

Université de Montréal

**Étude de l'impact de la qualité totale
sur les exigences et contenu de tâches et
sur la rémunération**

par

Pierre Hogue

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles**

Décembre 1992

© Pierre Hogue, 1992

IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**ÉTUDE DE L'IMPACT DE LA QUALITÉ TOTALE
SUR LES EXIGENCES DE TÂCHES ET SUR LA RÉMUNÉRATION**

présenté par :

Pierre Hogue

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard : Président du jury

Viateur Larouche : Directeur de recherche

Bernard Brody : Membre du jury

Mémoire accepté le : 17 décembre 1992

SOMMAIRE

Depuis quelques années, certains auteurs attirent l'attention sur l'importance de l'harmonisation des politiques et pratiques de rémunération globale avec les stratégies d'entreprise. La présente étude analyse les relations entre la stratégie et les outils de la gestion intégrée de la qualité, les caractéristiques de tâches engendrées et requises pour son succès, leurs impacts sur la main-d'oeuvre et les pratiques de rémunération. Nous soutenons l'hypothèse que l'état et l'évolution des rémunérations en place influencent ces relations. L'argument sous-entendu implique que le succès de la gestion de la qualité totale est fonction entre autres, de la congruence et de l'alignement du système de rémunération globale.

Ces propositions sont vérifiées à l'aide d'une démarche empirique d'enquête auprès de trois (3) importantes entreprises québécoises engagées dans le processus de la gestion intégrée de la qualité. Cette recherche explore les relations perceptibles entre les outils de la gestion de la qualité totale, les styles et les efforts des membres de la direction, les caractéristiques organisationnelles, le positionnement par rapport aux mesures de succès, les impacts sur les contenus de tâches et sur la main-d'oeuvre occasionnés par cette stratégie d'entreprise et la composition des systèmes de rémunération.

Les résultats analysés supportent l'hypothèse de travail avancée. Cette étude suggère des objets de recherche complémentaire sur le sujet et propose au gestionnaire praticien d'être très attentif à la relation entre la stratégie d'entreprise et ses politiques et pratiques de rémunération. Dans un contexte de gestion de la qualité totale, l'employé espère une part de la "plus-value" qu'il produit. Le message véhiculé par les rémunérations doit supporter le changement de paradigme occasionné par la gestion intégrée de la qualité.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
IDENTIFICATION DU JURY	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX ET APPENDICES	vi
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	viii
REMERCIEMENTS	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : <u>La problématique</u>	3
CHAPITRE II : <u>Revue de la littérature</u>	
2.1. La stratégie	6
2.2. La qualité totale	7
2.3. L'influence de l'environnement	15
2.4. Impacts de la qualité totale sur la main-d'oeuvre et les pratiques de gestion des relations en cours d'emploi	17
2.5. La gestion stratégique des ressources humaines : la congruence	19
2.6. La rémunération globale : un outil stratégique	23
2.7. Autres facteurs influençant les pratiques RH et la rémunération	32
2.8. Définition et composition de la rémunération globale	33
2.9. Qualité totale et rémunération	40
CHAPITRE III : <u>L'objet de la recherche</u>	
3.1. Formulation de l'hypothèse	46
3.2. Définition des variables	46
3.3. Modèle conceptuel	47

CHAPITRE IV : Méthodologie de recherche

4.1.	Processus d'opérationnalisation de l'hypothèse de travail	49
4.2.	Étude terrain	50
4.3.	Les instruments d'analyse	51
4.4.	Analyse qualitative	52

CHAPITRE V : Résultats

5.1.	Profil des entreprises témoins	53
5.1.1.	Bell Helicopter Textron Canada	54
5.1.2.	Kenworth du Canada	57
5.1.3.	Marion Merrell Dow	61
5.2.	Description du processus de gestion de la qualité	63
5.2.1.	Les valeurs véhiculées	64
5.2.2.	Les outils mis en place	65
5.2.3.	Les styles de direction	69
5.2.4.	Étapes de promotion de la gestion de la qualité	74
5.2.5.	Positionnement par rapport aux indicateurs de mesure de succès	75
5.3.	Impacts sur les tâches et caractéristiques de la main-d'oeuvre	78
5.4.	Évolution et état des rémunérations	84

CHAPITRE VI : Analyse et discussion 97

CONCLUSION 104

BIBLIOGRAPHIE 106

APPENDICES

A.	Canevas de travail utilisé pour les entrevues	112
B.	Illustration du modèle de rémunération par acquisition de connaissances et d'habilités chez BHTC	126

LISTE DES TABLEAUX ET APPENDICES

		Page
TABLEAU I	Évolution du concept de qualité	7
TABLEAU II	Le modèle de la satisfaction de la clientèle	11
TABLEAU III	La démarche qualité totale	13
TABLEAU IV	L'environnement	14
TABLEAU V	Impacts de la turbulence de l'environnement sur la gestion des organisations	16
TABLEAU VI	Une vision systémique de la gestion de la qualité	18
TABLEAU VII	Impacts de la GIQ sur l'organisation du travail, les rôles et caractéristiques de la main-d'oeuvre	20
TABLEAU VIII	Défis et impacts de la GIQ sur les pratiques de la gestion des relations en cours d'emploi	21
TABLEAU IX	Système R.I. : Relations en cours d'emploi	22
TABLEAU X	Système stratégique de rémunération	24
TABLEAU XI	Stratégies compétitives et alignement des systèmes R.H.	27
TABLEAU XII	Cycle de vie d'un produit et pratiques de rémunération	28
TABLEAU XIII	Résumé des conclusions par hypothèses	31
TABLEAU XIV	Les composantes de la rémunération globale	34
TABLEAU XV	Exemples des composantes de la rémunération globale	35
TABLEAU XVI	Récompenses destinées aux employés et aux groupes d'employés	43

TABLEAU XVII	Liens entre qualité totale et politiques de rémunération	44
TABLEAU XVIII	Intégration des systèmes de gestion intégrée de la qualité et des relations en cours d'emploi	45
TABLEAU XIX	Modèle conceptuel	48
TABLEAU XX	Description du processus de gestion de la qualité mis en place	66
TABLEAU XXI	Étape de la promotion de la gestion de la qualité dans les entreprises	74
TABLEAU XXII	Positionnement par rapport aux indicateurs de mesure de succès	76
TABLEAU XXIII	Impacts sur les tâches et caractéristiques de la main-d'oeuvre	79
TABLEAU XXIV	Positionnement par rapport à une stratégie de rémunération	85
TABLEAU XXV	Opérationnalisation de l'hypothèse de recherche	96

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AQ	Assurance Qualité
BHTC	Bell Helicopter Textron Canada
CQ	Contrôle de la qualité
GIQ	Gestion intégrée de la qualité
GIQT	Gestion intégrée de la qualité totale
GQT	Gestion de la qualité totale
KWC	Kenworth du Canada
MGNT	Management
MMDC	Marion Merrell Dow Canada
MO	Main-d'oeuvre
PARC	Programme d'amélioration et de rémunération des compétences
QT	Qualité totale
RG	Rémunération globale
RH	Ressources humaines
RI	Relations industrielles

REMERCIEMENTS

Il y a des étapes de vie où l'atteinte de certains objectifs ont des significations très particulières. Il en est ainsi de ce mémoire de maîtrise. Sa réalisation a nécessité la contribution et le support de plusieurs collaborateurs.

D'abord, je veux mentionner l'intérêt et la disponibilité des dirigeants d'entreprise qui ont aimablement accepté de participer à cette recherche. Il s'agit de messieurs Raymond Granger et Rolland J. Charpentier de Bell Helicopter Textron, de monsieur Michel Rodrigue de Marion Merrell Dow et de messieurs S. Boulanger et F. Rivard de Kenworth. Il est agréable de travailler avec des personnes convaincues de l'importance du rapprochement entre les milieux de l'entreprise et les milieux universitaires. À chacun, sincèrement merci de votre collaboration.

Je me dois de souligner le rôle d'un directeur de recherche dans une telle démarche. Monsieur Viateur Larouche, professeur titulaire et directeur de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, a soutenu dès le départ et avec enthousiasme, l'objet de cette étude. Sa rigueur intellectuelle, ses judicieux conseils et ses encouragements ont été grandement appréciés. Je mentionne également le rôle de monsieur Hugues Leydey, professeur titulaire au Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal qui, avec humour et réalisme, a stimulé chez moi l'intérêt pour une telle démarche académique.

Un support administratif important accompagne l'édition d'un tel document. Le sens du professionnalisme et la célérité ont marqué la contribution de mesdames Claudette Lafrance et Nicole Baillargeon dans ce travail technique.

Enfin, je ne peux passer sous silence la présence d'une personne qui, dans la quotidienneté de ce projet a manifesté sans cesse une capacité d'écoute et une compréhension des impératifs personnels d'un tel projet. Par sa confiance indéfectible, son raisonnement des plus sûrs et son respect de l'autonomie, ma compagne de vie, Louise a su être une source de motivation majeure.

INTRODUCTION

L'introduction du processus de qualité totale comme nouvelle forme de gestion de l'entreprise nécessite le passage d'une gestion par la structure et le conflit à une gestion par la culture et le consensus. Elle signifie une crise du travail taylorisé vers une nouvelle responsabilisation des salariés et exige plus de flexibilité au niveau du travail et plus d'autonomie et de participation de la part des salariés.

Les impacts de la gestion de la qualité totale mettent en relief le rôle prédominant de la gestion des ressources humaines et des relations de travail, au point d'en assurer son succès ou son échec. Nous nous intéresserons particulièrement à la pratique de la rémunération globale qui doit non seulement être bien articulée par rapport à la stratégie de gestion des ressources humaines mais aussi être bien intégrée aux stratégies d'entreprises.

À partir d'une définition de la gestion intégrée de la qualité totale et de ses impacts sur les contenus de tâches et caractéristiques de la main-d'oeuvre, nous verrons que plusieurs auteurs soutiennent une approche stratégique à la rémunération globale basée sur les notions de congruence, d'adaptation et d'interactions avec les missions corporatives et stratégies d'entreprises.

Cette recherche présente donc, en première partie, la problématique soit l'impact de la stratégie de gestion de la qualité totale sur l'organisation du travail (tâches et habilités) et par voie de conséquence sur la gestion stratégique des ressources humaines, dont la rémunération globale.

Une deuxième partie fait l'objet d'une revue de littérature quant aux concepts : stratégie, qualité totale, impacts sur les tâches et sur les individus et par voie de conséquence sur la rémunération, outil stratégique de gestion. Dans cette perspective, nous postulons que la rémunération est un facteur déterminant dans la mise en place d'une gestion intégrée de la qualité.

La troisième partie est consacrée à la formulation de l'hypothèse de travail retenue et à la définition des variables qui la composent et ce, dans le cadre d'une approche systémique.

Dans la quatrième partie, nous proposons un processus pour opérationnaliser notre hypothèse de travail et discutons des instruments d'analyse qui seront utilisés dans trois entreprises déjà engagées dans ce processus de gestion de la qualité.

Une cinquième partie nous permettra d'examiner "ce qui" est accompli et "comment" les entreprises étudiées font en sorte que les principes en cause ne restent pas lettre morte. Nous tenterons à travers leur pratique de faire le lien entre la rémunération et cette nouvelle vision du travail.

Nous procéderons ensuite à l'analyse des résultats obtenus pour enfin conclure sur les défis à relever par les spécialistes de rémunération et sur un certain nombre de questions non répondues susceptibles de faire l'objet de recherches futures.

CHAPITRE I

La problématique

La mondialisation de l'économie, l'internationalisation des marchés, la planétarisation de la concurrence entraînent une série de bouleversements structurels qui obligent les entreprises à ne plus faire des affaires de la même façon qu'auparavant (Kélada, 1991). Plusieurs apprennent que les améliorations de la productivité ne sont pas suffisantes pour que les entreprises demeurent compétitives. Elles adoptent de nouvelles stratégies en accordant plus d'importance à la qualité et à la satisfaction du client interne et externe (Crosby, 1988, Lee, 1991, Clemmer, 1990). Cette stratégie de gestion influence les caractéristiques de l'organisation notamment au niveau de sa structure, sa taille, sa culture, son style de gestion, le contenu des tâches, sa main-d'oeuvre, de même que ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Dorénavant, on ne se satisfait plus de voir les programmes de gestion des ressources humaines correspondre à ce qui se fait sur le marché. Ces programmes doivent s'intégrer à la réalité de l'organisation, compte tenu de ses objectifs, ses stratégies et de sa culture (Dyer, 1984, Thériault, 1991). En d'autres termes, la perspective du développement et de la gestion des pratiques en matière de ressources humaines doit aussi être stratégique. L'accent est maintenant placé sur la planification, la cohérence et la synergie entre les différents systèmes de GRH (Werther/Davis/Lee-Gosselin, 1990, Dolan/Schuler/Chrétien, 1988, Leclerc, 1990, Bélanger et al. 1988, Schuler/Galante/Jackson, 1987).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de qualité totale (QT) verront à modifier la structure et le contenu des tâches, de même que les exigences d'emploi en termes d'habilités, de connaissances et de comportements (Tailby/Turnbull, 1989, Johnson/Manoocheri, 1990). Si les pratiques de gestion des ressources humaines doivent refléter, voire supporter les stratégies et objectifs de l'entreprise, nous pouvons en déduire que la rémunération globale doit aussi s'adapter en conséquence, (Lawler, 1990) car elle est la manifestation concrète d'un échange entre les employés et l'organisation. Cette transaction a plusieurs facettes, qu'elles soient économiques, psychologiques, sociologiques, politiques, voire même éthiques (Thériault, 1991). Ainsi, la détermination des salaires repose sur la cohérence interne qui résulte de l'analyse et l'évaluation des emplois, la compétitivité et la reconnaissance des contributions individuelles et collectives par rapport à ce que l'entreprise privilégie.

Pour réussir, une démarche de QT exige des changements structurels au niveau de la GRH et plus particulièrement une évolution, dans certains cas une révision, du système de rémunération : a) pour accroître et soutenir la flexibilité requise par l'élargissement et l'enrichissement des tâches, b) encourager les nouvelles formes d'organisation du travail avec le travail d'équipe plutôt que des descriptions de tâches individuelles étroites, c) l'élimination des barrières de démarcation entre tâches manuelles et tâches de métier par exemple et d) la réduction des coûts unitaires de la main-d'oeuvre (Schonberger, 1982, Pottinger, 1989). En d'autres termes, la gestion intégrée de la qualité aura un impact sur le contenu des tâches tant au niveau de leur complexité, leur variété que de leur interdépendance (Dean et Snell, 1991). Dans un tel contexte, le système de rémunération sera-t-il affecté? Nous pouvons croire que tel est le cas, si on réfère aux travaux de Balkin et Gomez-Mejia, 1990, Lawler, 1990, Henderson

et Richer, 1987, Kerr, 1985 et Fay, 1987, lesquels supportent les concepts de "congruence, d'adaptation et d'interaction" qui impliquent une articulation étroite entre les systèmes de rémunération directe et indirecte, les autres fonctions organisationnelles et les stratégies d'entreprise.

L'objet de cette recherche est de démontrer la relation entre la gestion de la QT et l'évolution des pratiques de rémunération extrinsèque et intrinsèque, directe et indirecte, par rapport au degré de succès de cette démarche de gestion. Notre analyse se situant au niveau organisationnel, nous tenterons de démontrer que la dynamique stratégique de la rémunération est intimement liée à la dynamique stratégique de la gestion de la qualité totale en entreprise au point d'en devenir un pivot de succès ou d'échec.

CHAPITRE II

Revue de littérature

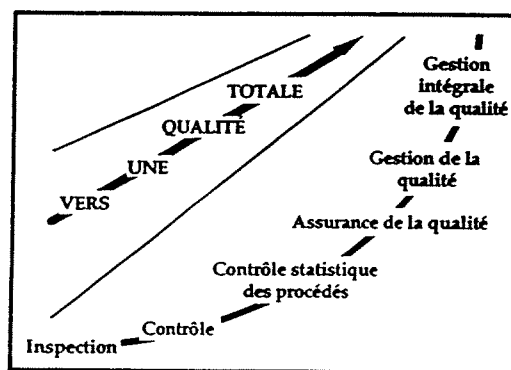
2.1 La stratégie

Le terme "stratégie" est généralement défini comme un ensemble de règles délibérées et voulues pour déterminer des décisions futures. Dans la théorie des jeux, la stratégie est représentée par un ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses de comportement des personnes intéressées dans une conjoncture déterminée. En matière de gestion, Chandler (1962) mentionne que la stratégie réfère à la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise et à l'adoption d'une série d'actions et d'allocations de ressources pour réaliser ces buts. Par contre, Glueck (1976) formule une définition plus étroite de la stratégie: "a unified, comprehensive and integrated plan designed to assure that the basic objectives of the enterprise are achieved". Mintzberg (1978) aborde ce concept comme "a pattern in a stream of decisions". Une stratégie est donc explicite et consciemment développée dans un but délibéré. Son développement précise toutes les décisions qui en découlent. Par voie de conséquence, une stratégie est donc un plan élaboré dans le but de réaliser une mission; des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. C'est dans cette optique que nous aborderons le concept de gestion intégrée de la qualité (GIT), "une réponse indiquant comment une organisation définit sa relation avec son environnement dans la poursuite de ses objectifs", Wils et al. (1991).

2.2 Qu'est-ce que la qualité totale?

Le souci de la qualité n'est pas récent. De tout temps, l'artisan et l'apprenti ont été fiers du travail bien fait. Avec la révolution industrielle, des usines apparaissent et le contremaître est responsable de vérifier la qualité du produit. Le rôle accru du contremaître fait naître une nouvelle discipline : l'inspection des produits avant leur expédition et en cours de fabrication. Apparaissent ensuite, le contrôle par tests et laboratoire et les techniques statistiques appliquées au contrôle de la qualité qui servent à détecter la non-qualité en vue d'y remédier. L'assurance qualité permet d'introduire la prévention comme moyen plus efficace et plus économique que la correction. Il s'agit d'exiger des fournisseurs, des systèmes qui préviennent la non-qualité et ainsi fournir au client une garantie de qualité. Mais pour assurer cette qualité, il faut une planification, des structures et systèmes et un service dit "de direction de personnel" : on parle alors de gestion de la qualité. Finalement, avec l'apparition de la notion de la qualité totale, un nouveau mode de gestion devenait nécessaire : la gestion intégrée de la qualité que nous définirons et analyserons plus loin. Le tableau I permet de suivre cette évolution.

TABLEAU I
ÉVOLUTION DU CONCEPT QUALITÉ



SOURCE: KELADA, 1991

Aujourd'hui, selon leur stade d'évolution et de croissance, les entreprises se retrouvent à l'une ou l'autre des étapes de qualité décrites précédemment.

Selon l'Association française des cercles de qualité (AFCERQ), "la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût".

Le japonais Kaoru Ishikawa (1985) avance la définition suivante : "Pratiquer le contrôle de la qualité, c'est développer, concevoir, produire et servir un produit de qualité, lequel est le plus économique, le plus utile et est toujours conforme à la satisfaction du consommateur.

Philip B. Crosby (1986 et 1988) est le premier à introduire le principe du zéro défaut. Il affirme que la qualité n'est autre chose que la conformité à des exigences. En soi, la qualité, c'est gratuit, nous rappelle-t-il. Ce qui est coûteux c'est la non qualité, c'est-à-dire le prix de la non conformité aux exigences du client.

Parmi les maîtres à pensée, il faut citer W. Edward Deming, Joseph M. Juran, G. Taguchi et Armand V. Feigenbaum. Tous font de la qualité l'élément principal de la compétitivité. Pour eux, il est nécessaire de donner à la qualité une importance stratégique. L.B. Foker (1991), résume bien la pensée de ceux-ci: pour Deming, la qualité c'est satisfaire les besoins du client-consommateur (les caractéristiques du produit, sa disponibilité, son prix...); pour Juran, la qualité doit être planifiée, contrôlée et améliorée. C'est la convenance à l'emploi ("fitness for use"). Taguchi, pour sa part, considère la qualité comme "the loss a product

causes to society after being shipped, other than any losses caused by its intrinsic functions. Quality assurance aims at minimizing variability and harm to the consumer". Feigenbaum introduit le concept de "Total Quality Control" par une gestion élargie de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison.

