables de réaliser une idée comme personne autre dans le monde entier.

Quand les directeurs à Xerox nous ont dévoilé que leur département de recherche et développement est très active, que leur innovation dans le monde d'électronique est sans rivalité, j'ai vu l'exemple et une direction que nous devons suivre-tous les entreprises québécoises.

RESUME: Implication immédiate et en moyen terme.

- 1- Sensibiliser d'abord la direction d'entreprise. L'expérience des autres devraient nous servir de motivation.
- 2- Parler aux employés, stimuler leurs intérêts et surtout une fierté véritable pour l'entreprise et ses produits.
- 3- Les produits défectueux, on ne vend jamais. Un tel produit peut détériorer le travail de plusieurs années. Vérification de qualité avant expédition.
- 4- Introduction spontanée des cercles de qualité. Premier objectif: travailler mieux, et surtout avec intérêt.
- 5- Etude et charte des produits défectueux.



3/...

- 6- Sensibilisation des autres par la direction.  
Remerciement publique à toute personne qui travaille avec intérêt.
- 7- Récompensation des ces personnes.

#### RESULTATS CHEZ NOUS A ALPINA SALAMI INC

Mon fils Pierre a pris la direction de Alpina Salami Inc le 15 septembre, 1986, il est devenu le président et gérant général. Après mon retour du Japon et Californie, on parle beaucoup de mon expérience.

Nous sommes une petite entreprise familiale. Les changements que nous avons apporté sont bien visibles. Nous produisons mieux et les produits sont plus attirants. L'atmosphère parmi les employés est très bonne. L'intérêt avec lequel on travail dans le bureau et dans la production est impeccable. Notre situation financière c'est beaucoup améliorée.

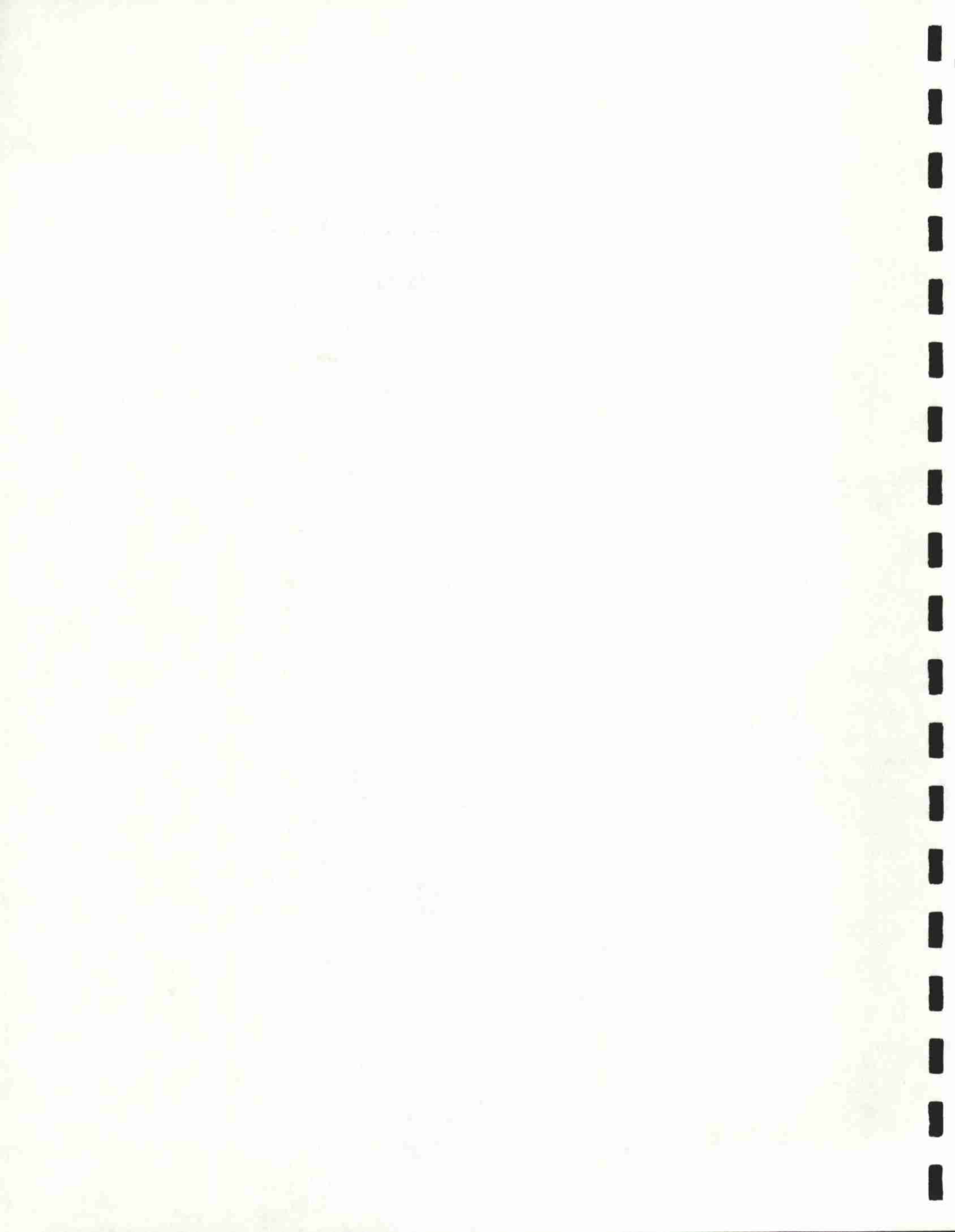
Nous avons réaménagé notre lieu de production en montant salle de séchage des salami sec. Si la situation économique ne change pas et que nos ventes de salami augmentent du même rythme que cette année, il faut construire.

Tout le monde est fière de nos produits et de notre entreprise.

Notre objectif à long terme est d'être capable d'exporter c'est à dire rentrer en compétition dans les marchés mondiaux. Il faut que nous soyons préparé pour le libre échange. Nous serons inondé par les produits des autres pays et nations. Autrefois nous avons eu la compétition locale, maintenant nous avons la compétition provinciale et sous peu nous aurons la compétition internationale. Les japonais ont été connu par les produits d'une qualité misérable. En 30 ans leur économie est complètement changée. Ils produisent la qualité. Ils ont gagné presque toute le monopole mondiale en certain produit électronique et leur niveau de vie a automatiquement augmenté miraculeusement.

Faire la même chose - Produire sans defectuosité, produire des produits en qualité absolu et travailler fortement dans la recherche et developpement. Nous au Québec, nous avons des idées et nous sommes capable de les réaliser.

.../4

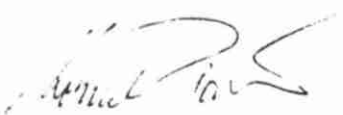


4/...

Nous avons en agriculture une position unique au monde. Nos terre, notre air et nos eaux sont encore propres et pour cette raison nous pouvons élever un bétail et des animaux uniques au monde.

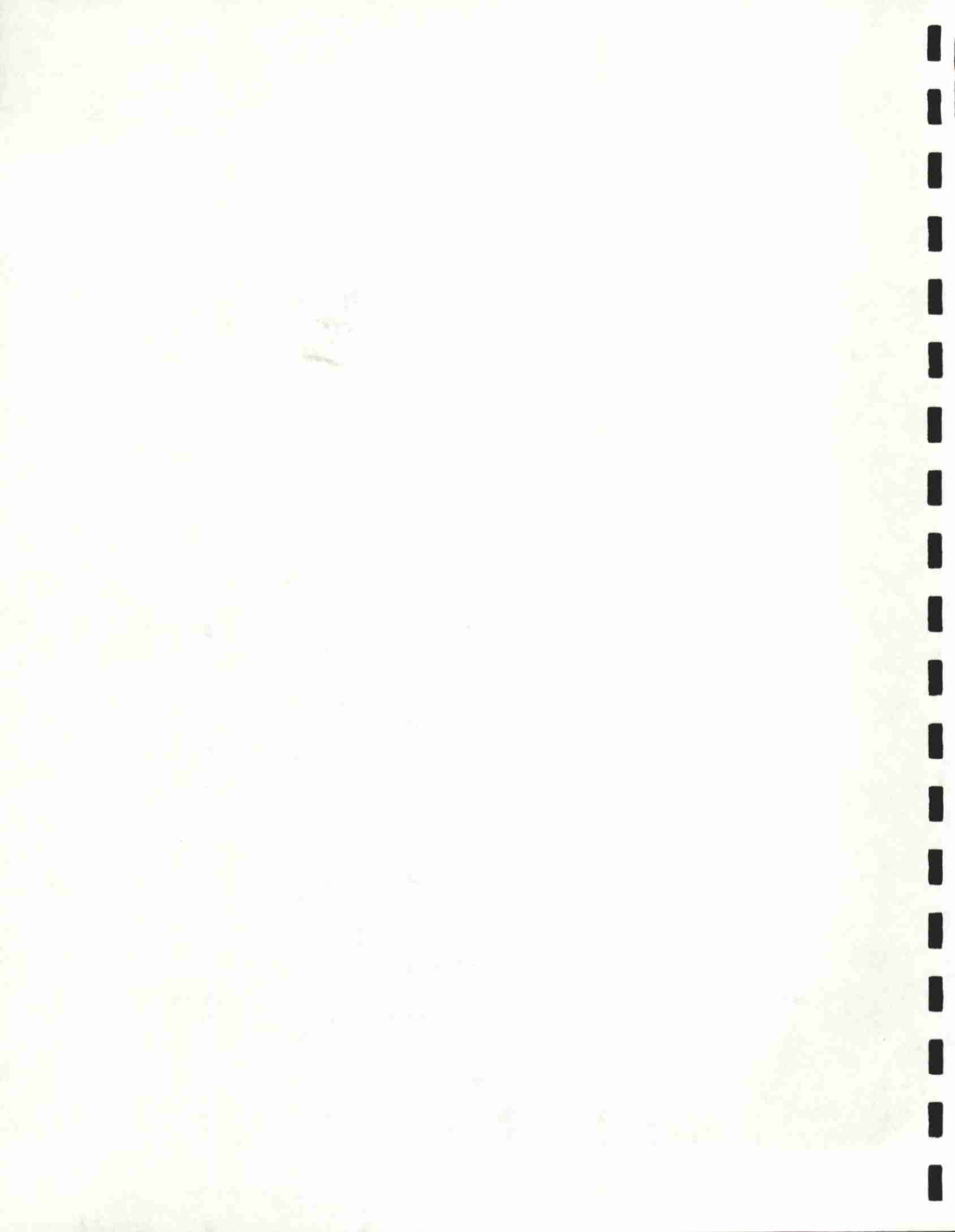
Les Américains ont déjà découvert que le porc québécois est de meilleur qualité et ils sont prêt à payer plus. La même chose s'applique pour la viande transformée MADE IN QUEBEC, doit être la marque de plus en plus recherchée, non seulement au Etats-Unis, mais dans le monde entier.

Grâce à notre DELEGATION DU QUEBEC et particulièrement grâce à M. Guy Beaudoin, Richard Tremblay et Vivian Liu nous avons eu la possibilité de voir TGC, American Way. C'est à nous d'après cette exemple de faire la gestion intégrale de la qualité à la façon québécoise.



Kornel Piacek  
Président du Conseil, Alpina Salami Inc.