Plus près de nous, Joseph Kélada (1991) affirme que la qualité est définie par le client et par personne d'autre. Il propose la définition suivante :

"La qualité totale consiste à combler les besoins du client non seulement en ce qui concerne la qualité (Q) du produit et des services qui l'accompagnent avant, pendant et après son acquisition, mais comprend aussi la livraison du volume requis (V). Elle inclut le système administratif (A) que doit subir le client, allant de la passation d'une commande au paiement de la facture, la disponibilité du produit au lieu voulu (L), les inter-relations avec les clients actuels ou potentiels (I), la livraison des produits commandés à temps (T) et économiquement (É), c'est-à-dire au moindre coût pour le client. La qualité totale est donc une notion beaucoup plus large que la qualité d'un produit (bien ou service), la qualité totale consiste à combler les besoins du client en terme de **Q.V.A.L.I.T.É.**".

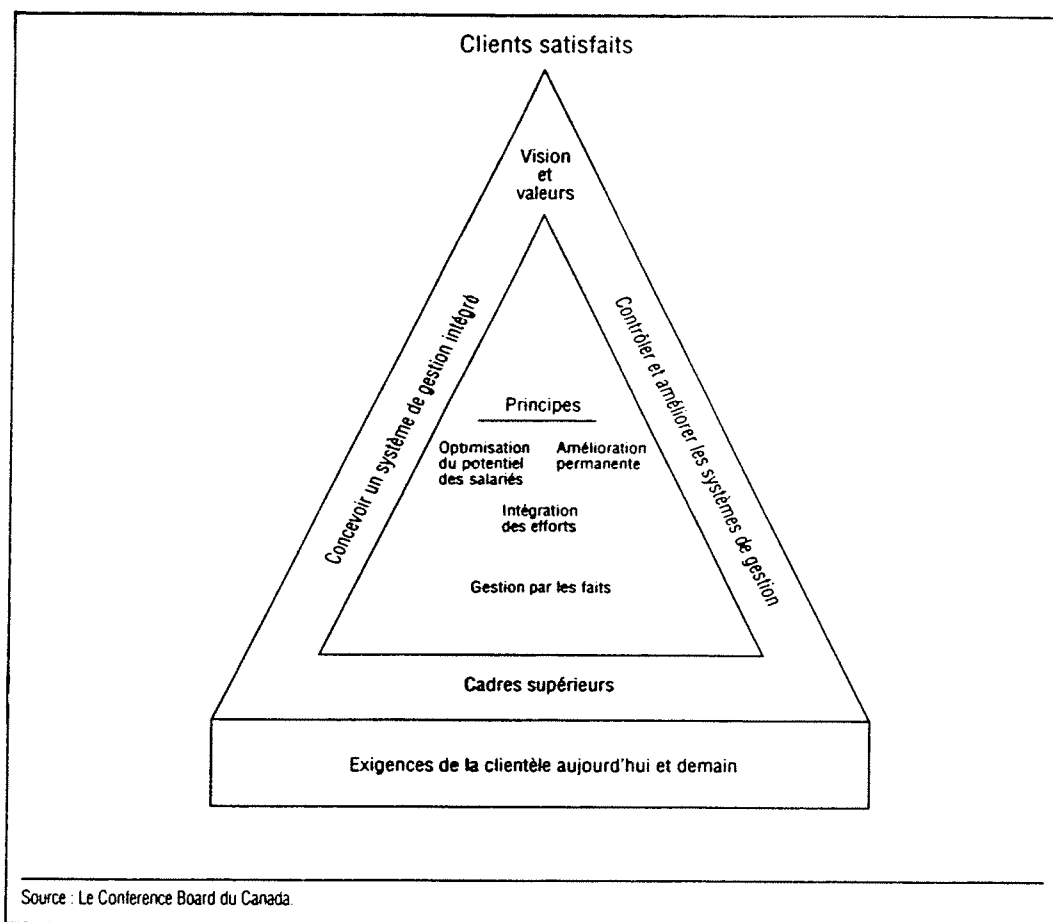
La gestion de la qualité totale est donc une stratégie de gestion pour obtenir de tous, du sommet à la base de l'organisation, qu'ils fassent mieux ce qu'ils doivent faire de toute façon. Tout le système est tourné vers le client (interne et externe) qui décide de l'orientation de l'entreprise. Au lieu de produire n'importe quoi, de "stocker" et de vendre ensuite, on ne produit que ce que le client demande, comme il le demande et quand il le demande.

À l'intérieur de l'entreprise, une relation identique de client/fournisseur s'établit tout au long du processus de production. Chaque personne constitue un client pour l'étape en amont et un fournisseur pour l'étape en aval. La qualité devient donc la responsabilité individuelle de chaque personne à chaque étape de production et la responsabilité collective de l'équipe.

La simple satisfaction des besoins du client peut ne pas être suffisante pour s'attacher celui-ci. C'est pourquoi certaines sociétés parlent désormais de combler le client. Elles ont l'impression, disent Johnston et Daniel (1991), que si elles ne vont pas au-delà de ce qui est attendu, elles ne réussiront pas à "fidéliser" le client et devront supporter le surcroît de frais que demande le renouvellement continu de la clientèle. C'est ce qui fait dire à Kélada (1991) que : "l'orientation-client vise à dépasser ses attentes, aller au-delà de sa simple satisfaction, le surprendre, le séduire".

Le modèle de satisfaction de la clientèle (voir tableau II) illustre les quatre principes que doit respecter un système de gestion. Ils doivent être là tous les quatre pour qu'on dispose d'un système intégré de gestion de la qualité. Ces quatre principes sont liés. L'optimisation du potentiel des salariés (1) et l'intégration de tous les efforts (2) doivent permettre l'amélioration permanente (3) des prestations à la clientèle. La gestion par les faits (4) est un principe de base et une règle d'action qui sous-tendent la mise en oeuvre des autres principes.

TABLEAU II
LE MODÈLE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE



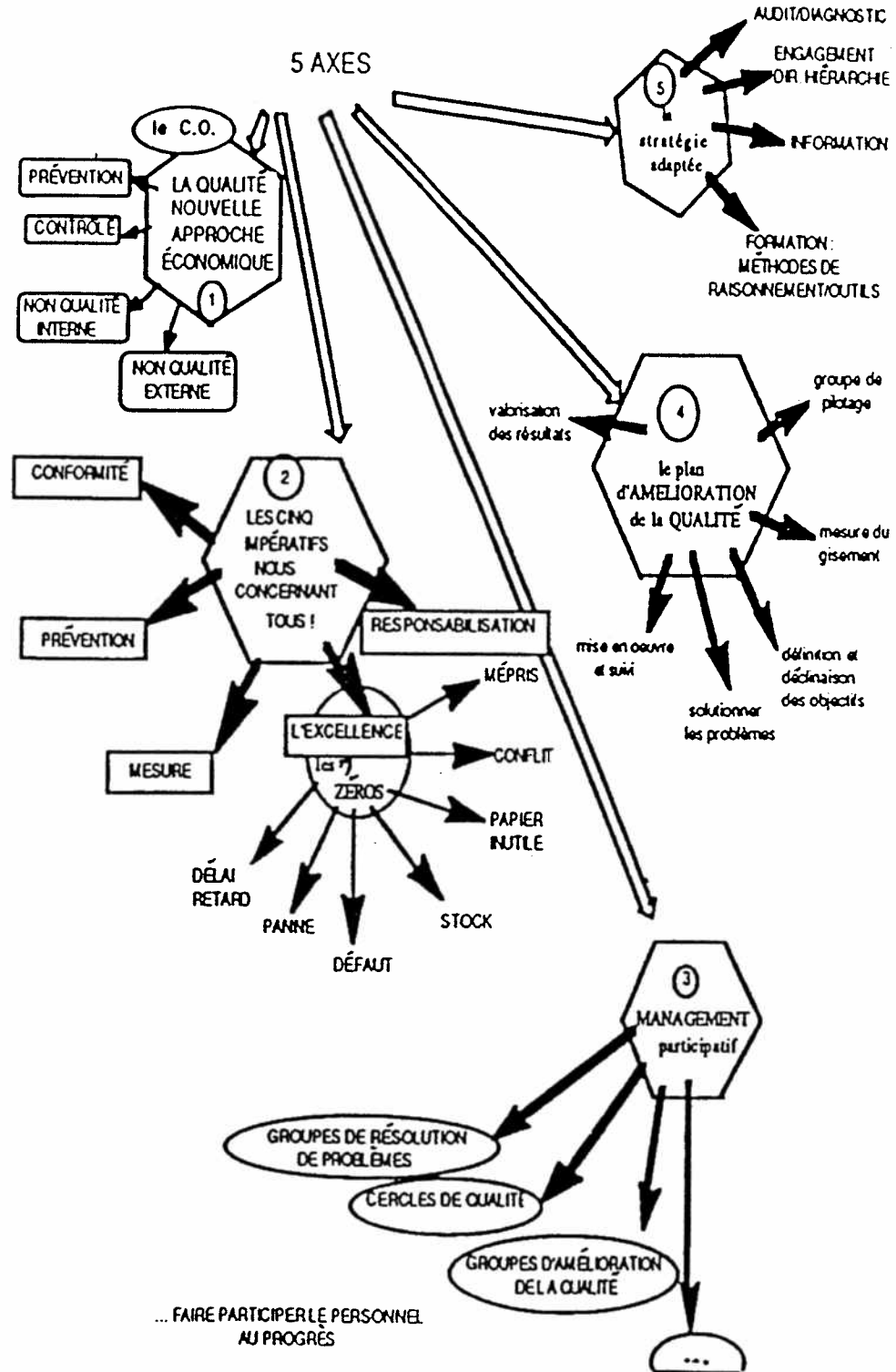
Même si les principes demeurent les mêmes d'une entreprise à l'autre, les méthodes permettant de leur donner vie sont variables. Une fois les bases jetées, il appartient à chaque organisme et à ses dirigeants de décider quels systèmes et techniques conviennent le mieux à la culture de l'entreprise.

Ainsi, la gestion intégrée de la qualité n'est pas une fin en soi mais plutôt un processus global de travail, une stratégie de croissance qualitative basée sur 5 impératifs, bien explicités par R. Néron (1990) :

- 1) la conformité aux besoins de l'utilisateur (client interne et externe);
- 2) la prévention (prospective ou active);
- 3) la mesure (indispensable au progrès);
- 4) l'excellence exprimée par 7 zéros;
- 5) la responsabilité : individuelle et collective nécessaire au flux des quatre premiers principes.

Comme points de repères, voici un schéma général tiré du volume de G. Archier et al., (1989), définissant l'essentiel du management de la qualité totale (voir tableau III).

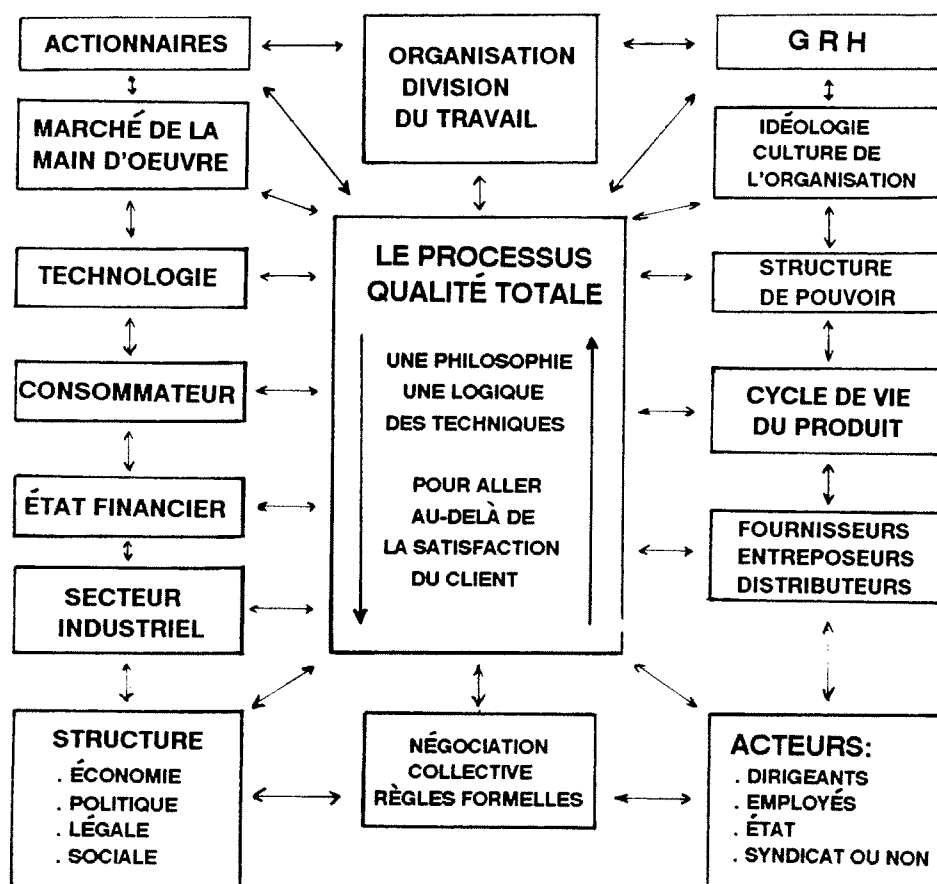
TABLEAU III
LA DÉMARCHE QUALITÉ TOTALE



La dynamique liée à ces 5 axes s'inspire des boucles logiques et des phénomènes de développement en spirale. Le cycle est permanent; le feedback des actions entreprises se faisant par les résultats obtenus.

Sous l'angle systémique, le système baigne dans un environnement et chacun de ses points de repère passe par des moyens de transformation et produit des extrants. Le tableau IV suivant, tente de résumer un ensemble d'éléments de l'environnement externe et interne des entreprises qui ont une influence sur le processus de gestion de la qualité.

TABLEAU IV
L'ENVIRONNEMENT

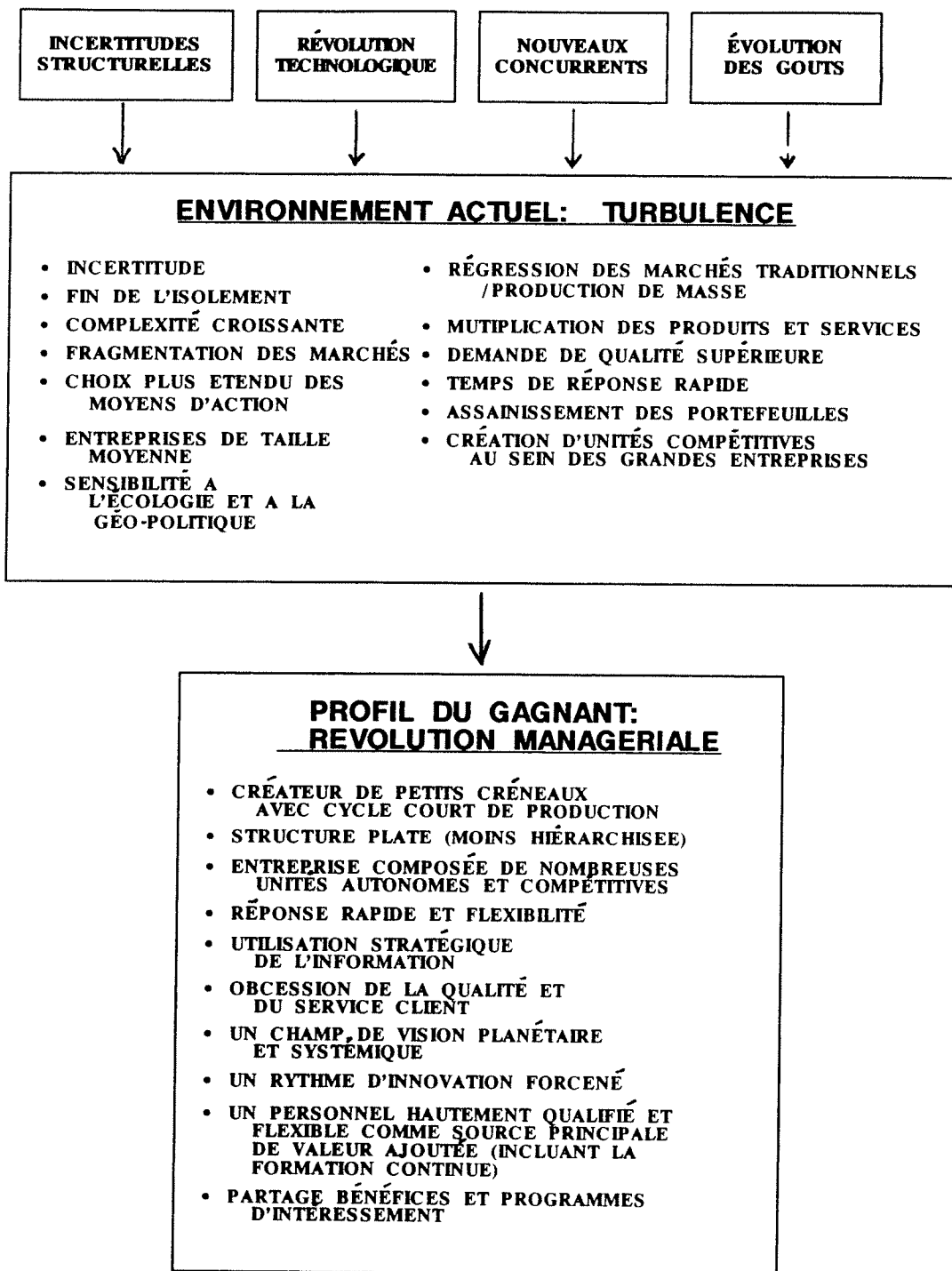


Une étude exhaustive de ces facteurs externes et internes nous dévoilerait les raisons militent en faveur de la gestion intégrée de la qualité. Mais constatant qu'actuellement, l'ensemble des transformations sociales et techniques des entreprises sont davantage causées par les bouleversements du secteur économique, nous nous attarderons sur ce volet, tout en étant conscients du rôle des autres éléments.

2.3. L'influence de l'environnement

Une revue de l'ensemble des éléments de l'environnement économique des entreprises soulève une série d'enjeux qui oblige toute entreprise à changer ses façons de faire pour rencontrer le défi de mobiliser ses ressources humaines dans ce monde en perpétuelle mutation. R. Néron (1990) aborde les enjeux concurrentiels, économiques, technologiques, sociologiques et écologiques. Toutes ses observations représentent des forces qui interagissent pour donner naissance à un environnement nouveau dont la maîtrise exige un nouveau profil de l'entreprise. T. Peters (1988) a bien illustré ce tour d'horizon et son impact (voir tableau V).

TABLEAU V
IMPACTS DE LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT
SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS



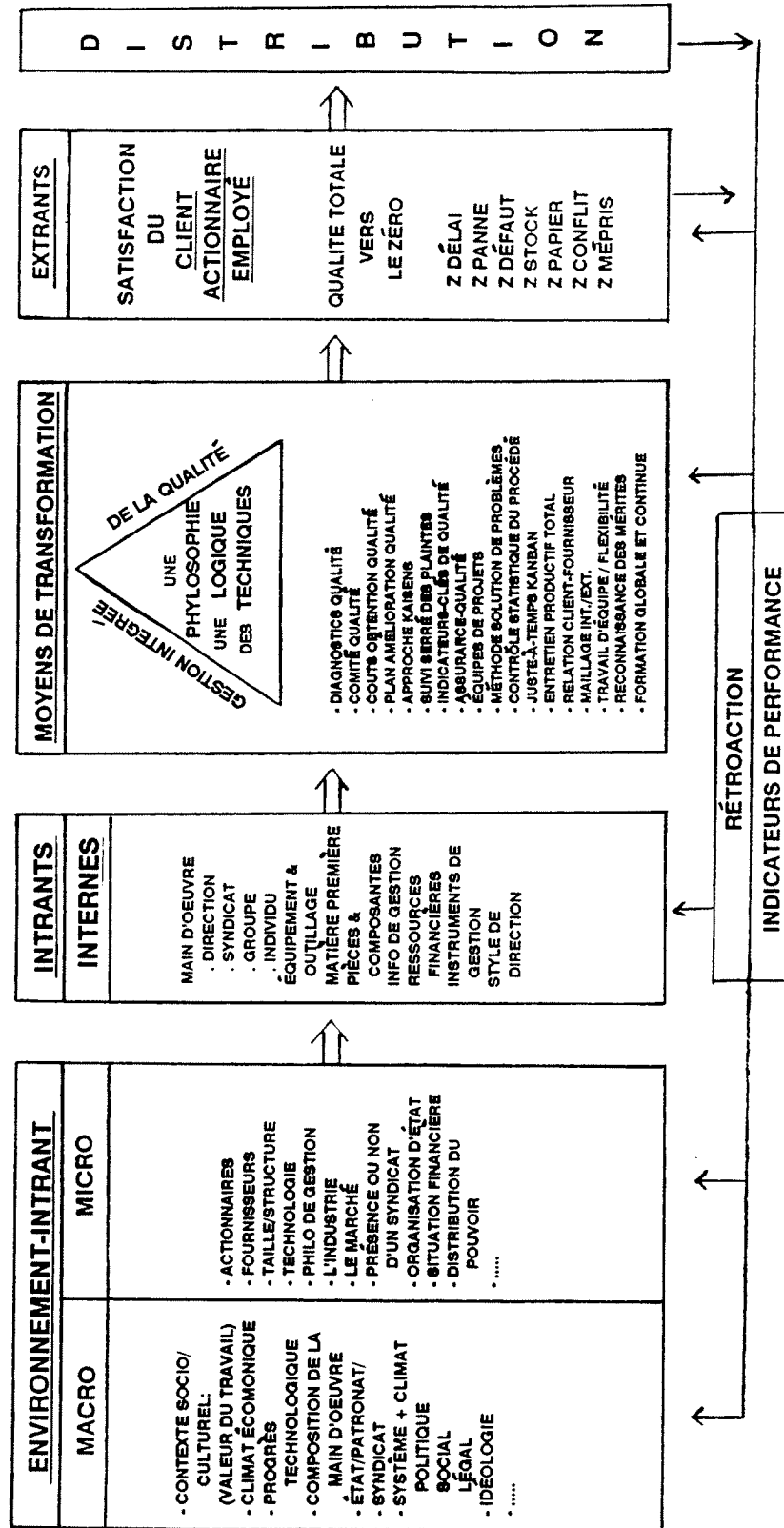
Ainsi le succès et l'excellence semblent tributaires des entreprises capables de se transformer, voire révolutionner leur gestion. La qualité est devenue le vecteur no 1 du développement des entreprises et de l'expansion économique et ce, dans le monde entier; une façon d'assurer la survie de l'organisation dans un monde de plus en plus mouvant et de gérer le changement.

2.4 Vision systémique de la gestion de la qualité

Larouche et Déom (1984) ont bien synthétisé l'apport de plusieurs auteurs qui ont enrichi l'approche systémique en relations industrielles. Ils analysent les différents éléments propres à la notion de système soient, "1) définition de système; 2) objet d'un système (variable dépendante et indépendante); relations d'un système; 3) dimension opérationnelle; 4) dimension statique/dynamique; 5) dimension ouverte/fermée; 6) validité".

En suivant cette logique et en appliquant ces caractéristiques à la notion de gestion de la qualité, nous pouvons élaborer une vision schématique de la gestion intégrée basée sur l'approche systémique (voir tableau VI).

TABLEAU VI
SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ



Dans ce modèle, l'objet du système est la qualité totale et la satisfaction du client. Cet extrant est une variable dépendante. Les intrants assurent le dynamisme du système : ce sont des variables indépendantes tandis que les moyens de transformation (activités) jouent le rôle de variables modératrices. Nous sommes en présence d'une relation causale traditionnelle (Larouche-Déom, 1984).

Les moyens de transformation sont aussi des pivots qui s'influencent mutuellement. Le déplacement de l'un entraîne le déplacement de l'autre.

L'ouverture du système est définie par l'échange continu avec son environnement (voir chapitre 2.3, p. 15).

Le phénomène de rétroaction (ou l'aspect opérationnel) permet la distribution des extrants dans son environnement qui, à son tour, réajuste les intrants et qui, à leur tour, modifieront les moyens de transformation. C'est une façon d'assurer la validité du produit pour auto-régulation des éléments du système. Ainsi, les relations peuvent, au total, prendre l'aspect de chaîne causale circulaire (Larouche, Déom, 1984).

2.5 Impacts sur la main-d'oeuvre et les pratiques de gestion des relations en cours d'emploi

Une mise en oeuvre rigoureuse de la gestion intégrée de la qualité totale entraîne des modifications importantes tant au niveau organisationnel, qu'au niveau des rôles, habilités, attitudes et comportements des salariés impliqués lesquelles influencent fortement la gestion des ressources humaines et des

relations de travail. Une gestion intégrée de la qualité aura des conséquences marquées sur la complexité, la variété et l'interdépendance des tâches.

Une revue partielle de la littérature à ce sujet (Kélada, 1989; Dilworth, 1988; Inman et Mehra, 1989; Tailby et Turnbull, 1989; Dean et Snell, 1991; Clemmer, 1990; Johnson et Manoochehri, 1990), nous révèle un certain nombre de caractéristiques qui permettent de mettre en évidence ces impacts (voir tableau VII).

TABLEAU VII
IMPACTS DE LA GIQ SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL,
LES RÔLES ET LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE

- | | |
|---|---|
| . | Un plus haut niveau de connaissances techniques |
| . | Une plus grande flexibilité et polyvalence |
| . | Un strict suivi des procédures et cédules de production |
| . | Travail d'équipe et coopération |
| . | Jugement et responsabilités accrus |
| . | Engagement total : s'impliquer |
| . | Créativité et solution de problèmes |
| . | Ouverture à la formation et au développement continu |
| . | Pression accrue, stress, perte d'autonomie individuelle |
| . | Partager les pouvoirs |
| . | Réduction des classes d'emploi |
| . | Réduction des échelons de salaires |
| . | Changement dans le rôle de la supervision |
| . | Nouveaux modes de rémunération |
| . | Redéfinition des contenus de tâches |
| . | Exigences nouvelles à l'embauche |
| . | Communication en rétroaction |
| . | Discipline opérationnelle |
| . | Qualité contrôlée à la source |
| . | Installations flexibles |
| . | Organigramme aplati |
| . | Production en petits lots |
| . | Gestion participative |
| . | Une hiérarchie de compétence |
| . | Le juste-à-temps |
| . | L'entretien préventif global |
| . | Approche client/fournisseur |
| . | Nouveaux critères de sélection du personnel |

Toutes ces conséquences entraînent des changements en profondeur. Changements qui en soi sont des facteurs de succès mais qui bouleversent les rapports sociaux dans une organisation et exigent de l'organisation, via la gestion de ses ressources humaines, de nouvelles approches et de nouvelles solutions dans le but de réaligner toutes ses politiques et pratiques (voir tableau VIII).

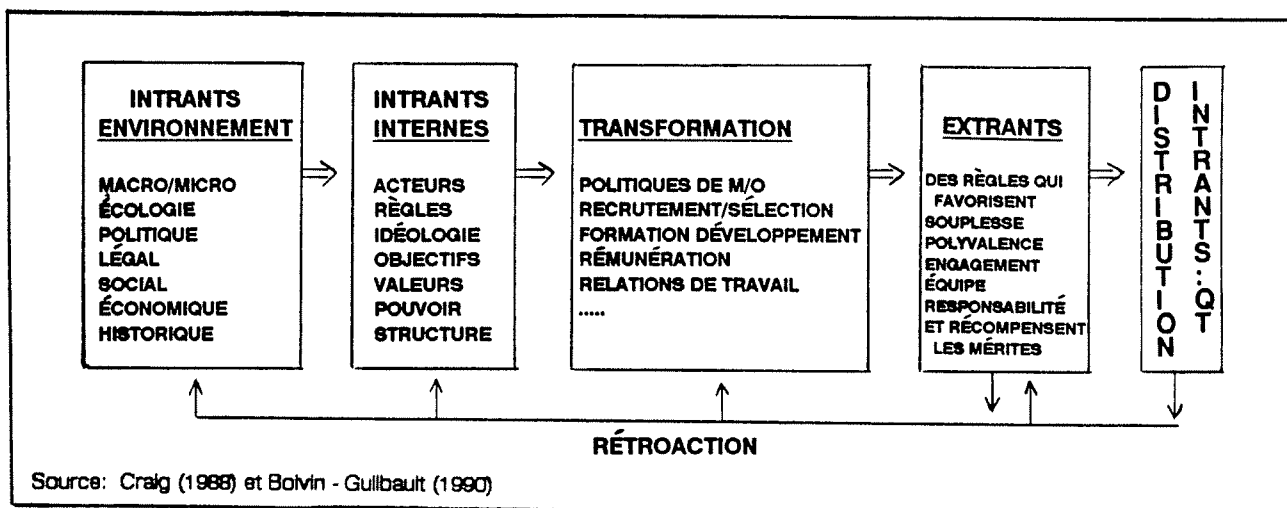
TABLEAU VIII
DÉFIS ET IMPACTS DE LA GIQ SUR LES PRATIQUES
DE LA GESTION DES RELATIONS EN COURS D'EMPLOI

DÉFIS	PRATIQUES
<ul style="list-style-type: none"> . Réconcilier impératifs GRH avec ceux de la production . Créer souplesse . RH centrées sur produits . Innovation/reconnaissance . Réaménager le travail . Accroître participation . Programmes d'intéressement . Programmes d'appartenance . Action globale de formation . Revoir structures de travail . Gestion par consensus . Nouveau rôle : supervision . Gestion du stress . Nouveaux modes : rémunération . Mobiliser matière grise . Renégocier sur de nouvelles bases avec syndicat . Apprécier les performances individuelles d'équipe . Communication et rétroaction . Appréciation du rendement individuel et de groupe . Les communications et rétroaction 	<ul style="list-style-type: none"> . Recrutement / sélection . Formation / développement . Rémunération et reconnaissance . Relations de travail . Communications

Cet exercice nous permet de mettre en rapport le modèle de gestion des relations en cours d'emploi avec la stratégie de gestion intégrée de la qualité totale. Les deux s'influencent mutuellement au moyen de boucles de rétroaction au point de devenir indissociables et mutuellement engagés vers une même mission : la qualité. Dans un cas, la satisfaction du client; dans l'autre, la qualité des ressources humaines qui par un processus de mobilisation, soutient et anime le système de l'amélioration continue.

En introduisant les défis et impacts de la qualité totale dans le système de gestion des relations en cours d'emploi (tableau IX), nous définissons ses extrants et commençons à comprendre le rôle de ses moyens de transformation et l'impact des règles produites sur la gestion intégrée de la qualité totale.

TABLEAU IX
SYSTÈME R.I. : RELATIONS EN COURS D'EMPLOI ET QUALITÉ TOTALE



Voyons de plus près le rôle des pratiques de rémunération dans un environnement de gestion de qualité totale et essayons de comprendre pourquoi, sans un ajustement des politiques de rémunération globale à tous les niveaux de l'organisation, le succès de la gestion intégrée de la qualité totale peut être compromis.

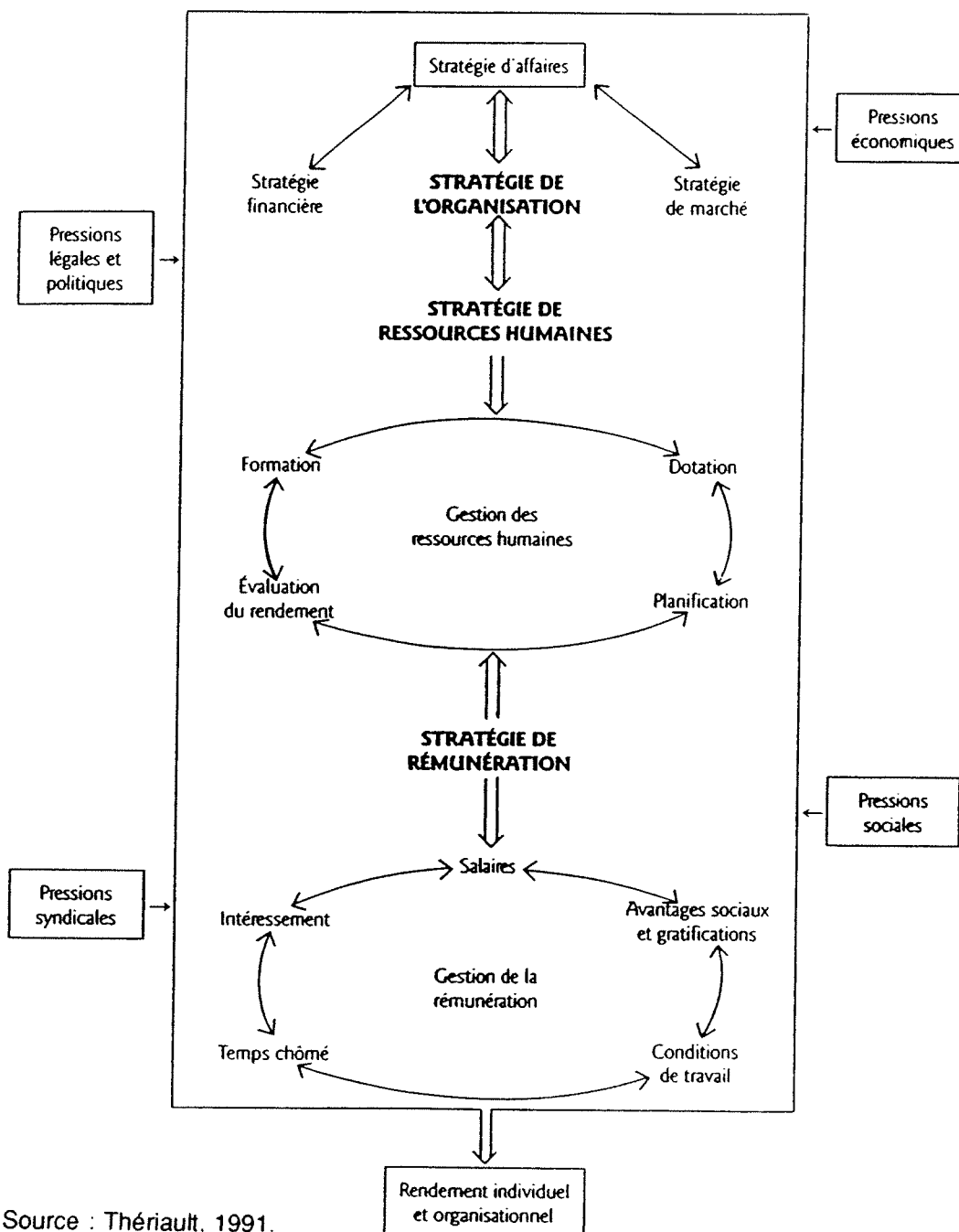
Si tous les auteurs s'accordent sur les conséquences de la qualité totale sur les contenus et exigences de tâches, alors les modes de rémunération traditionnels devraient être remis en cause et réalignés en conséquence.

2.6 La rémunération globale : un outil stratégique

Une littérature abondante supporte l'importance du lien opérationnel entre les pratiques de gestion de ressources humaines et les stratégies d'entreprises. Schuler et al. (1987) sont d'avis qu'une entreprise peut améliorer son succès en choisissant des pratiques de gestion de ressources humaines qui supportent sa philosophie de gestion et qui sont congruentes avec sa stratégie d'affaires.

Dolan/Schuler/Chrétien (1988) expliquent comment la gestion stratégique des ressources humaines établit ce lien opérationnel avec la stratégie d'entreprise; ceci présuppose que le responsable des ressources humaines est entièrement intégré à la haute direction pour que la dimension ressources humaines soit considérée dans les choix stratégiques de l'organisation au même titre que la technologie ou le capital. Nous empruntons à Thériault (1991) le modèle stratégique suivant (voir tableau X) pour illustrer le système stratégique de la rémunération.

TABLEAU X
GESTION STRATÉGIQUE DE LA RÉMUNÉRATION



Source : Thériault, 1991.

Laurent Bélanger (1988) résume bien les modèles conceptuels de Fombrun/Tichy/Devanna (1984) et de Beer et al. (1984), qui articulent les liens organiques en question. Le premier relie intimement trois éléments fondamentaux dans un environnement politique, culturel et économique. Il s'agit de (du) :

- 1) la mission et stratégie de l'organisation;
- 2) la structure organisationnelle;
- 3) système de gestion des ressources humaines dont quatre éléments sont influencés par le choix de la mission et des stratégies d'entreprise : la sélection, l'appréciation de la performance, la rémunération et le développement.

Le deuxième modèle fait porter l'élaboration de stratégies sur quatre dimensions de la gestion des ressources humaines :

- l'organisation du travail;
- l'influence des employés;
- le flux des ressources humaines;
- la rémunération.

Schuler, Galante et Jackson (1987) démontrent les répercussions sur les pratiques de ressources humaines de trois choix stratégiques offerts aux entreprises pour être plus compétitives : 1) la stratégie de domination par les coûts, 2) la stratégie de domination par l'innovation, 3) la stratégie de domination par l'amélioration de la qualité, objet de notre étude.

Quant à cette stratégie de qualité, ces mêmes auteurs ainsi que Muczyk (1989), Guérin-Wils (1990) et Gomez-Mejia-Welbourne (1988) décrivent les pratiques de ressources humaines qui doivent la supporter et s'aligner en

conséquence. Ils mentionnent entre autres :

- grande participation des employés;
- responsabilisation accrue;
- travail d'équipe;
- formation intensive;
- sécurité d'emploi;
- évaluation de rendement basée sur des critères qualitatifs;
- rémunérations incitatives;
- reconnaissances des mérites;
- politique de rémunération égale pour tous;
- structure de rémunération aplatie qui favorise l'acquisition de connaissances et d'habilités, de même que la créativité;
- recrutement d'employés préoccupés par la qualité et s'identifiant à leur travail;
- pratiques de rémunération basées sur : les qualifications et compétences, sur de nombreux avantages, sur des salaires au-dessus du marché, sur le partage de groupe et une structure égalitaire.

Plus près de nous, Wils et al. (1991) présentent différents types de stratégies d'évolution (ou de développement) et analysent leurs impacts sur les ressources humaines (voir tableau XI).

TABLEAU XI
STRATÉGIES COMPÉTITIVES ET ALIGNEMENT DES SYSTÈMES R.H.

Stratégie compétitive	Alignement des systèmes RH
<u>de défenseur</u> : basée sur un avantage de domination par les coûts	contenir les coûts par prévisions des effectifs, promotion interne, rémunération basée sur équité interne, le mérite à court terme et une politique de formation
<u>de prospecteur</u> : basée sur un avantage de domination par la différenciation	<ul style="list-style-type: none"> . recrutement externe . rémunération axée sur l'équité externe . évaluation de rendement axée sur les résultats . planification des carrières
<u>de portefeuille</u> : basée sur acquisitions et fusions	faire face aux problèmes de RH qui font surface à chacune des 3 étapes du processus d'intégration
<u>de transition</u> : basée sur le réalignement, petit à petit, des paramètres d'évolution	changement des structures organisationnelles et des paramètres de RH pour faciliter le changement
<u>de revirement entrepreneurial</u> : basée sur achats de brevets, licences, investissements en recherche et développement	attirer des innovateurs
<u>de revirement opérationnel</u> : basée sur des problèmes de gestion et des crises financières	<ul style="list-style-type: none"> . attirer des cadres réputés pour leur compétence de gestionnaires . contrôler la taille des effectifs . réduire la main-d'oeuvre
<u>de revirement majeur</u> : basée sur problème de survie	<ul style="list-style-type: none"> . renouvellement de l'équipe dirigeante . rationalisation et revitalisation des RH . augmentation de l'efficience et de l'innovation
<u>d'abandon</u> : basée sur le désinvestissement ou la liquidation	défis de la dégénérescence des RH revente des RH séparation des RH

Wils et Dyer (1984) décrivent bien les cinq types de stratégie (émergence, croissance, maturité, revirement et déclin) associés aux phases de cycle de vie d'un produit et la nécessité d'harmoniser stratégiquement les pratiques de ressources humaines à ces différentes phases (voir tableau XII).

TABLEAU XII
CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT ET PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Stratégie de :	Pratiques de rémunération
1. émergence :	limitée et déferée
2. croissance :	élevée avec beaucoup d'avantages
3. maturité :	centralisée et moyenne
4. revirement :	faible, primes à l'initiative et aux idées, stimulants au promoteur
5. décroissance :	prime de maintien et allocation de départ

Ces recherches mettent en perspective les effets composés d'une stratégie d'affaires et d'une stratégie des ressources humaines, sur les résultats organisationnels. L'interaction majeure se situe au niveau de la demande multi-dimensionnelle de la quantité et de la qualité de la main-d'oeuvre versus leur disponibilité et leur efficacité. Chacune des stratégies est à la fois un intrant et une contrainte à l'autre stratégie.