KP/nt



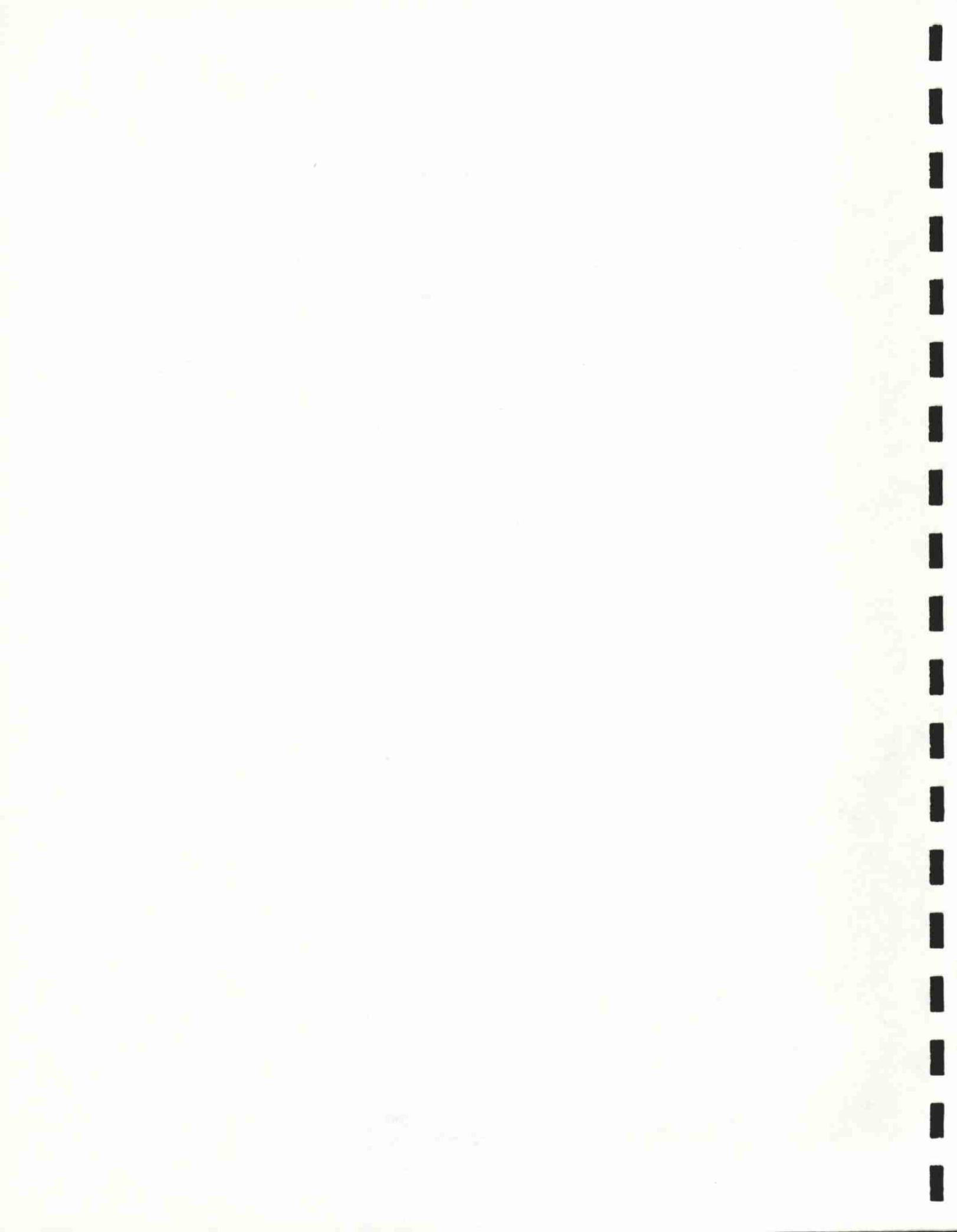
## 9- REMERCIEMENTS

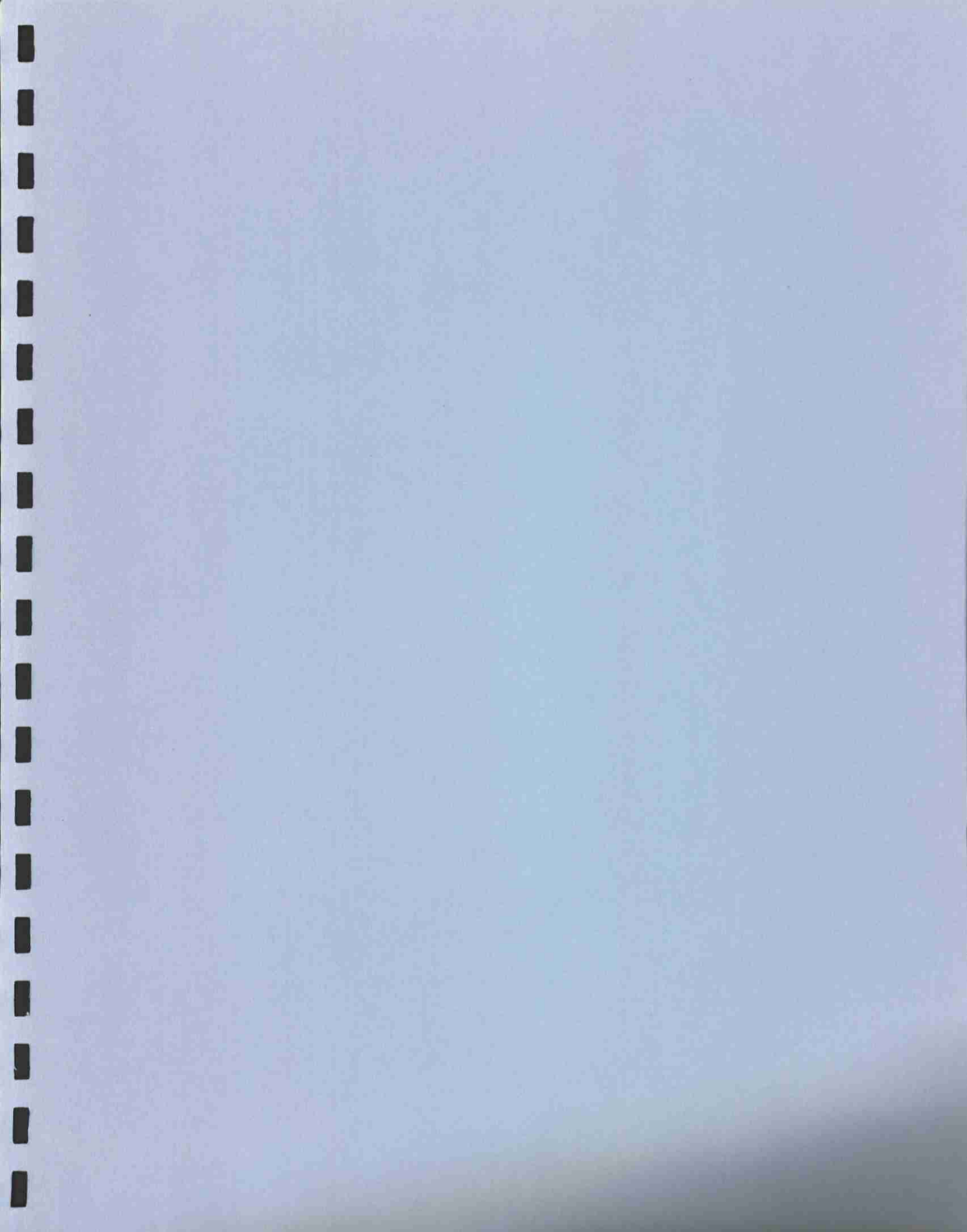
Les membres de la mission désirent remercier les autorités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ainsi que celles du ministère du Commerce extérieur et du Développement technologique qui ont permis que cette mission se réalise.

Nos remerciements s'adressent aussi aux personnes qui ont participé activement à la planification de ce voyage et notamment madame Vivian Liu et monsieur Richard Tremblay de la Délégation du Québec à Los Angeles ainsi que messieurs Gérald Côté et Hiroshi Takeuchi de la Délégation du Québec à Tokyo. Le concours de monsieur Paul Trahan du ministère du Commerce extérieur et du Développement technologique a été particulièrement apprécié.

## 10- NOTES

Le présent rapport est complété par un autre document qui regroupe les procès-verbaux de toutes les rencontres qui ont eu lieu au Japon et en Californie ainsi que la liste de toute la documentation qui a été recueillie durant le voyage.





Bibliothèque Cécile-Rouleau



QMC A 567 430