Lawler (1990), Muczyk (1991) Thériault (1990), Schuler et al. (1987), Kanter (1987) et Gomez-Méjia/Welbourne (1988) élaborent plusieurs dimensions d'une stratégie de rémunération axées sur 1) la valeur accordée à une tâche (évaluation des postes) vs des habilités et tâches maîtrisées ("pay-for-knowledge"), 2) le rendement individuel ou de groupe (quantitatif et qualitatif), 3) les résultats organisationnels corporatifs vs divisionnels (profit, productivité), 4) le rendement personnel vs l'ancienneté, 5) l'orientation à court vs long terme, 6) le degré de risque et d'innovation, 7) une approche hiérarchique ou égalitaire, 8) le salaire fixe versus le salaire incitatif, 9) peu de stimulants vs beaucoup de stimulants, 10) les récompenses monétaires vs non monétaires, 11) des politiques de salaires centralisées ou décentralisées, 12) la participation ou non, 13) des politiques flexibles ou bureaucratiques, 14) l'équité interne vs externe, 15) les mesures de rendements qualitatives ou quantitatives, 16) le niveau des salaires vs le marché, 17) les récompenses intrinsèques vs extrinsèques, 18) une rémunération confidentielle (secrète) ou publique (transparente), 19) peu d'avantages vs beaucoup d'avantages, 20) avantages fixes ou avantages flexibles, 21) le niveau de sécurité d'emploi, 22) fréquence des augmentations.

Il existe donc un choix disponible aux décideurs d'approches stratégiques qui, dans certaines conditions, ont des répercussions sur la performance de l'organisation et l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines.

Le défi est d'aligner le système de rémunération d'une entreprise avec sa direction stratégique. En d'autres mots, le défi est de développer des programmes de rémunération qui supportent et "renforcent" les objectifs d'affaires de l'entreprise de même que la culture, le climat et les comportements requis pour qu'elle soit efficace.

La configuration et les objectifs d'un système de rémunération sont en quelque sorte une traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise. "Pour que la rémunération soit une plus value à l'organisation, il faut qu'elle soit basée sur l'identification des comportements à motiver, du genre de personnes que l'on veut recruter et retenir et du type de structure organisationnelle et de travail dans lesquelles une entreprise veut opérer" (Lawler, 1989).

Cette relation entre stratégie de rémunération et stratégie d'entreprise a été analysée de près par Balkin et Gomez-Méjia (1987). Un total de dix (10) hypothèses ont été vérifiées auprès de 108 entreprises situées dans le Centre de technologie, route 128, à Boston. En voici les résultats : (voir tableau XIII).

TABLEAU XIII
RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS PAR HYPOTHÈSES

Hypothèses	Conclusion
1. La portion rémunération incitative d'une politique de rémunération globale sera plus grande pour les entreprises à l'étape de croissance du cycle de vie d'un produit	soutien fort
2. Une stratégie de récompense incitative sera plus efficace à l'étape croissance du cycle de vie d'un produit	soutien fort
3. La proportion des coûts fixes de rémunération dans une politique globale de rémunération va augmenter en fonction de la taille de l'entreprise	soutien fort
4. L'efficacité d'une stratégie incitative de rémunération sera inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise	soutien modéré
5. Le contenu de la rémunération des firmes "high tech" aura une proportion plus grande de récompenses incitatives et une plus petite proportion de rémunération fixe	soutien fort
6. Considérant les entreprises au stage croissance du cycle de vie d'un produit, celles de haute technologie auront une rémunération avec une composante incitative plus grande	soutien fort
7. Les petites entreprises "high tech" auront une composante de rémunération incitative plus grande que de petites entreprises dites "non high tech"	soutien fort
8. Une stratégie incitative de rémunération sera plus efficace dans les entreprises "high tech" que "non high tech"	support fort
9. Pour les entreprises situées à l'étape croissance du cycle de vie d'un produit, une stratégie de récompense incitative sera plus efficace dans une firme "high tech"	support modéré
10. Pour de petites entreprises, une stratégie incitative sera plus efficace si elles sont "high tech".	support modéré

L'argument sousjacent à ces hypothèses est le suivant : l'efficacité d'une stratégie de rémunération dépend beaucoup de l'alignement entre les stratégies de rémunération, de l'organisation et de l'environnement.

2.7 Autres facteurs influençant les pratiques de RH et la rémunération

Outre le stade d'évolution de l'organisation, il existe d'autres déterminants ayant une influence sur les pratiques de ressources humaines et plus particulièrement sur la rémunération. Certains auteurs, Miles et Snow (1984); Thériault (1991) et Wils et al. (1991) mentionnent la structure, la philosophie de gestion, la culture, la technologie, les caractéristiques, les aspirations et les besoins de la main-d'oeuvre interne, la taille de l'organisation, la cohérence avec les autres aspects de la gestion des ressources humaines. Quant aux pressions de l'environnement, ces auteurs font référence aux pressions légales et politiques; aux pressions syndicales; aux pressions sociales et économiques. Enfin, nous pouvons mentionner l'influence de l'offre et la demande de la main-d'oeuvre sur le marché et sa mobilité; la concurrence entre entreprises; le rôle de l'État-employeur; l'indice du coût de la vie; certains facteurs locaux, régionaux ou provinciaux; l'identité des postes par secteur industriel ou territoire et les taux du marché; la capacité de payer; le prestige ou habitudes; les catégories d'emploi et la structure de salaire interne pour chacun des postes de travail; les compétences personnelles reliées à l'ancienneté et/ou le mérite personnel; le rendement quantitatif; enfin, la proportion vouée à l'ensemble des bénéficiaires sociaux et autres gratifications.

Tous ces facteurs externes ou internes sont des éléments à considérer lors de l'élaboration d'une stratégie de rémunération, laquelle doit respecter des critères de cohérence internes et de compétitivité. Nous faisons ici référence aux notions 1) d'équité interne respectée par la prise en considération du contenu et de l'étendue des tâches et responsabilités inhérentes aux différents emplois par analyse, description et évaluation des tâches et, 2) d'équité externe, soit

l'identification du marché de la main-d'oeuvre pertinent avec lequel l'entreprise veut et doit se comparer par le moyen d'enquêtes.

2.8 Définition et composition de la rémunération globale

Lawler (1990), Thériault (1991), Dolan/Schuler/Chrétien (1988) et Werther/Davis/Lee-Gosselin (1990) ont tous développé des modèles stratégiques conceptuels autour du concept de rémunération globale. Certains définissent cette activité comme celle permettant à l'organisation d'évaluer les contributions de ses employés pour les rétribuer sous forme monétaire ou non monétaire, directement ou indirectement selon la capacité de payer de l'entreprise. D'autres réfèrent à l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent d'une relation d'emploi.

Nous articulons dans un tableau synthèse l'ensemble des éléments constituant la rémunération globale (voir tableau XIV).

TABLEAU XIV
LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

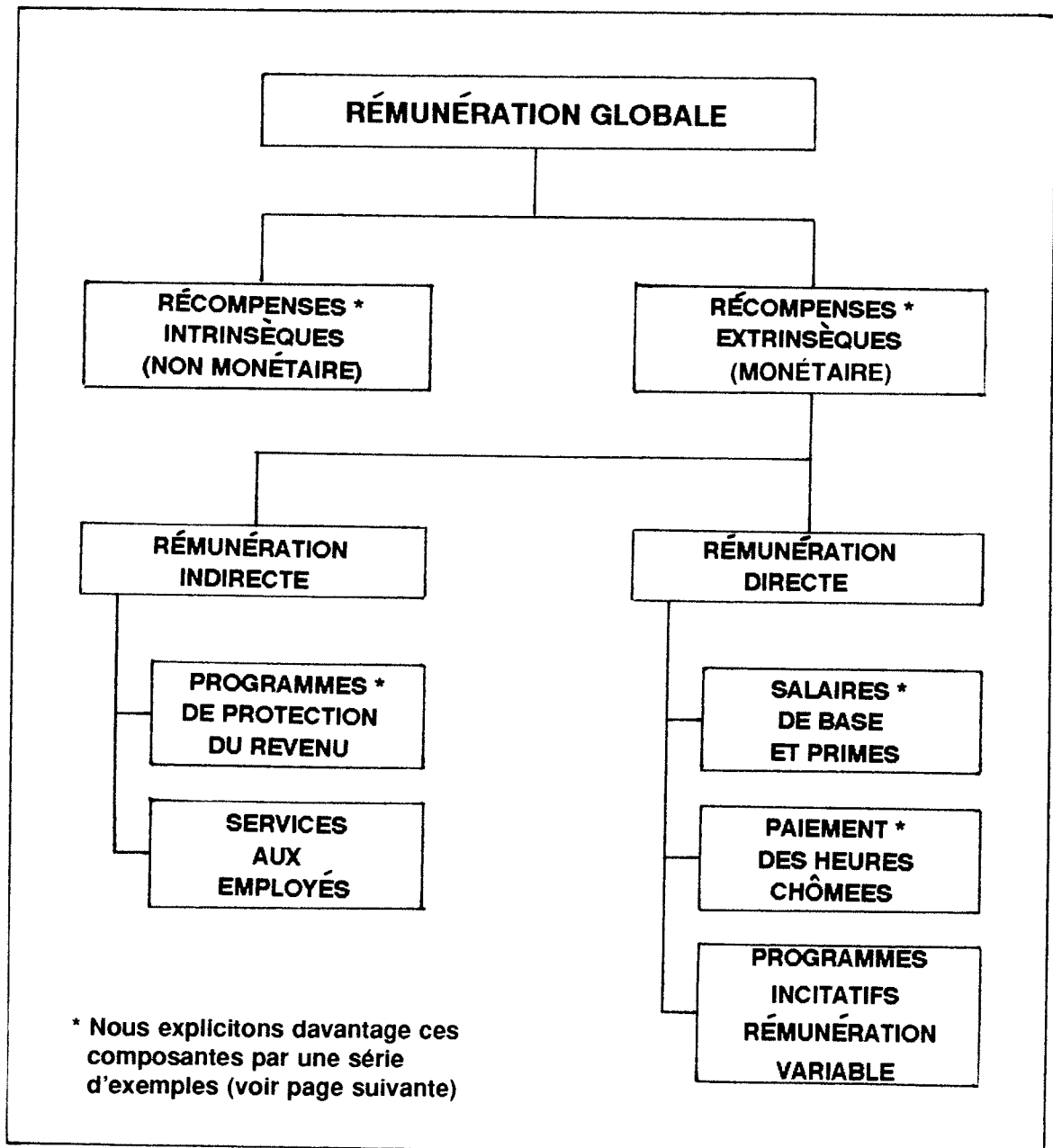


TABLEAU XV
EXEMPLES DES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

<p><u>Récompenses intrinsèques</u> (non monétaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la sécurité d'emploi - le statut conféré - le climat de l'entreprise - le prestige - la variété des tâches - la proximité du travail - l'accès à l'information - programme de reconnaissance par récompenses non-monétaires
<p><u>Salaire de base et primes</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - salaire horaire / hebdomadaire / mensuel - primes forfaitaires pour inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> . temps supplémentaire . quart de travail . éloignement . de disponibilité . travail de fin de semaine . chef d'équipe . de rappel . de conditions difficiles . de temps minimum de travail
<p><u>Rémunération des heures non travaillées</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - vacances - congés fériés - absences personnelles autorisées : deuil, mariage, naissance, adoption, jury... - activités syndicales - pause-repos - période de lavage - période d'appel - arrêt non prévu des opérations - congé de perfectionnement

TABLEAU XV
EXEMPLES DES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE
 (suite)

<p><u>Programmes incitatifs ou rémunération variable</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - mérite personnel intégré au salaire de base - prime de rendement (individuel/groupe) - courbe de maturité - "pay for knowledge", "pay for skills" - commissions - partage de profit - plan d'achat d'actions - plan de suggestions - partage des gains de productivité - "Special Achievement Award"
<p><u>Programmes de protection du revenu</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - assurance-vie - assurance-maladie court et long terme - assurance frais médicaux (hospitalisation, médicaments, dentaire, prothèses...) - régime de retraite et pré-retraite - régime supplémentaire en cas de chômage - régime privé de revenu annuel garanti - régimes publics : assurance-maladie, rentes/pensions, chômage, accident de travail - prestations en cas de mise à pied ou congédiement - congé de maternité/parentaux

TABLEAU XV
EXEMPLES DES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE
 (suite)

<u>Services aux employés</u>	<ul style="list-style-type: none"> - plan d'épargne - plan d'achat d'action - paiement des frais de déménagement et d'installation - remboursement de frais de cours - bourse d'étude pour personne à charge - automobile fournie - assurance automobile - frais de transport et de stationnement - repas (cafétéria) - clubs sociaux - services de conseils légaux et financiers - programme d'aide aux employés - garderie - service de loisirs et activités sociales - service de préparation à la retraite - assurance-responsabilité - vêtements de travail (achat/entretien) - service de prêts de dépannage - prix réduits sur les produits de l'entreprise - plan d'épargne
------------------------------	---

Une importante littérature traite de la rémunération globale et de son impact sur la productivité de l'organisation. Ces recherches mettent d'abord en évidence les liens existant entre la rémunération des cadres supérieurs et la performance globale de l'entreprise (Tosi et Gomez-Mejia, 1989; Kerr et Bettis,

1987; Ehrenberg et Milkovich, 1987). Pour les autres employés, les auteurs analysent davantage la relation entre rémunération et rendement individuel (Heneman, 1990; Lawler, 1989; Kerr, 1975).

Une enquête réalisée par Balkin et Gomez-Mejia (1990) auprès de 192 dirigeants d'entreprise, donne des résultats qui supportent que la stratégie d'entreprise est un prédicteur significatif de la conception des éléments de la rémunération, du niveau de salaire par rapport au marché et de l'administration des politiques salariales. La même étude met en relief deux modèles stratégiques de décisions en matière de rémunération, modèles aussi détaillés par Muczyk (1989).

Un modèle "mécanistique" basé sur des règles et procédures formelles et uniformes s'appliquant à l'ensemble de l'organisation. Cette approche aligne davantage la rémunération sur la tâche plutôt que sur l'individu. La rémunération est composée principalement du salaire de base et de bénéfices sociaux. Le salaire reflète la position hiérarchique de la tâche. Dans un tel contexte, l'administration des salaires est centralisée, confidentielle et ne favorise pas la participation des employés.

Le second modèle stratégique de rémunération est qualifié "d'organique". Il est associé à la croissance, la qualité et l'innovation. Les pratiques de rémunération sont plus flexibles; elles rémunèrent l'individu et complètent le salaire par des régimes incitatifs à risque. Les politiques y sont décentralisées, la communication sur le sujet est régulière et les employés ont des occasions de participer à certaines décisions.

Ce sont là, deux positions se situant aux extrêmes d'un même continuum. La position relative d'une entreprise sur cette échelle dépend de sa stratégie d'entreprise. Plus grand sera l'écart entre le modèle "idéal" de rémunération associé à une stratégie d'entreprise particulière, moins efficaces seront les politiques de rémunération de cette entreprise.

Les ressources humaines représentent un investissement monétaire majeur. Productivité et coûts de main-d'oeuvre sont deux facteurs qui amènent les entreprises à questionner ce qu'elles rémunèrent vraiment et comment elles le font. Il en résulte, mentionne Kanter (1987) "a quiet revolution in pay practices". Dans une étude publiée par le Conference Board du Canada en 1990, une centaine d'entreprises partagent une croyance commune : "La rémunération peut motiver les employés et hausser leur rendement". L'auteur de cette recherche, P.L. Booth, dénote une nette tendance vers une rémunération variable axée sur le rendement. Cette orientation est basée sur les conclusions suivantes :

- une plus grande utilisation de la rémunération variable liée au rendement et appliquée à l'ensemble de l'organisation;
- un plus grand pourcentage de la rémunération globale est maintenant constitué d'éléments variables (à risque);
- une rémunération incitative reflétant davantage le rendement à court et moyen terme attendu des employés;
- plus d'emphase sur le concept d'équipe et sur des récompenses et rémunérations incitatives alignées sur les objectifs stratégiques corporatifs;
- des modèles de rémunération spécialisés en fonction des unités organisationnelles, surtout lorsque l'entreprise entre dans de nouveaux marchés et développe de nouveaux produits et de nouvelles clientèles;

- mise en place de nouvelles méthodes (non traditionnelles) pour rémunérer les individus par exemple : "skill-based pay and pay for knowledge";
- une plus grande utilisation de différents moyens de récompenses et reconnaissances : ex. : plan de suggestions, récompense pour réalisation spéciale, programmes de reconnaissance,...

2.9 Qualité totale et rémunération

Nous avons vu précédemment, quel était l'impact d'une stratégie de gestion intégrée de la qualité sur les contenus de tâches et l'organisation du travail. Flexibilité, travail d'équipe, responsabilisation, élargissement horizontal, enrichissement vertical des habilités, autonomie deviennent les composantes des tâches des principaux acteurs de l'organisation. Un système traditionnel d'évaluation des postes ne tient pas toujours compte de ces facteurs. La rémunération doit inciter l'employé à adopter les attitudes et comportements requis par une telle stratégie. La gestion intégrée de la qualité accorde une importance primordiale à la "plus-value" ou valeur ajoutée que représentent les individus et ce dont ils ont besoin pour rendre l'organisation efficace. Les tâches ne sont qu'une structure bureaucratique. Comme le mentionne Lawler (1991), ce sont les individus qui quittent l'entreprise ou qu'on recrute et non les tâches. Ainsi, un système de gestion qui accorde de l'importance aux individus et à leur potentiel se doit d'avoir des pratiques de rémunération axées sur les individus et sur ce qu'ils peuvent faire, sur l'effort collectif et les résultats, alors que les organisations orientées vers les tâches auront une approche de rémunération axée sur les tâches.

En adoptant la qualité totale comme mode de gestion, l'entreprise voit donc toutes ses composantes affectées et plus particulièrement son système de valeurs. La qualité totale procède à la mutation complète de la culture de l'entreprise.

Si le système de valeurs de l'organisation change, les comportements attendus de ses membres vont aussi se modifier et le système de rémunération globale devrait être adapté en conséquence.

Nous l'avons vu, la qualité totale exige davantage des employés. Humainement parlant, l'employé s'attend à quelque chose en retour. Si le système de rémunération n'évolue pas vers de nouvelles approches, ne s'aligne pas sur les défis engendrés, alors bien des efforts peuvent être stériles. Par exemple, si l'organisation prêche en faveur de la coopération et du travail d'équipe et que la rémunération récompense davantage la compétition (ex. le mérite), les employés comprendront davantage le message des dollars versus celui de la qualité (Lawler, 1990, Kerr, 1975). Dans ce cas, le système récompense un comportement qui n'est pas celui recherché par l'entreprise. Un système de rémunération traditionnel est généralement basé sur les classifications de tâches étroites avec une échelle de salaire rigide, où l'avancement est le fruit de l'ancienneté ou du mérite personnel. Dans les deux cas, l'incitatif à modifier ses comportements ou acquérir de nouvelles habilités est très petit. Dans le cas du mérite personnel, les sommes en jeu peuvent être importantes et alors la compétition prime entre une minorité, ou les sommes sont si modestes que les employés en arrivent à croire que leur rendement personnel ne compte pas beaucoup. Dans les deux cas, seules les promotions comptent. Rien ne favorise par exemple, le travail d'équipe et l'acquisition d'habilités nouvelles.

Deming (1988) soutient "qu'une entreprise qui s'aligne sur la qualité totale tout en utilisant un système de rémunération axé sur l'individu, est vouée à l'échec. Ce n'est qu'une question de temps". Lawler (1990) ajoute que "la rémunération n'aura pas d'effet motivateur, à moins que les employés puissent voir une relation directe entre leurs salaires et leur rendement, c'est-à-dire leur comportement". Par exemple, si des entreprises ont des bonis d'équipe ou des plans de partage de productivité basés sur les résultats financiers, d'autres ont décidé de récompenser certains comportements sans égard à leur impact sur les résultats financiers. L'approche "Skills based pay" par exemple, récompense l'employé qui maîtrise de nouvelles habilités. D'autres plans offrent des bonis simplement pour inciter à travailler sur des équipes ou pour partager de l'information avec d'autres. Certes, les entreprises qui relient rémunération aux comportements plutôt qu'aux résultats d'affaires, sont d'avis, qu'ultimement, les comportements vont produire de meilleurs résultats. Il faut en quelque sorte amorcer la pompe avant que les profits apparaissent. D'autres y voient une question de justice car si les employés ont un contrôle sur la quantité et la qualité d'un produit, ils n'ont rien à voir avec les prix du marché, les taux de change, etc. La productivité engendre, à long terme, la profitabilité (Sisco, 1992).

Ainsi donc, si le virage qualité totale change les valeurs de l'entreprise et modifie les comportements attendus de ses membres, nous pouvons espérer voir les systèmes de reconnaissance et de récompenses s'adapter en conséquence.

Une étude publiée en 1990 par le Conference Board du Canada sous la signature de K. Troy, nous renseigne sur les pratiques en vigueur dans 118 des plus grandes sociétés américaines engagées dans le processus de la qualité totale.

Cette étude nous indique (voir tableau XVI) que l'incidence des récompenses monétaires et non monétaires croit en fonction du temps écoulé depuis la mise en place d'une approche qualité totale et ce, autant au niveau des individus, des équipes de travail que des plus grandes unités. Nous constatons que l'accent est mis sur les récompenses non monétaires.

TABLEAU XVI
RÉCOMPENSES DESTINÉES AUX EMPLOYÉS ET AUX GROUPES D'EMPLOYÉS

Nombre d'années depuis l'instauration du processus de qualité totale	(Données regroupées selon le nombre d'années depuis l'instauration du processus de qualité totale) (N = 146)											
	Récompenses octroyées aux:											
	Individus				Équipes				Unités/Usines			
	Aucune	Non Monétaires monétaires		Les deux	Aucune	Non Monétaires monétaires		Les deux	Aucune	Non Monétaires monétaires		Les deux
8 ans ou plus	0 %	10 %	58 %	31 %	5 %	10 %	53 %	32 %	21 %	10 %	53 %	16 %
5 à 7 ans	11	6	43	40	9	8	49	34	20	-	63	17
2 à 4 ans	8	6	49	37	16	6	49	29	37	10	35	10
1 an ou moins	27	15	23	35	38	8	31	23	73	4	11	11

Un autre extrait de cette même étude (voir tableau XVII) nous révèle que les programmes d'évaluation de rendement, de rémunération et de promotion intègrent des variables de qualité totale en fonction de la date d'entrée en vigueur de l'approche qualité totale.

TABLEAU XVII
LIENS ENTRE LA QUALITÉ TOTALE ET LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

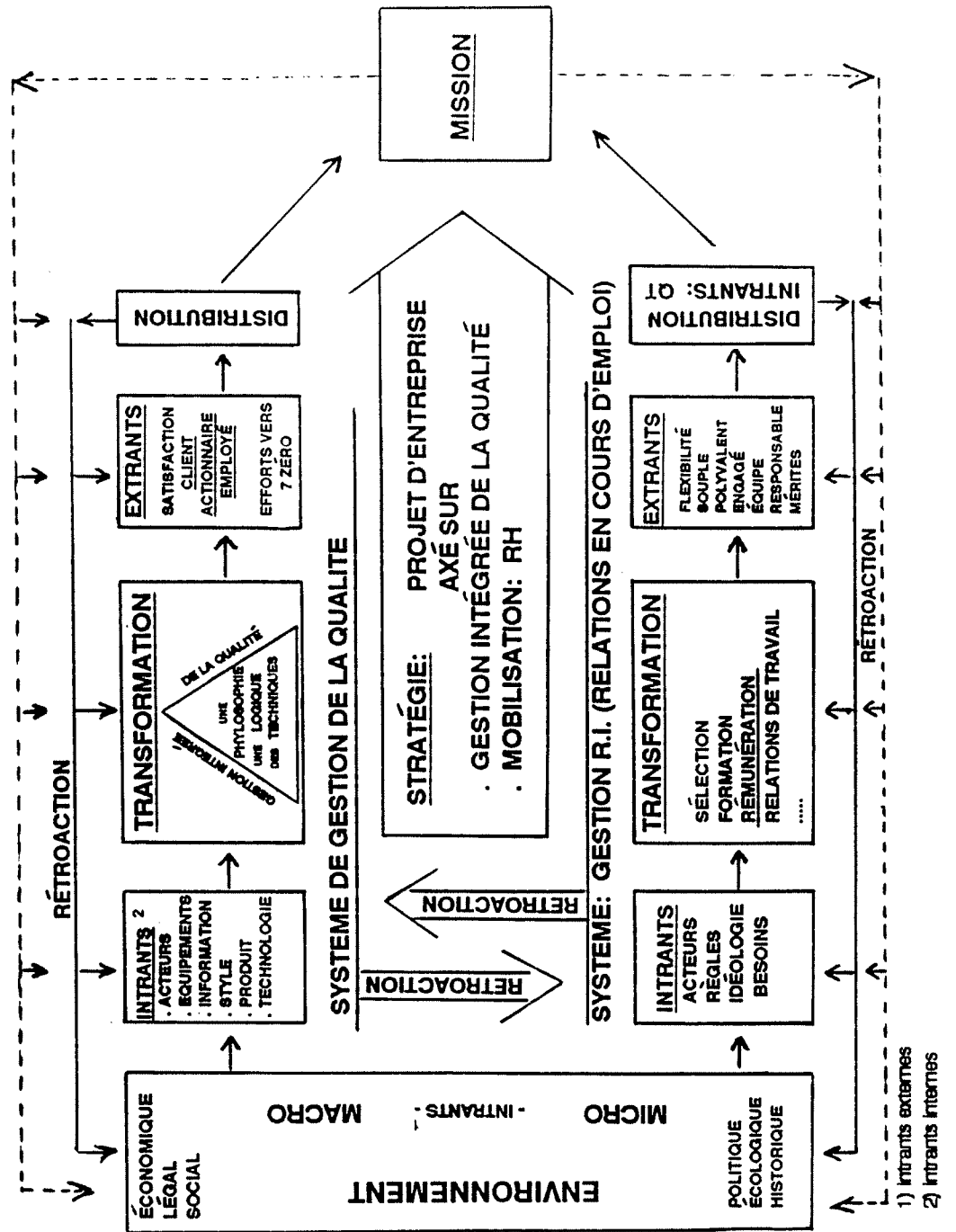
(Données regroupées selon le nombre d'années depuis l'instauration du processus de qualité totale) (N = 118)									
Contribution au programme de qualité utilisée comme critère de :									
	Évaluation du rendement			Rémunération			Promotion		
	Cadres intermédiaires	Cadres 1er niveau	Autres employés que les cadres	Cadres intermédiaires	Cadres 1er niveau	Autres employés que les cadres	Cadres intermédiaires	Cadres 1er niveau	Autres employés que les cadres
Nombre d'années depuis l'instauration du processus de qualité totale									
8 ans ou plus	68 %	74 %	63 %	63 %	58 %	37 %	53 %	53 %	31 %
5 à 7 ans	72	58	47	53	44	28	50	36	22
2 à 4 ans	67	55	45	45	28	26	24	26	17
1 an ou moins	57	48	28	48	28	24	28	29	14
TOTAL	67	58	46	51	38	28	37	34	20

De ces deux analyses, il se dégage que l'introduction d'une stratégie de qualité totale a des répercussions sur les politiques et programmes de rémunération et de ressources humaines.

Cette revue partielle de littérature met en perspective notre problématique et clarifie les composantes d'une question générale de recherche. Elle met en évidence la relation entre les variables gestion intégrée de la qualité et rémunération globale. Nous avons tenté de schématiser cet arrimage entre les deux systèmes (voir tableau XVIII). Nous y constatons l'interaction et le processus par lequel gestion de la qualité et relations en cours d'emploi convergent, par le truchement d'une même stratégie, vers une même mission. D'où processus d'alignement, processus de congruence.

Nous sommes donc en mesure maintenant d'avancer une hypothèse de recherche.

TABEAU XVIII
INTÉGRATIONS DU SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ
ET DES RELATIONS EN COURS D'EMPLOI



CHAPITRE III

L'objet de la recherche

La question que nous posons est la suivante : dans quelle mesure, les pratiques de rémunération doivent-elles être modifiées pour répondre et supporter les multiples conséquences qu'aura la gestion intégrée de la qualité sur les habilités, les connaissances, les attitudes et les rôles des employés? Quel est le rôle stratégique de la rémunération dans un tel environnement de travail? La rémunération globale aurait-elle un rôle modulateur pour supporter ces nouvelles exigences de tâche?

3.1 Formulation de l'hypothèse

Pour mieux comprendre cette relation, nous formulons l'hypothèse suivante : Dans un processus de gestion intégrée de qualité, les pratiques découlant de cette approche ont un rôle stratégique prépondérant sur les tâches des employés et par voie de conséquence sur les habilités requises. À cet égard, outre le recrutement, la formation et la mobilisation constante des ressources humaines "LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES PERSONNELS CONSTITUE UNE VARIABLE ESSENTIELLE À LA RÉUSSITE DE LA GESTION INTÉGRÉE DE LA QUALITÉ TOTALE".

3.2 Définition des variables

Cette hypothèse relationnelle met en présence trois composantes ou variables : 1) un facteur contrôlé ou variable indépendante, soit la gestion intégrée de la qualité totale. Dans la logique de l'hypothèse, cette variable

indépendante assignée précède logiquement et chronologiquement, l'effet sur les comportements, habilités et connaissances. Cette variable est considérée comme la "cause" des effets observés; 2) un facteur mesuré ou variable dépendante qui traduit une variation observable, soit l'impact de ce processus de gestion sur les contenus de tâches et sur la main-d'oeuvre. L'explication de cette dynamique nous intéresse puisqu'elle permet d'expliquer le rôle que peut jouer la rémunération dans le succès de la gestion de la qualité; 3) la relation entre ces deux variables ou variable modératrice, soit la rémunération globale qui sera affectée par le degré d'impact de ce processus de gestion sur les contenus de tâches et sur la main-d'oeuvre. Nous soutenons que la présence de cette variable modératrice vient effacer, maintenir ou amplifier cette relation entre nos deux variables indépendante et dépendante.

Ces trois éléments nous permettront de démontrer que l'impact de la gestion intégrée de la qualité sur les tâches et sur les individus est fonction, entre autres, de la stratégie et composition de la rémunération globale.

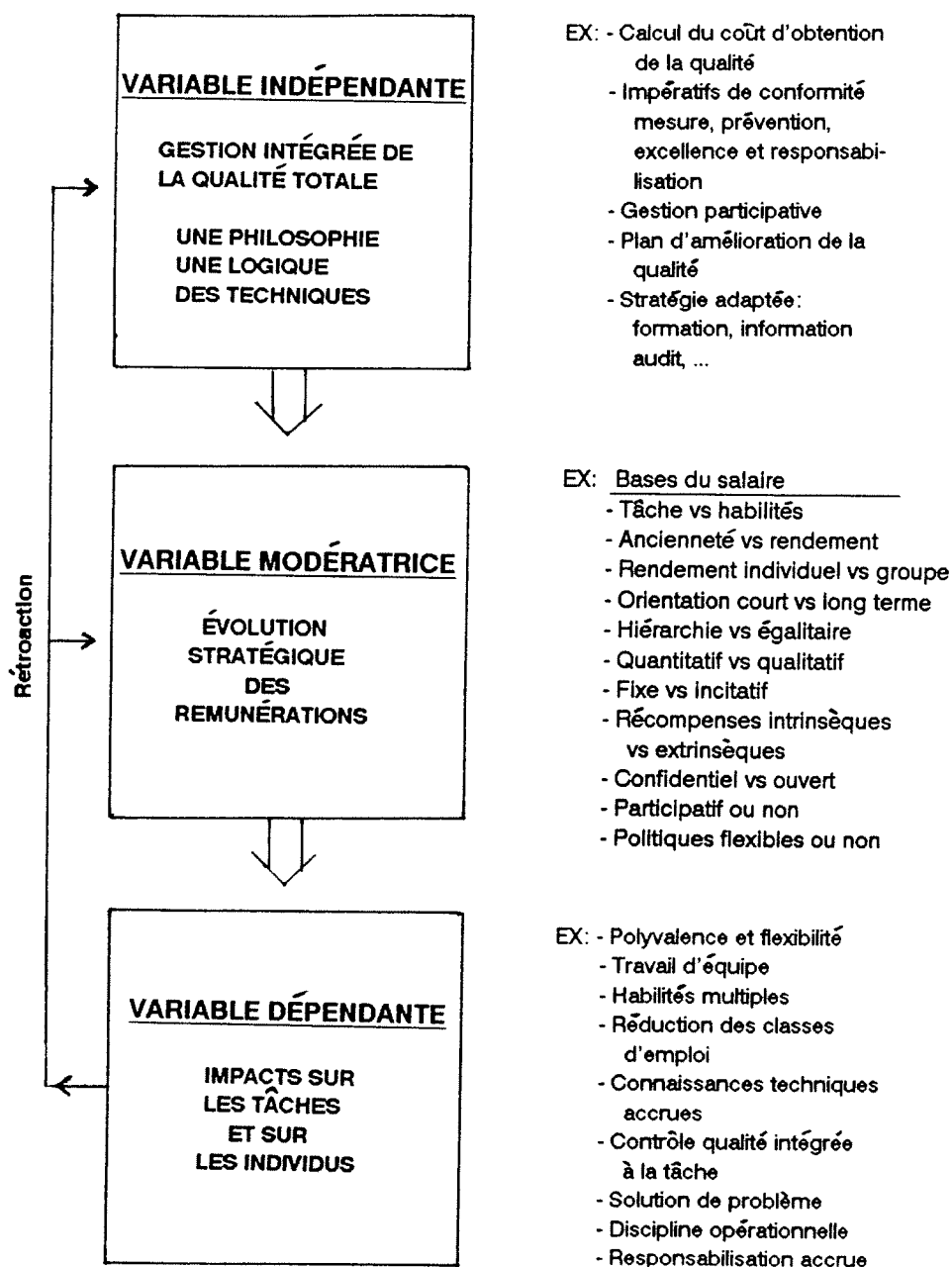
3.3 Modèle conceptuel

Les relations entre ces trois (3) variables peuvent être schématisées et prendre la forme du modèle conceptuel suivant : (voir tableau XIX). Ce modèle constitue l'aspect opérationnel de l'hypothèse formulée.

Nous devons mentionner ici que cette interdépendance ne doit pas nous faire oublier que les variables de notre hypothèse agissent à l'intérieur de systèmes beaucoup plus larges. Notre hypothèse ne constitue qu'une petite portion de la réalité dont il est impossible de contrôler tous les facteurs. Par exemple, référons-nous à tous les éléments de l'environnement externe et interne

qui peuvent agir sur la relation étudiée. Il faut tenir compte de cette limite importante.

TABLEAU XIX
MODÈLE CONCEPTUEL



CHAPITRE IV

Méthodologie de recherche

4.1 Processus d'opérationnalisation de l'hypothèse de travail

Rappelons notre hypothèse de travail : dans un processus de gestion intégrée de qualité, les pratiques découlant de cette approche ont un rôle stratégique prépondérant sur les tâches des employés et par voie de conséquence, sur les habilités requises. À cet égard, "La rémunération globale des personnels devient une variable essentielle à la réussite de la gestion intégrée de la qualité totale".

Cette hypothèse comporte trois variables essentielles :

- 1) la gestion intégrée de la qualité totale (GIQT) : variable indépendante,
- 2) la stratégie de rémunération globale des personnels : variable modératrice et
- 3) l'impact sur les tâches et les habilités requises : variable dépendante.

Dans sa forme, notre hypothèse de recherche prédit une relation entre deux variables que nous testerons par une enquête sur le terrain. Elle réfère à des concepts précis, observables, spécifiques et vérifiables à l'aide de techniques, ce qui la rend opérationnelle.

Si les indicateurs de succès sont évidents et que les répercussions sur les contenus/exigences de tâches et sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre sont démontrées, alors les modèles de rémunération traditionnelle subiront des pressions pour être adaptés et modifiés en conséquence.

En d'autres mots, une rémunération traditionnelle ne favorise pas le succès de la GIQT. Ces interrelations et boucles de rétroaction entre variables prennent la forme du modèle illustré au tableau XVIII, page 45.

Nous utilisons une démarche empirique d'enquête dans laquelle nous n'avons pas le contrôle direct sur les variables parce que leurs manifestations ont déjà eu lieu et que, dans les circonstances elles ne sont pas manipulables expérimentalement. Cette étude opte donc pour une approche non expérimentale (Bordeleau, 1987).

4.2 Étude terrain

La vérification de cette hypothèse se fera à l'aide d'études de cas. Dans cette étude descriptive comparative, nous étudierons trois entreprises manufacturières, l'une syndiquée, les deux autres non, toutes engagées depuis un certain temps dans le processus de la qualité totale. Le niveau d'analyse est donc organisationnel. Cet échantillon par choix raisonné, tente de reproduire les caractéristiques connues du champ d'étude (Gauthier, 1990). Nous nous attarderons sur :

- 1) leur processus de GIQT,
- 2) les impacts sur les tâches et sur les individus : (personnel de production, superviseurs et cadres de direction),
- 3) l'évolution, s'il y a lieu, l'état et la composition des rémunérations pour les personnels suivants : employés de production, superviseurs et cadres de direction et ce, dans le cadre de la rémunération globale.

4.3 Les instruments d'analyse

Notre analyse est effectuée à l'aide d'entrevues structurées et standardisées auprès de dirigeants d'entreprise (au moins deux par entreprises) et d'étude des documents auxquels nous avons eu accès.

Nous sommes conscients des limites de l'entrevue comme moyen de cueillette de données. Les résultats peuvent être mis en cause entre autres, par le manque de standardisation d'une entrevue à l'autre, par des questions formulées différemment, par les biais personnels de l'interviewer, par les réactions des interviewés, par la qualité de la relation interpersonnelle et la capacité d'expression des sujets, par l'anonymat qui n'existe pas, etc. Par contre, l'entrevue est un instrument très flexible qui donne à l'interviewé beaucoup de latitude et permet à l'intervieweur d'accompagner et de guider les sujets dans leur réflexion en leur permettant souvent d'aller plus loin qu'ils ne l'auraient fait seuls (Bordeleau, 1987).

Notre structure d'entrevue s'appuie sur trois (3) dimensions (voir appendice

A). Il s'agit de :

- 1) une description du processus de la qualité et celui de la qualité totale,
- 2) les impacts sur les tâches et sur les individus pour trois catégories de main-d'oeuvre : cadres de direction, superviseurs et employés de production,
- 3) un modèle de rémunération globale permettant de décrire son état et son évolution pour les trois catégories de main-d'oeuvre mentionnées.

4.4 Analyse qualitative

Les études de cas retenues feront l'objet d'une étude descriptive comparative. L'analyse de ces cas permettra de dégager des ressemblances et des différences. Le modèle théorique développé permettra de classer et d'interpréter les événements observés. Il évitera le panneau de l'observation fourre-tout (Gauthier, 1990). Le but ultime est de mettre à jour les constances retrouvées d'un cas à l'autre. Depuis la mise en place d'une stratégie de GIQT, les rémunérations ont-elles été soumises à des pressions pour être modifiées? Si oui, pourquoi, dans quel sens, pour qui, quand et comment? L'analyse sera qualitative. Nous suivrons l'évolution des variables retenues, analyserons leur manifestation et vérifierons si ces variables ont des liens entre elles. Nous étudierons les composantes du phénomène pour arriver à démontrer l'influence d'une situation sur une autre et être ainsi en mesure de généraliser des faits, des tendances, des conclusions qui pourront ultérieurement faire l'objet d'études plus précises.

CHAPITRE V


Résultats

L'hypothèse formulée s'avère-t-elle conforme à la réalité?

Ce chapitre fait état des résultats de la vérification sur le terrain de notre hypothèse de travail. Après avoir présenté le profil des trois (3) entreprises témoins, nous décrivons leur processus de gestion de la qualité; nous en constaterons les impacts sur les tâches et sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre; enfin, nous décrivons leur politique et leur mode de rémunération globale. Cet exercice nous permettra de tester les relations qui existent entre les trois (3) variables retenues. Nous mettrons ainsi en évidence le paradigme de congruence entre stratégie d'entreprise et stratégie de rémunération.

5.1 Profil des entreprises témoins

Bell Helicopter 

 **MARION MERRELL DOW**
CANADA

 **KENWORTH**

Trois entreprises, toutes différentes l'une de l'autre, tant par leur mission, leur produit, leur clientèle, leur technologie, leur environnement, leurs acteurs et leur culture industrielle. Elles opèrent dans trois importants secteurs industriels distincts : l'aéronautique comme hélicoptériste, l'automobile comme fabricant de camions industriels lourds et la pharmaceutique comme centre de recherche clinique et fabricant. Toutes trois sont des filiales canadiennes de multinationales

américaines. L'une, KWC, est syndiquée, les autres non. Leurs centres d'opérations sont au Québec : BHTC à Mirabel, KWC à Sainte-Thérèse et MMDC à Laval. Ce qui les rapproche davantage, leur donne un trait commun et les engage dans un même processus organisationnel, c'est cette obsession de tous les instants de la qualité de leur production et du service à la clientèle. Les trois entreprises sont soumises à des normes gouvernementales très exigeantes en matière de procédés de fabrication et de contrôle de la qualité. La recherche constante de l'excellence leur assure une position enviable non seulement au sein des groupes corporatifs auxquels elles appartiennent mais aussi dans leur marché respectif composé de clientèles toutes aussi exigeantes et soucieuses du rapport qualité-prix et ce, dans un cadre de vive compétition internationale. C'est le primat de la satisfaction du client que ces entreprises imposent.

Pour mieux comprendre leur processus d'amélioration continue de la qualité, l'impact de la gestion de la qualité sur leurs tâches et caractéristiques de leur main-d'oeuvre et l'évolution de leur structure de rémunération, nous tracerons d'abord le profil de ces trois entreprises à partir de leur historique, certaines données économiques et financières et d'une description des caractéristiques de leur main-d'oeuvre.

5.1.1 Bell Helicopter Textron Canada : BHTC

À l'automne 1983, après une période intensive de soumissions d'offres par les fabricants d'hélicoptères les plus réputés au monde, Bell Helicopter Textron, dont le siège social est situé à Fort Worth (Texas), était sélectionnée par les gouvernements du Canada et du Québec pour établir à Mirabel, une industrie canadienne de l'hélicoptère. Il n'y avait alors aucune expertise du genre au pays bien que le Canada soit le deuxième plus grand utilisateur d'hélicoptères dans le

monde occidental. Le défi était à la fois 1) de procéder à un vaste échange de technologie en matière de recherche et de développement, 2) d'identifier et d'approuver les systèmes du contrôle de la qualité d'un réseau canadien d'approvisionnement en pièces et équipements, 3) de construire et équiper une usine d'avant-garde, enfin, 4) de recruter et former une main-d'oeuvre n'ayant pratiquement aucune expérience dans ce type de fabrication aéronautique.

Le complexe BHTC, siège social et usine, est occupé depuis décembre 1985. Les activités de fabrication ont débuté en 1986. Cinq (5) chaînes de fabrication ont été progressivement mises en place pour assurer le montage graduel des modèles d'hélicoptères monomoteurs 206 B et 206 L et des appareils bimoteurs 212, 412 et 230. La fabrication se fait en petits lots selon les spécifications des clients et doit satisfaire des exigences réglementaires gouvernementales des plus sévères en matière d'aéronautique.

Aujourd'hui, l'entreprise compte quelque 1130 employés. La grande majorité travaille aux installations principales de Mirabel; d'autres sont affectés au service de la commercialisation à Ottawa et au centre d'approvisionnement et de service à Calgary.

Après six (6) ans d'exploitation, BHTC a livré plus de 600 appareils dans le monde entier. Plus de 95 % de sa production est destiné au marché international. Son chiffre d'affaires était de 310 millions de dollars en 1991. Ses principaux concurrents sont : Eurocopter (Consortium formé de Aérospatial, France et MBB, Allemagne), McDonald Douglas (USA), Sikorsky (USA) et Augusta (Italie).

Les installations de Mirabel comprennent les bureaux administratifs ainsi qu'une gamme de services de haute technologie tant à l'ingénierie, qu'à la fabrication, incluant l'outillage, l'assemblage du métal en feuilles, la fabrication et le montage des harnais électriques, le collage et le traitement des matériaux composites, l'usinage, le soudage, le traitement et la vérification des matériaux, l'assemblage mineur, majeur et final, la peinture et les activités reliées au vol des appareils. Des laboratoires complets sont aussi en place pour fins de recherche pure et appliquée. Nous devons faire mention de la présence de la fine pointe de la technologie en ce qui concerne la conception et la fabrication assistée par ordinateur, le CADAM et l'application interactive tridimensionnelle, le CATIA. Cette technologie de conception par ordinateur est entièrement intégrée au système de fabrication, lui aussi assisté par ordinateur.

La main-d'oeuvre de BHTC est non syndiquée et se répartit de la façon suivante :

Direction (incluant superviseurs)	128
Professionnel et technique	310
Bureau (clérical)	100
Production	590

La moyenne d'âge est de 31 ans pour le personnel d'usine et de 33 ans pour l'ensemble de la main-d'oeuvre. Un total de 18 % de femmes y oeuvrent. Le personnel d'usine est aussi composé de 18 % de femmes.

Le niveau de scolarité est, dans l'ensemble élevé :

Secondaire 4 - 5	590
DEC	160
BAC - Maîtrise - Doctorat	378

Nous avons noté le caractère multiculturel et bilingue des secteurs techniques et de recherche.

Enfin, quelques mots sur la structure de décisions. Le président de BHTC, filiale canadienne, se rapporte au vice-président principal des opérations, de Bell Helicopter Textron, au Texas. Cette importante entreprise américaine est l'une des filiales de la multinationale Textron dont le siège social est situé à Providence, Rhode Island. Textron compte quelque 52 000 employés dans le monde. Elle a généré en 1991, un chiffre d'affaires de 7,84 milliards de dollars et est impliquée dans les secteurs d'activités suivants : les technologies aérospatiales, les produits commerciaux et les services financiers.

Concernant les décisions majeures, les dirigeants de Mirabel doivent obtenir l'aval de la direction de Fort Worth et même de Textron, notamment dans le domaine des rémunérations. Nous pouvons qualifier de déconcentré le processus de prise de décisions. BHTC initie, recommande, développe et met en place, mais après approbation et sous certains contrôles américains. La direction de Mirabel reste responsable de ses résultats.

5.1.2 Kenworth du Canada : (KWC)

KWC est la filiale canadienne de la multinationale Paccar inc. Elle comprend une usine à Sainte-Thérèse, un siège social à Mississauga, Ontario et un centre d'approvisionnement à Vancouver, Colombie-Britannique. L'usine de Sainte-Thérèse construit des camions lourds haut de gamme qui répondent aux besoins particuliers des clients dans le monde entier. Sa production doit satisfaire les normes des ministères du Transport des différents pays destinataires.

L'origine de Kenworth date de 1915, année où la Gerlinger Manufacturing Company a été fondée à Portland, Oregon. Trois ans plus tard, elle changeait de nom et devenait la Gersix. En 1923, on a tiré l'appellation Kenworth des noms des deux principaux actionnaires de Gersix, Messieurs H.W. Kent et E.K. Worthington et ainsi est fondée la Kenworth Motor Truck Corporation. En 1944, la compagnie est devenue filiale à propriété entière de la Pacific Car and Foundry Company, laquelle datait de 1905 et deviendra en 1972, Paccar inc., florissante multinationale dont la maison-mère est à Bellevue, banlieue de Seattle, dans l'état de Washington, aux États-Unis.

Paccar a diversifié ses opérations dans les secteurs suivants :

- camions lourds : avec ses divisions Kenworth, Peterbuilt et Foden
- financement et location
- marché après vente
- treuils
- équipements de mines
- pompes
- pièces et accessoires d'auto

Cette multinationale a un chiffre d'affaires de 2,2 milliards de dollars et compte quelque 12 000 employés.

C'est en 1967 que Paccar achetait l'entreprise Sicard, laquelle avait été fondée en 1928 par monsieur Arthur Sicard, inventeur de la souffleuse à neige. L'usine de Sainte-Thérèse date de 1961. D'ailleurs l'usine actuelle compte encore quelques employés de l'ex-usine Sicard. La division Kenworth de Paccar inc. compte aussi des usines à Seattle (Washington), Chilicothe (Ohio), Mexicali (Mexique) et Bayswater, Victoria (Australie). Son centre de recherche et développement est à Seattle.

En 1991, le chiffre d'affaires de l'usine de Sainte-Thérèse était de 197 millions de dollars et s'achemine vers le 280 millions de dollars en 1992. La production actuelle est de 18 camions par jour. Sa grande dépendance de l'économie fait constamment varier sa production. Par exemple, elle était de 7 camions par jour au début 1991 et de 21 véhicules par jour en 1988. Cette instabilité de production affecte grandement la main-d'oeuvre en quantité et en qualité. L'usine produit 5 classes de camions industriels lourds sur commande seulement et selon les spécifications du client. Sur la ligne principale d'assemblage et hors ligne, aucun camion n'est identique à l'autre. La concurrence de l'usine KWC provient non seulement des firmes importantes telles que Freightliner, Mac, GM, Ford, Volvo et International (Navistar) mais aussi des autres usines d'assemblage du groupe Paccar, nommées plus haut.

Les installations de Sainte-Thérèse comprennent les principaux secteurs d'activités suivants :

- l'assemblage graduel et final (châssis et cabine)
- les sous-ensembles
- la peinture
- la fabrication de pièces
- le contrôle du matériel
- l'ingénierie
- le génie manufacturier
- l'assurance-qualité
- autres services administratifs

Nous devons faire remarquer que la robotisation est inexistante sur les lignes d'assemblage et de peinture. Par contre, les secteurs techniques et gestion du matériel sont fortement assistés par ordinateur, incluant le CADAM.

L'usine compte 750 employés pour la plupart syndiqués (secteur usine et bureau) avec les Travailleurs Canadiens de l'Automobile (local 728). Cette main-d'oeuvre se répartit comme suit :

Cadres de direction (incluant les superviseurs)	60
Clérical et technique (syndiqués)	100
Usine (syndiqués)	590

La moyenne d'âge est relativement élevée. Elle est de 42 ans dans l'usine et de 40 ans pour l'ensemble du groupe. La représentation féminine est plutôt faible : 3 % dans l'usine et 10 % dans l'ensemble. Les métiers non traditionnels et la règle stricte de l'ancienneté dans les mouvements de main-d'oeuvre expliquent cette situation.

Outre le personnel de direction et technique où diplôme collégial ou universitaire sont exigés, le niveau de scolarité est plutôt bas dans le secteur production. Peu d'ouvriers ont un secondaire 4 ou 5 complété et l'analphabétisme fonctionnel est présent dans une proportion difficile à déterminer. L'exigence d'un diplôme secondaire 5 est toute récente pour les nouveaux employés de production.

La structure de décisions de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse est plutôt centralisée. Toutes les décisions importantes affectant l'usine, incluant les rémunérations, doivent être acheminées au siège social de Mississauga et recevoir l'assentiment de la division Kenworth et de la maison-mère Paccar. L'intervention externe est omniprésente dans les affaires quotidiennes de l'usine KWC.

5.1.3 Marion Merrell Dow Canada : (MMDC)

MMDC regroupe à Laval, le siège social, une usine de fabrication et un centre de recherche appliquée en matière de produits pharmaceutiques. Cette entreprise résulte de la fusion en 1990, des entreprises Laboratoires Nordic inc. et Merrell Dow Pharmaceuticals (Canada) inc. L'origine de Nordic remonte à 1972, année où, avec l'aide de la Caisse de Dépôts et Placements du Québec, se sont fusionnées deux entreprises : Laboratoires Octo, fondée en 1950 et Laboratoires Franca, fondée en 1961. En 1982, le groupe Marion se portait acquéreur de 50 % du capital-actions de Nordic. En 1990, Merrell Dow Canada, la plus ancienne compagnie pharmaceutique canadienne dont l'origine remonte à 1879, se portait acquéreur de l'autre bloc d'actions de 50 %. MMDC est née.

Cette entreprise est réputée pour un certain nombre de produits pharmaceutiques d'ordonnance ou de vente libre dans les domaines des antihypertenseurs et anti-angineux, antihistaminiques, non sédatif, agents protecteurs, gastroduodéal, agents antitabagiques, agents antihyperglycémiant et produits pour la toux et le rhume. Ses principaux compétiteurs sont, dépendant des produits : Merck Frost, Bristol Myer Squibb, Glaxo et Ayert. Son chiffre d'affaires annuel est de 285 millions de dollars dont près de 15 millions sont consacrés annuellement à la recherche et au développement de nouveaux médicaments.

Outre les bureaux administratifs et l'usine de fabrication, le complexe de Laval comprend un important centre de recherche clinique dont les réussites sont utilisées, par la suite, au Canada, aux États-Unis et en Europe par voie de constitution de brevets d'enregistrement. Ses axes thérapeutiques de développement sont : la cardiologie, les maladies métaboliques, l'infectiologie,

l'oncologie, les maladies respiratoires, la rhumatologie ainsi que les maladies du système nerveux central.

Sa mission comporte également d'assurer l'obtention des avis de conformité et le respect, au sein de MMDC, des exigences réglementaires canadiennes et des bonnes pratiques de fabrication. Ce laboratoire contribue au développement de la recherche fondamentale universitaire en soutenant des programmes industrie-université. Enfin, il joue un rôle actif dans le domaine de la pharmacoéconomie en aidant à en créer les recommandations, la méthodologie et les applications.

MMDC est animée à Laval par quelque 475 personnes, appelées "associés" et non employés ou salariés. Ces associés sont tous non syndiqués. Ils se répartissent comme suit :

Direction (incluant superviseurs)	58
Professionnel et technique	227
Bureau	100
Exploitation	90

Leur moyenne d'âge est de 35 ans. La présence féminine est importante: 60 % pour l'ensemble du groupe et 50 % dans le secteur exploitation. Le niveau d'éducation est très élevé : un secondaire V pour les emplois de production, un diplôme collégial pour les emplois de bureau et un diplôme collégial spécialisé ou universitaire, allant au doctorat, pour les emplois techniques, professionnels et de direction. Il faut noter la présence multiculturelle et multilinguistique, notamment dans le secteur recherche.

Les nombreux changements organisationnels vécus par cette entreprise depuis ces dernières années ont eu un impact important sur le volume des ventes et sur le nombre d'associés :

Volume de vente :	<u>1981</u>	-	<u>1992</u>
	8,2 millions \$		285 millions \$
Nombre d'associés :	127		475

Les installations de Laval accueilleront sous peu une cinquantaine de nouveaux employés suite au transfert à Laval du centre d'opérations de MMDC, de Toronto. Toutes les activités de MMDC seront dorénavant centralisées à Laval.

Son processus décisionnel est relativement décentralisé. Bien qu'appartenant au groupe international Marion Merrell Dow, dont le siège social est situé à Kansas City, Missouri et dont 9 100 associés, répartis dans le monde, génèrent un chiffre d'affaires de 2,8 milliards, la majorité des décisions sont prises au niveau de MMDC tant et aussi longtemps qu'elles se centrent dans la vision de MMD international.

5.2 Description du processus de gestion de la qualité totale

Nous aborderons dans cette partie du 5^e chapitre, les politiques de gestion de la qualité mises en place dans les trois milieux industriels décrits, soit la variable indépendante de notre étude. Nous verrons comment chacune définit la notion de qualité et les valeurs ainsi privilégiées. Nous analyserons leur processus de gestion intégrée de la qualité totale en terme d'outils spécifiques. Ce qui nous entraînera à décrire les efforts déployés par la direction et les styles

de gestion respectifs pour réaliser leurs objectifs en matière de qualité ainsi que les phases de mise en vigueur. Enfin, nous présenterons à l'aide d'indicateurs de mesure, un certain nombre de résultats engendrés par cette stratégie d'entreprise. Pour chacun de ces volets d'analyse, nous intégrerons les données recueillies dans les trois entreprises pour mieux en saisir les parallèles et les différences.

D'abord, mentionnons que l'expression "qualité totale" est absente du vocabulaire des gestionnaires rencontrés. Chacun prend ses distances par rapport aux "modes" en gestion, par rapport au modèle japonais ou toute autre "recette miracle" importée. Chaque entreprise développe sa voie propre, son langage, ses façons de faire. L'une parle d'amélioration continue; l'autre, d'approche non traditionnelle au travail; la troisième, de la satisfaction du client. Sans le dire, chacune tend vers cette difficile et constante recherche de la qualité totale. C'est leur seule façon de se battre pour accroître, sinon conserver leur part de marché.

5.2.1 Les valeurs véhiculées

La définition et les politiques en matière de qualité mises en vigueur mettent déjà en évidence certaines valeurs qui constitueront les normes régissant le comportement, le jugement et l'engagement des dirigeants et de tous les employés. Nous soulignons à nouveau l'absence de l'expression qualité totale bien que tous les ingrédients y soient.

Ainsi BHTC parle-t-elle d'engagement envers le client interne et externe, de respect des délais prévus et d'excellence dans l'accomplissement du travail.

"BHTC s'engage à fournir des produits et services qui répondent aux besoins de ses clients internes et externes, dans les délais prévus et à un coût qui représente une valeur assurée. Nous sommes commis à l'excellence et nous nous impliquons à accomplir notre travail de la bonne façon dès la première fois."

Pour sa part, KWC base sa réputation sur la notion de camion fait sur mesure, à la qualité attendue et même plus. Elle véhicule une philosophie d'entreprise aussi axée sur la satisfaction du client et l'effort vers l'excellence.

"Nous nous engageons à travailler en équipe pour le succès, la croissance personnelle et la reconnaissance de nos collègues, dans un climat de participation, de confiance et de respect mutuel en concentrant nos efforts sur l'excellence et la satisfaction du client."

MMDC met la quête de la qualité sur un même pied d'égalité que la qualité de vie du public. Elle pousse vers la responsabilité sociale et l'amélioration continue.

"Notre objectif est d'améliorer la qualité de vie des gens. Pour ce faire, il faut des gens exceptionnels, des produits exceptionnels et des valeurs exceptionnelles. Nous concentrons nos efforts à dépasser les attentes de nos clients, par l'amélioration continue de nos méthodes de gestion et de fabrication."

5.2.2 Les outils mis en place

Les entrevues structurées menées auprès de dirigeants de ses entreprises, nous permettent de résumer sous forme de tableau (voir tableau XX), l'ensemble des moyens mis en place pour tendre vers les objectifs de qualité fixés. Cette nomenclature nous permet de décrire, dans ses grandes lignes, le processus de gestion de la qualité de chacune d'entre elles et les efforts investis.

TABLEAU XX
DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITÉ
MIS EN PLACE

1. OUTILS DE QUALITÉ		O : en place P : partiellement mis en place N : non en place		
		BHTC	KWC	MMDC
• Définition des besoins	des clients externes :	O	O	O
	des clients internes :	O	P	O
• Communication face à face avec	clients externes :	O	O	O
	clients internes :	O	P	O
• Traitement des plaintes et suggestions	clients externes :	O	O	O
	clients internes :	O	P	O
• Calcul des coûts de la non-qualité		O	O	O
• Présence d'indicateurs-clés pour mesurer l'amélioration de la qualité		O	O	O
• Calcul des coûts de contrôle de la qualité		O	O	O
• Calcul des coûts des défauts à corriger avant livraison		O	O	O
• Calcul des coûts de garantie		O	O	O

TABLEAU XX
DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITÉ
MIS EN PLACE
(suite)

O : en place P : partiellement mis en place N : non en place			
2. MÉCANISMES DE QUALITÉ TOTALE	BHTC	KWC	MMDC
• Processus intégré de la gestion du fournisseur à l'utilisateur final	O	O	O
• Processus en place d'amélioration continue de la qualité	O	P	O
• La mesure du processus intégré	O	O	O
• Intégration client - fournisseur :			
externe :	O	O	O
interne :	O	P	O
• Certification des fournisseurs	O	O	O
• Le maillage avec les fournisseurs	O	O	O
• Le maillage avec les clients	O	O	O
• Appropriation du processus par les employés			
. information	O	O	O
. consultation	O	P	O
. participation	O	N	O
. le partage de l'information (feedback)	O	P	O
. la formation	O	O	O
. reconnaissance des mérites	O	N	O
. participation dans le travail d'équipe	O	N	O
. degré de polyvalence et flexibilité			
. départementale	O	P	O
. interdépartementale	O	N	O
. évaluation de rendement	O	N	O
. suggestions d'équipes mis en vigueur	O	P	O
. groupes d'amélioration continue	O	N	O
. contrôle de la qualité à la source	O	P	O

TABLEAU XX
DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITÉ
MIS EN PLACE
(suite)

O : en place P : partiellement mis en place N : non en place			
3. EFFORTS DE LA DIRECTION :	BHTC	KWC	MMDC
• Infrastructure organisationnelle de gestion de la qualité	O	O	O
• Implication de la haute direction	O	O	O
• Approche travail d'équipe	O	P	O
• Partage des responsabilités	O	P	O
• Formation intensive	O	O	O
• Reconnaissance des mérites			
. individuel	O	N	O
. d'équipe	P	N	O
. tangible (monétaire)	O	N	O
. intangible (non monétaire)	O	N	O
. dans la rémunération de base	O	N	O
. rémunération axée sur les habilités et compétences	O	N	P
. partage des profits	N	N	O
. partage des gains de productivité	N	N	N
• Système intégré des communications	O	N	O
• Techniques mis en place :			
. juste-à-temps	O	O	O
. entretien productif total	P	P	P
. contrôle statistique du procédé	N	N	O
. Kaisen : amélioration continue par petits pas	P	N	O
. Kanban : étiquetage	O	O	O
. travail d'équipe	O	P	O
. assurance-qualité	O	O	O
. contrôle qualité	O	O	O
. système de suggestions	O	N	O

Une première analyse de ce tableau nous indique qu'au niveau des outils de qualité et des mécanismes de qualité totale, les trois entreprises se ressemblent sauf Kenworth qui n'a pas encore intégré totalement les notions de client-fournisseur interne et de contrôle de qualité à la source et où, n'est pas évidente, l'appropriation du processus de QT par les employés. Toutes intègrent le primat du client externe et les moyens pour contrôler et calculer les coûts de la qualité et non-qualité.

5.2.3 Les styles de direction

C'est au niveau de l'effort de direction que nous notons les différences les plus marquées, notamment en ce qui concerne Kenworth. Non pas que les membres de la direction de cette usine n'y mettent pas les efforts et l'énergie requis. Non, mais d'autres facteurs expliquent cette situation. Des contraintes importantes existent dans le système KWC; elles proviennent en particulier de certains intrants internes (référence au tableau XVIII, p. 45) comme la présence d'un syndicat et d'une convention collective de travail très rigide et l'omniprésence du siège social. Il faut aussi mentionner l'histoire de cette usine et sa technologie (véhicule routier). Ces facteurs ne sont pas présents chez BHTC et MMDC, entreprises non syndiquées et qui ont de plus une marge de manoeuvre locale plus grande, sont très récentes (à peine 10 ans) et oeuvrent dans des technologies de pointe.

KWC, par contrôle de qualité et assurance qualité, réussit à produire actuellement sur mesure et "juste-à-temps" l'équivalent de 4 500 camions par année. Cependant, sa gestion interne est plutôt traditionnelle et réactive. Tous les outils de qualité sont en place mais ils sont mis en opération par des

départements fonctionnels hiérarchiques et non matriciels (le contrôle de la qualité demeure la responsabilité d'un département). Un grand atout : l'employé sur la ligne d'assemblage a une très grande expertise et connaît les clients, les rencontre même dans l'usine et voit son produit haut de gamme rouler sur les routes. Ce qui développe une très grande fierté envers le produit. De plus, la direction s'est engagée depuis quelque temps dans un vaste programme de formation intensive dans les secteurs suivants : technique, qualité, gestion, sécurité et informatique. Avec l'aide de plusieurs organismes de formation, quelque 40 000 heures de formation (hors tâche) sont investies en 1992 dans sa force ouvrière, soit environ 70 heures par employé. En comparaison de 33 heures par employé en 1991 et de 19 heures en 1990, la formation est devenue chez KWC un investissement majeur envers l'avenir de ses employés et demeure une partie importante de son programme de qualité. Par comparaison, la moyenne nationale annuelle est de 7 heures de formation par employé.

BHTC est engagée, depuis son installation à Mirabel, dans un processus évolutif vers un modèle de gestion non traditionnelle axée sur le travail d'équipes semi-autonomes et la polyvalence de tâches. Inspiré par l'approche socio-technique, le développement organisationnel suivant a été mis en place :

- une direction visible, présente, pro-active;
- des superviseurs coordonnateurs plutôt que contrôleurs;
- aucun employé payé à l'heure;
- une approche égalitaire des bénéfices et des conditions de travail;
- une seule tâche par technologie (ex. : assemblage, matériaux composites, outillage, peinture, etc.) décrite en termes d'habiletés et de connaissances requises pour l'exécuter;
- travail d'équipes semi-autonomes regroupées en centres d'affaires responsables de budgets, objectifs et résultats;

- polyvalence de tâches avec système de progression;
- rémunération axée sur les habilités et connaissances acquises ("pay for knowledge");
- mobilité et flexibilité du personnel;
- un programme intégré de communication basé sur l'information, la consultation et la participation via les équipes de travail, les centres d'affaires, le forum général des employés, le centre d'actions correctives, programme périodique, point de vue, un programme de suggestions, une procédure originale de solution de différents, une politique de porte ouverte, etc.;
- le contrôle de la qualité à la source par les équipes de travail;
- un programme d'épargne permettant à l'employé de devenir actionnaire;
- une sélection du personnel d'abord axée sur les attitudes et comportements privilégiés par un tel milieu;
- une formation globale, intensive et continue (105 000 heures en 1991 soit 85 heures par employé);
- une évaluation de rendement s'appliquant à tout le personnel et basée sur les valeurs véhiculées. (ex. : travail d'équipe, communication, qualité, polyvalence,...).

BHTC crée un milieu de travail différent susceptible de résultats enviables que nous verrons plus loin. La qualité du produit rejoint sa structure sociale et son style de direction. Une structure de travail non traditionnelle, un processus de changement qui bouleverse des valeurs et des rôles, un processus de changement pour réaliser un produit de haute technologie d'une qualité zéro défaut et pour le respect de son capital humain.

Chez MMDC, il n'y a ni employés, ni salariés, mais des "associés" qui partagent une même vision, contribuent à la même mission et partagent les bénéfices.

Historiquement basée sur le contrôle par inspecteurs, la qualité est maintenant contrôlée à la source par l'associé de fabrication qui est responsable de la qualité. Depuis 1987, un vaste programme de formation technique continue axé sur la qualité et le juste-à-temps a permis d'éliminer l'inspecteur de contrôle de la qualité. Par exemple cette année, le personnel de fabrication recevra l'équivalent de 40 heures de formation hors tâche par associé. Les résultats permettent une grande polyvalence et flexibilité au niveau de la tâche et facilitent le travail d'équipe.

L'expression "qualité" a même été changée pour celle d'"amélioration continue", le terme faisant trop référence au département traditionnel de contrôle de la qualité. Ce dernier est voué maintenant à l'activité de l'assurance-qualité, soit la certification des fournisseurs, la mise au point des mesures pour assurer le respect des exigences réglementaires gouvernementales et les auditions internes et externes.

Ce qu'il convient d'appeler "amélioration continue", monopolise les associés en équipes semi-autonomes de travail et en groupes appelés SMED et Entre-Experts. Le secteur Exploitation en compte sept (7). Ces groupes matriciels se voient confiés des objectifs particuliers en terme d'amélioration du procédé et de réduction des temps de mise en course. Ils utilisent l'aide de procédés avancés de solutions de problèmes et d'analyses statistiques du procédé. Si l'objectif est atteint, une récompense de groupe est octroyée non en

terme de dollars à se partager mais en terme d'activités de groupe, parfois avec conjoints (ex. : voyage de pêche, dîners, ...)

Cet effort vers l'amélioration continue est coiffée du programme Idée-Action, sorte de plan de suggestions qui rapporte peu à l'auteur en terme d'argent mais qui stimule la notion d'implantation rapide de l'idée. À date, cette année, 410 idées ont été générées, 84 % ont été adoptées et/ou mises en vigueur. Elles ont rapporté en moyenne 35 \$ à leurs auteurs. Sous peu, un système de reconnaissance non monétaire se greffera à Idée-Action, une sorte de banque de points de mérite par idée retenue qui donnera accès à deux clubs de prestige internes, lesquels, en retour, offriront à leurs membres des services et activités.

L'amélioration continue est aussi soutenue par un programme de participation et de rétroaction intégrée à la tâche et au département. Résultats, projets d'entreprise, objectifs de chacun, problèmes sont connus de tous. La polyvalence est requise dans le secteur où oeuvre l'associé. Bientôt un programme d'amélioration et de rémunération de compétences (PARC) encouragera la polyvalence interdépartementale et l'acquisition de nouvelles compétences dites de support : ex. : instructeur, animateur, chef d'équipe, support administratif, ...

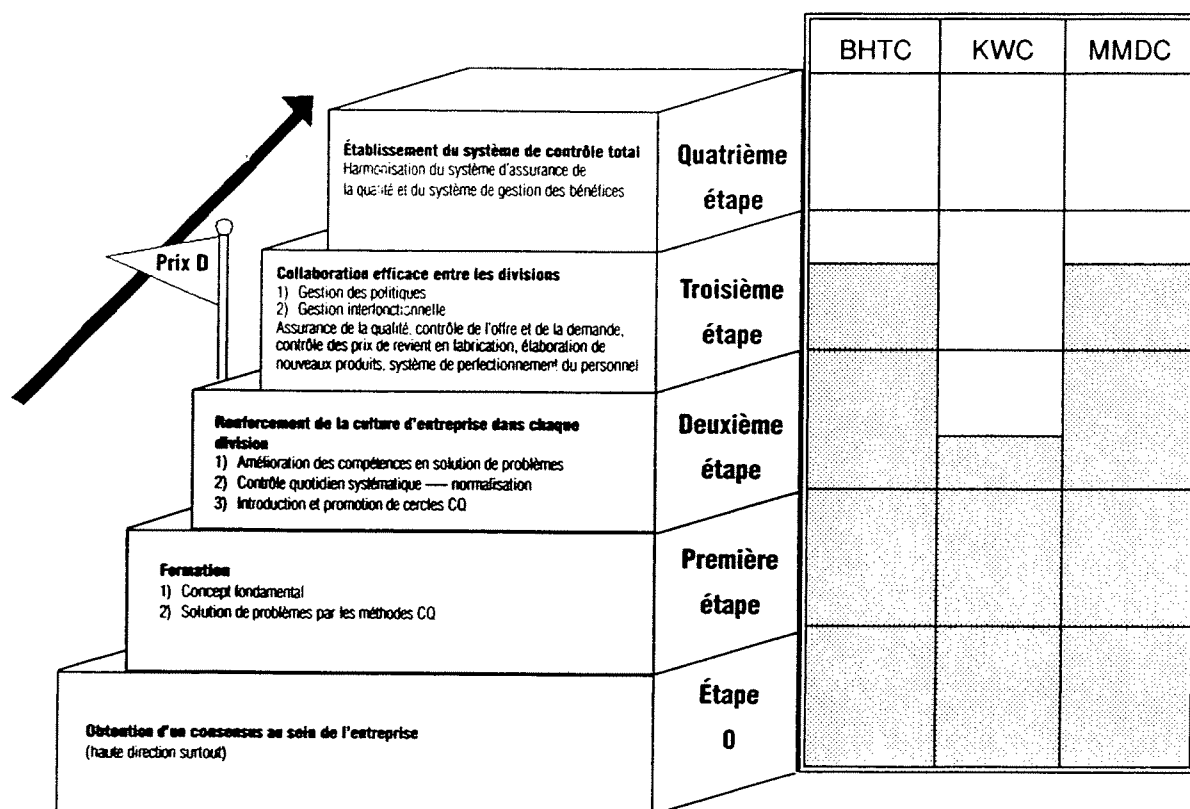
Cette analyse descriptive démontre que les trois entreprises, à leur façon et à des degrés divers, reconnaissent que l'optimisation du potentiel des salariés est le premier, et peut-être le plus fondamental, des principes d'un système de gestion supérieur de la qualité. Plutôt que de mettre l'accent sur la vérification et le contrôle de ce que fait le personnel, elles concentrent leurs efforts, en particulier BHTC et MMDC, sur la façon de faire épouser à leurs employés l'objectif commun, qui est de satisfaire la clientèle. Elles structurent une

organisation capable de mettre à profit les efforts consentis par les employés. Elles créent un système de gestion et des outils en conséquence. Cependant, même si ces sociétés partagent les mêmes principes de gestion, la perception du "comment" de leur application varie beaucoup.

5.2.4 Étapes de promotion de la gestion de la qualité

Nous avons demandé aux trois entreprises témoins de se positionner par rapport aux étapes de promotion de la gestion de la qualité et ce, à l'aide d'un document de Fuji Xerox publié par le Conference Board du Canada, rapport 74-91, (voir tableau XXI)

TABLEAU XXI
ÉTAPES DE PROMOTION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ



Ce tableau permet de constater que BHTC et MMDC sont engagées dans cette difficile 3^e étape de la collaboration entre tous les secteurs de l'entreprise. À leurs dires, beaucoup reste à faire dans cette étape de gestion interfonctionnelle et de gestion uniforme des politiques. Quant à KWC, elle se concentre sur le renforcement de la culture d'entreprise dans chaque secteur, soit l'étape 2. Là encore, beaucoup reste à faire.

Selon l'entreprise Fuji Xerox, les organismes qui sont parvenus à maîtriser l'étape 3 peuvent aspirés à l'obtention du prix Deming, reconnaissance internationale, une sorte de Oscar en matière de gestion de la qualité. Cinq ans après le début de réformes majeures, Fuji Xerox recevait ce prix tant convoité.

5.2.5 Positionnement par rapport aux mesures de succès

Le tableau XXII présente une bonne partie des résultats que ces entreprises affichent. Ils sont basés sur une série d'indicateurs-clés qui servent à mesurer leur positionnement. Il nous fut très difficile d'obtenir une quantification précise de ces mesures de succès. Elles sont donc exprimées en termes de tendances positives, négatives ou de maintien.

TABLEAU XXII
POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX MESURES DE SUCCÈS

	O : oui N : non S : se maintient N/A : non applicable		
	BHTC	KWC	MMDC
• Réduction des accidents avec ou sans perte de temps	O	O	O
• Augmentation du volume par salarié	O	O	O
• Augmentation de la capacité de production	O	O	O
• Augmentation des suggestions	O	S	O
• Baisse des coûts de qualité	O	O	O
• Reprise de part de marché	S	S	S
• Augmentation des bénéfices	O	O	O
• Réduction des coûts du produit	O	O	O
• Hausse de la valeur du produit	O	O	O
• Amélioration du taux de livraison sans délai	O	O	O
• Baisse des plaintes de la clientèle	S	S	S
• Baisse du taux d'absentéisme	O	S	O
• Baisse du taux de roulement	O	N	O
• Amélioration du taux de rotation des stocks	O	O	O
• Réduction des pièces manquantes (ou matière première)	O	S	O
• Réduction du nombre d'erreurs de fabrication	O	S	O
• Réduction des heures de reprises avant livraison	O	O	O
• Réduction du nombre de fournisseurs	S	S	S
• Renforcement de l'orientation client-fournisseur (interne)	O	N	O

TABLEAU XXII
POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX MESURES DE SUCCÈS
 (suite)

	O : oui N : non S : se maintient N/A : non applicable		
	BHTC	KWC	MMDC
• Amélioration du travail d'équipe	O	N/A	O
• Diminution des heures de bris de machine	O	O	O
• Diminution des temps de mise en course	O	O	O
• Plus de précisions des quantités en inventaire	O	O	O
• Amélioration dans la réussite de la qualité du premier coup	O	S	O
• Baisse des délais dans la préparation des commandes et devis	O	O	O
• Baisse des délais pour répondre à une plainte	O	O	O
• Amélioration du pourcentage de la production sans défaut	O	O	O
• Amélioration de l'implication des employés	O	O	O
• Augmentation du nombre d'équipes de progrès	O	N/A	O
• Obtention de prix de qualité	O	O	O
• Augmentation de la satisfaction globale du client	O	O	O
• Amélioration de l'attitude et de la capacité de résoudre des problèmes en équipe	O	N/A	O
• Efforts en vue d'accroître l'innovation	O	O	O
• Réduction des temps de cycles de fabrication	O	O	O

Nous constatons dans l'ensemble que les initiatives en matière de gestion intégrée de la qualité sont rentables bien que certaines ne peuvent se mesurer en argent comptant. Toutes ces entreprises suivent à la loupe une série d'indicateurs-clés sur une base quotidienne leur permettant une proactivité de tout instant et une meilleure communication en terme de rétroaction.

5.3 Impacts sur les tâches et caractéristiques de la main-d'oeuvre

Nos rencontres avec les dirigeants des entreprises analysées nous ont permis de confirmer que la GIQ nécessite de la part de tous les employés des efforts qui vont au-delà du strict minimum requis pour le maintien de leur emploi, efforts que les employés ont le pouvoir de faire ou non. Ces sociétés recherchent des façons d'augmenter le niveau de responsabilité de tous leurs membres. Elles espèrent, même pouvoir libérer l'énergie de leurs employés. Elles recherchent une contribution supplémentaire, soit une sorte de plus-value. Elles visent à mobiliser le personnel.

Nous avons regroupé dans le tableau XXIII, un ensemble d'éléments décrivant l'impact de la GIQ sur le contenu et les exigences de tâches et sur les individus. Nous avons situé nos entreprises témoins par rapport à ceux-ci. L'analyse de ce tableau-synthèse est très révélatrice des changements internes fondamentaux qu'entraîne ce mode de gestion. Les conséquences observées représentent la variable dépendante de notre recherche.

TABLEAU XXIII
IMPACTS SUR LES TÂCHES ET SUR LES CARACTÉRISTIQUES
DE LA MAIN-D'OEUVRE

	O : oui N : non P : plus ou moins		
	BHTC	KWC	MMDC
• Un strict suivi des procédures et cédules de production	O	O	O
• Un plus haut niveau de connaissances fondamentales	O	O	O
• Un plus haut niveau de connaissances techniques pointues	O	O	O
• Une plus grande flexibilité et polyvalence	O	P	O
• Plus de travail d'équipe et de coopération	O	N	O
• Jugement et responsabilités accrus	O	O	O
• Engagement total (implication)	O	N	O
• Plus de créativité et de solutions de problèmes	O	P	O
• Ouverture à la formation et au développement continu	O	P	O
• Pression accrue, stress, perte d'autonomie	P	P	P
• Partage des pouvoirs	O	N	O
• Réduction des classes d'emploi	O	O	O
• Réduction des échelons de salaires	O	O	O
• Changement de rôle du superviseur	O	N	O
• Nouveau mode de rémunération (mérite ou progression)	O	N	O
• Répondre à des critères d'évaluation de rendement	O	N	O
• Redéfinition des contenus de tâches	O	P	O
• Exigences nouvelles à l'embauche	O	O	O

TABLEAU XXIII
IMPACTS SUR LES TÂCHES ET SUR LES CARACTÉRISTIQUES
DE LA MAIN-D'OEUVRE
 (suite)

	O : oui N : non P : plus ou moins		
	BHTC	KWC	MMDC
• Communication en rétroaction	O	P	O
• Qualité contrôlée à la source par l'employé	O	P	O
• Production en petits lots	O	O	O
• Gestion participative	O	N	O
• Une hiérarchie de compétence	O	O	O
• Le juste-à-temps bien fait dans le travail de chacun	O	O	O
• Responsabilité pour l'entretien préventif mineur	O	N	O
• Responsabilité de la propreté de son aire de travail	O	O	O
• Approche client-fournisseur interne	O	N	O

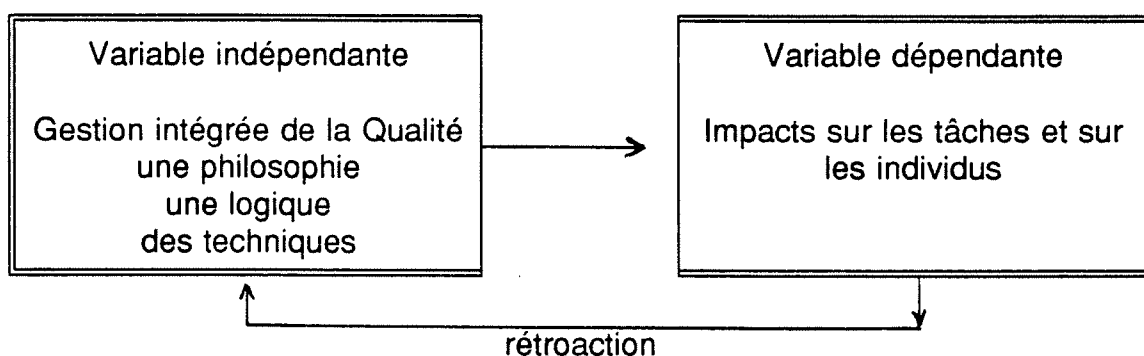
Une première analyse de ces résultats démontre que les milieux de travail davantage engagés dans la GIQ, comme BHTC et MMDC (voir tableau XX, p. 66), orientent leur contenu de tâches vers des responsabilisations accrues et leur personnel, vers des attitudes et comportements précis.

Nous constatons à nouveau, comme ce fut le cas dans la description des processus de gestion de la qualité mis en place (voir tableau XX, p.66), que l'usine Kenworth n'expérimente pas encore les mêmes répercussions sur les tâches et sur les individus que ses deux voisines. Cela tient comme nous l'avons expliqué précédemment, à la longue tradition en place, aux caractéristiques démographiques de la main-d'oeuvre, à la présence d'un syndicat puissant et d'une convention collective de travail rigide, à un niveau d'instruction plus bas, à une supervision de premier niveau plus traditionnelle et à l'influence marquée du siège social.

Cependant, les parties syndicale et patronale réalisent le besoin d'introduire la notion de certification au niveau de certaines tâches : ex. peintre, assembleur-vérificateur, soudeur et experts en système électrique et pneumatique du camion. Mais cette notion heurte de front la règle de nomination par ancienneté. Il y a aussi des pressions en faveur du travail d'équipe et la polyvalence de tâches intégrée dans les stations de travail. Mais pour ce faire, les compétences doivent être redistribuées dans les équipes et l'acquisition d'habiletés et connaissances nouvelles doit être accélérée. Encore ici, l'ancienneté représente une contrainte majeure. Les parties cherchent des solutions nouvelles dans le cadre d'une convention collective traditionnelle. Les pressions pour le changement sont évidentes mais les résistances toutes aussi présentes. La technologie des règles de travail est mise en cause. La gestion de la qualité exige beaucoup plus que l'ancienneté. BHTC et MMDC ayant des règles de travail plus souples, ont pu intégrer et institutionnaliser plus facilement les notions de progression, certification, polyvalence, rendement et travail d'équipe.

Malgré les contraintes mentionnées, nous percevons chez KWC et davantage chez BHTC et MMDC, les nombreux impacts de la GIQ sur les tâches et sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre. Un nouveau milieu de travail s'installe avec de nouvelles façons de faire, avec de nouveaux rôles, des responsabilités accrues et des habilités et comportements différents. Une mutation s'opère afin de répondre aux attentes du client et d'organiser en conséquence, l'amélioration permanente par la mobilisation de tous les acteurs et le maillage de toutes les ressources disponibles. Le mot d'ordre est maintenant : "être le meilleur" et "encore mieux". Et pour y arriver, les tâches exigent davantage au niveau de la responsabilisation du travail d'équipe, de la solution de problèmes et des compétences.

Nous avons démontré la dynamique existante entre une stratégie de gestion de la qualité et son impact sur les contenus de tâches et sur la main-d'oeuvre. Dans notre modèle conceptuel (voir tableau XIX, p. 48), cette relation prend la forme causale suivante :



Il y a interaction entre le niveau et le degré des variables décrites. D'une part, la gestion de la qualité influence grandement les contenus de tâches et les individus (réf. BHTC et MMDC) et a besoin de ces modifications pour afficher des résultats. D'autre part, des tâches plus traditionnelles et la résistance des individus (réf. KWC) freineront l'implantation et le succès de la GIQ.

Cette démonstration des conséquences de la GIQ sur les contenus et exigences de tâches et sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre met déjà en évidence certaines pratiques de la gestion des ressources humaines, notamment celle du recrutement et de la sélection du personnel et celle de la formation, pour répondre aux impératifs générés. D'une part, la sélection du personnel est primordiale et s'oriente vers des critères reliés aux attitudes et comportements compatibles avec ces nouveaux milieux de travail; d'autre part, la formation est essentielle pour équilibrer les compétences de l'employé et les exigences des postes de travail. Un alignement s'opère. Les trois entreprises étudiées ont d'ailleurs déployé des efforts impressionnants dans ce domaine. La formation y est intensive, globale et à tous les niveaux. En est-il de même pour la pratique de la rémunération et de la reconnaissance du personnel?

5.4 Évolution et état des rémunérations

Nous nous concentrerons maintenant sur la rémunération globale ou variable modératrice. La dynamique décrite plus haut est-elle affectée par la rémunération. Celle-ci facilitera-t-elle les changements sur les tâches et sur les individus? En retour, les changements engendrés créeront-ils des pressions pour modifier les rémunérations?

L'introduction de cette variable modératrice vient compléter et faciliter une meilleure compréhension de notre objet d'étude.

Nous illustrons à l'aide du tableau suivant (voir tableau XXIV) la position relative de chacune des entreprises par rapport à une série de dimensions inhérentes à une stratégie de rémunération. Nous compléterons cette section par une description plus détaillée de ce qui les caractérise en matière de rémunération.

TABLEAU XXIV
POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX DIMENSIONS
D'UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

P : Employés de production C : Cadres de direction et superviseurs O : Oui N : Non ± : Plus ou moins						
Dimensions stratégiques	BHTC		KWC		MMDC	
	P	C	P	C	P	C
1. PROCESSUS DE PLANIFICATION :						
.1 Existence d'une philosophie et politique articulée	O	O	N	O	O	O
.2 Un plan stratégique en place	O	O	N	N	O	O
.3 Une planification sur une période de plus de un (1) an	N	N	N	N	O	O
.4 Présence d'un comité de rémunération au sein du conseil de direction local	N	N	N	N	N	N
.5 L'établissement est l'initiateur des recommandations	O	O	O	N	O	O
.6 Le siège social impose ses politiques	N	O	O	O	N	N
2. COMPOSITION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE :						
.1 Le salaire de base est l'essentiel de la rémunération directe	O	O	O	O	N	N
.2 Les bénéfices sociaux sont importants	O	O	O	O	O	O
.3 Les récompenses monétaires incitatives sont évidentes	O	N	N	N	O	O
.4 Les récompenses non monétaires, système de reconnaissance ont un rôle important	±	N	N	N	O	O
3. POSITION VIS-À-VIS LE MARCHÉ :						
.1 Des comparaisons sont faites avec les concurrents	O	O	N	O	O	O
.2 Être parmi les meilleurs payeurs	O	O	±	±	O	O
.3 Les bénéfices sociaux sont inclus dans ces comparaisons avec l'externe	O	O	O	O	O	O
4. CHOIX DE POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION :						
.1 Une partie des revenus est reliée aux <u>résultats</u> d'entreprise	N	N	N	N	O	O
.2 Une partie des revenus est reliée à l' <u>atteinte des objectifs</u>	N	O	N	O	O	O
.3 <u>L'équité interne</u> entre tâches est un but important	O	O	N	O	O	O
.4 L'information en matière de salaire est <u>confidentielle</u>	N	O	N	O	N	N
.5 Les employés <u>connaissent</u> leur <u>échelle</u> de salaire et comment les augmentations sont établies	O	O	O	O	O	O

TABLEAU XXIV
POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX DIMENSIONS
D'UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION
 (suite)

P : Employés de production C : Cadres de direction et superviseurs O : Oui N : Non ± : Plus ou moins						
Dimensions stratégiques (suite)	BHTC		KWC		MMDC	
	P	C	P	C	P	C
.6 Il y a un engagement fort en faveur de la rémunération <u>au mérite</u>	O	O	N	±	O	O
.7 Il y a un <u>écart important de salaire</u> entre un bon et un mauvais performant	±	±	N	N	O	O
.8 <u>L'ancienneté</u> n'entre pas en considération dans les décisions salariales	O	O	N	O	O	O
.9 <u>L'appréciation du rendement</u> joue un rôle dans le salaire individuel	O	O	N	±	O	O
.10 L'évaluation de rendement est <u>objective</u>	±	±	N	N	±	±
.11 <u>Les critères d'évaluation</u> suivants existent :						
travail d'équipe	O	N	N	N	O	O
attitudes et comportement	O	O	N	O	O	O
idées et coopération	O	O	N	O	O	O
objectifs	N	O	N	O	O	O
qualité de travail	O	O	O	O	O	O
habilité à travailler sans supervision	O	O	O	O	O	O
.12 Les employés <u>connaissent les résultats</u> de leur évaluation	O	O	N	O	O	O
.13 Le service du personnel a <u>une latitude</u> dans le développement des programmes de rémunération	O	O	N	N	O	O
.14 Il y a un minimum d' <u>interférence</u> du siège social dans les décisions liées aux salaires	O	N	N	N	O	O
.15 Le système de rémunération tend à être le plus <u>égalitaire</u> possible	O	O	O	O	O	O
.16 Il y a <u>peu de récompenses et privilèges</u> pour une seule élite	O	O	O	O	O	O
.17 <u>Participation</u> des employés dans l'établissement des programmes salariaux	N	N	N	N	O	O
.18 Le salaire est <u>basé sur la tâche</u> à partir de facteurs-clés	N	O	N	O	O	O
.19 Le salaire est basé sur la <u>maîtrise des connaissances et habiletés</u>	O	N	N	N	O	N

TABLEAU XXIV
POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX DIMENSIONS
D'UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION
 (suite)

P : Employés de production C : Cadres de direction et superviseurs O : Oui N : Non ± : Plus ou moins						
Dimensions stratégiques (suite)	BHTC		KWC		MMDC	
	P	C	P	C	P	C
.20 Une grande partie des employés ont <u>accès aux régimes de récompenses monétaires autres que le mérite</u>	±	±	N	N	O	O
.21 <u>Régimes incitatifs en place</u> :						
. achat d'actions	O	O	N	N	O	O
. partage de profit	N	±	N	N	O	O
. bonis forfaitaires	N	±	N	O	O	O
. partage des gains de productivité	N	N	N	N	N	N
. incitatifs de groupe ou individuel	±	N	N	N	O	O
. plan d'épargne	O	O	O	O	O	O
. plan de suggestions	O	O	N	N	O	O
. "Special Award"	O	O	N	N	O	O
. "Pay for knowledge"	O	N	N	N	N	N
.22 Un programme de services aux employés est en place	O	O	N	N	O	O
.23 Des <u>changements significatifs</u> aux régimes incitatifs sont-ils prévus	N	N	N	N	O	O
.24 Des <u>changements significatifs sont survenus</u> depuis quelques années	O	O	N	N	N	N
.25 Le système de salaire <u>valorise des résultats à long terme</u>	N	N	N	N	O	O
.26 Les politiques et procédures de salaire <u>sont efficaces</u> et contribuent à <u>l'atteinte des objectifs</u>	O	O	N	N	O	O
.27 Nos politiques ont <u>bon accueil chez les employés.</u>	O	O	O	N	O	O
.28 Les <u>critères de performance ont changé</u> par rapport aux systèmes de rémunération mis en place.	±	±	N	N	O	O
.29 Les systèmes de rémunération ont <u>beaucoup d'impact sur les résultats des indicateurs-clés de mesure.</u>	O	O	N	N	O	O

L'analyse de ce tableau révèle un certain nombre de caractéristiques de chacune des entreprises qui viennent corroborer notre hypothèse de recherche. La configuration des rémunérations vient soutenir et encourager les changements impliqués par la GIQ et en retour, les nombreux changements occasionnés modulent, en quelque sorte, les rémunérations. MMDC et BHTC en sont de bonnes illustrations. Quant à KWC, ses nombreuses contraintes empêchent un alignement souhaitable. Nous allons illustrer davantage ces propos par une description plus détaillée de certains choix que ces entreprises ont pu faire ou non en matière de stratégie de rémunération.

Marion Merrell Dow a su mettre en place pour tous ses associés sans exclusion, une rémunération où le salaire de base est complété par des régimes incitatifs : une rémunération au mérite selon le rendement, un partage des gains de productivité, un partage des profits et un régime de bonis forfaitaires. Ces régimes supplémentaires peuvent représenter jusqu'à 60 % du salaire de base. Les bénéfices sociaux, pour la plupart payés par l'employeur, comptent pour 50 % du salaire de base. Un régime de reconnaissance monétaire et non monétaire s'ajoute pour encourager les idées et la solution de problèmes nécessaires à l'amélioration continue. L'appréciation de rendement s'applique à tous, même les associés affectés à l'exploitation. L'approche client-fournisseur joue un rôle dans cette évaluation où les critères de qualité, solution de problèmes, objectifs et responsabilisation prévalent. Les cinq (5) niveaux de salaire des tâches d'exploitation ont chacun des échelles allant de 80 % à 120 % de la médiane. L'évaluation de rendement permet à l'employé de se situer sur cette échelle.

Bientôt des changements importants seront apportés à la rémunération globale. Le régime de partage de profits sera transformé en un régime équivalent d'acquisitions annuelles d'actions monnayables à tous les trois ans. De plus, le groupe d'associés du secteur exploitation pourra sous peu bénéficier d'un régime supplémentaire de revenu appelé PARC : programme d'amélioration et de rémunération des compétences. Le PARC veut rémunérer par primes, de nouvelles compétences acquises en surplus de la tâche de base. Ce programme, développé avec la participation des associés touchés, permettra de déplaçonner la progression en place. Ces nouveaux champs de compétence peuvent être dans le même département de l'associé, dans un département voisin ou être des compétences non habituellement confiées à du personnel d'exploitation (ex. : instructeur, support administratif, animateur, chef de projet, etc.). Les primes ne seront octroyées que sur certification par formation, apprentissage et examen. C'est en quelque sorte une adaptation du concept "pay for knowledge" qui s'additionne au salaire de base. MMDC veut accroître les champs de compétences de ses associés et est prête à payer en conséquence. Disons en terminant, que la courbe salariale de MMDC se situe au 4^e quartile supérieur du marché auquel elle se compare et qu'avec tous les régimes incitatifs confondus, cette entreprise vise à être le meilleur payeur.

L'approche non traditionnelle au travail mise en place chez BHTC fait appel au travail d'équipe, la flexibilité et la polyvalence. Un régime de rémunération des habilités et connaissances "pay for knowledge" a été développé simultanément à l'élaboration de description de tâche unique par technologie (ex. : pré-envol, matériau composite, assemblage structural, etc.), décrite en termes d'habilités et connaissances requises pour l'accomplir. Un régime salarial par progression (14 niveaux) permet de rémunérer par bloc de connaissances et habilités maîtrisées.

La progression est assurée par temps d'apprentissage, degrés de difficulté maîtrisés et évalués par le superviseur à partir de critères identifiés sous forme d'habiletés techniques, de connaissances générales, de compétences et de comportements.

Voici un schéma de la structure salariale :

	Niveaux
<u>Une tâche par centre d'affaires</u>	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14
Collage	<----->
Électrique	<----->
Assemblage structural	<----->
Final	<----->
Peinture	<----->
Pré-envol	<----->
Entretien	<----->
Assurance-qualité	<----->
Contrôle du matériel	<----->
Outillage	<----->

Chacun des niveaux est défini en termes de connaissances générales, habiletés techniques et degrés de difficulté (voir appendice B). La première progression exige neuf mois. Ensuite, si tout va bien, les progressions sont assurées à tous les six mois. Une progression normale exige donc près de cinq ans pour atteindre le niveau 10 et plus de sept ans pour atteindre le niveau 14 car les niveaux 12-13-14 exigent tous des certifications et licences particulières et pour y accéder, il faut des ouvertures d'emploi. De plus, des mécanismes permettent le passage d'un centre d'affaire à un autre. Ainsi chez BHTC un employé n'est pas rémunéré en fonction d'une classification de classe ou de son

ancienneté. Pour progresser, il doit apprendre constamment et démontrer la maîtrise des exigences de chacun des niveaux de progression.

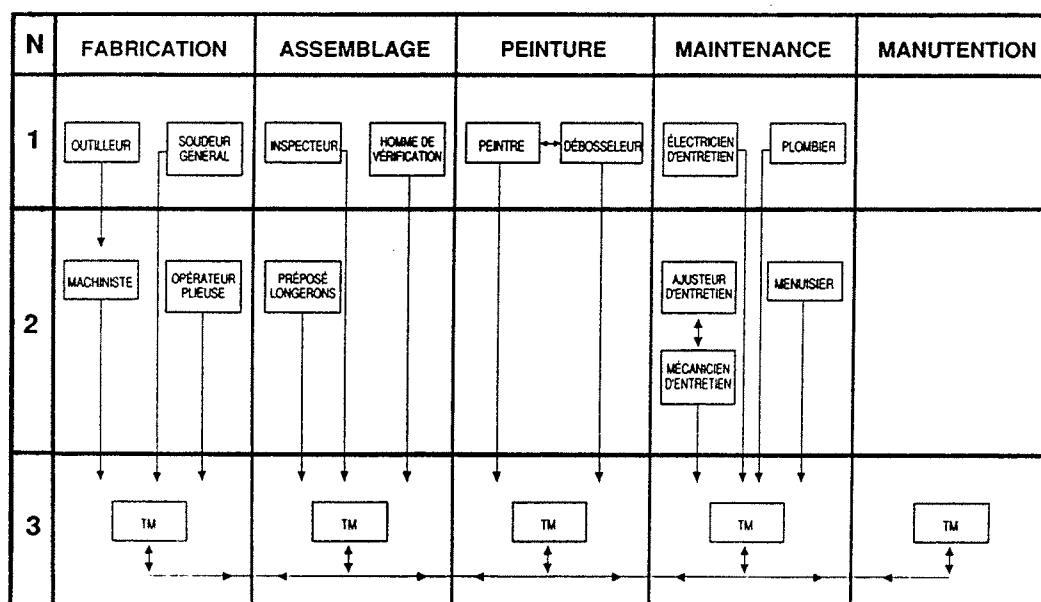
Mentionnons que ce régime incitatif ne s'applique qu'aux employés d'usine affectés à la fabrication. Les autres employés, bureau, professionnel, technique, superviseur et direction sont rémunérés en fonction d'un système de description et d'évaluation de tâches par facteurs et points (méthode Hay). Chaque poste a son échelle salariale avec une médiane représentant la moyenne de la valeur du marché; un minimum fixé à 80 % et un maximum à 120 % de cette valeur. L'écart entre les points de cette échelle est suffisant pour prendre en considération le rendement et les compétences de l'employé. Sauf qu'en pratique, les montants alloués au mérite personnel ne sont pas toujours vraiment significatifs. Outre un plan d'épargne accessible à tous les employés où la part de l'employeur est octroyée sous forme d'actions, il n'existe pas d'autre régime incitatif. L'évaluation de rendement est généralisée. En comparant régulièrement salaires et avantages sociaux avec quatorze (14) entreprises canadiennes du secteur aéronautique, BHTC vise à être parmi les quatre (4) meilleurs payeurs.

Les employés d'usine et de bureau de l'usine Kenworth voient leurs conditions de travail régies par convention collective négociée et ce, depuis des décennies. Les salaires sont le fruit de négociations et de comparaisons avec le secteur automobile et non reliés à des critères de compétences ou d'acquisition d'habiletés nouvelles. La tâche prime sur l'individu. Des évaluations de rendement sont occasionnellement faites mais n'ont aucun impact sur les salaires. Elles servent plutôt d'outil relié à la période de probation ou aux mesures disciplinaires. Les augmentations sont automatiques et statutaires à tous les ans et un mécanisme d'indexation au coût de la vie tient compte des fluctuations mensuelles de l'inflation. Un bon régime d'avantages sociaux est en place.

Aucun autre régime incitatif n'existe.

Un régime salarial tout à fait traditionnel si ce n'est que dans l'usine, trois (3) niveaux de salaire régissent les tâches dont un (1) seul pour les techniciens en montage lesquels représentent 70 % de la main-d'oeuvre d'usine. Le secteur bureau voit ses postes regroupés en niveaux, chacun des niveaux correspondant à un seul niveau de salaire. Seule une promotion par ancienneté peut faire progresser l'employé. Cette structure de salaire n'incite pas en soi la croissance personnelle, la polyvalence et la compétence. Voici, représentée schématiquement, une description de ces régimes pour les secteurs des employés d'usine et de bureau.

SECTEUR USINE



SECTEUR BUREAU

Grades	1 : regroupe 5 postes
	2 : regroupe 1 poste
	3 : regroupe 7 postes
	4 : regroupe 12 postes
	5 : regroupe 17 postes
	6 : regroupe 15 postes
	7 : regroupe 8 postes
	8 : regroupe 15 postes

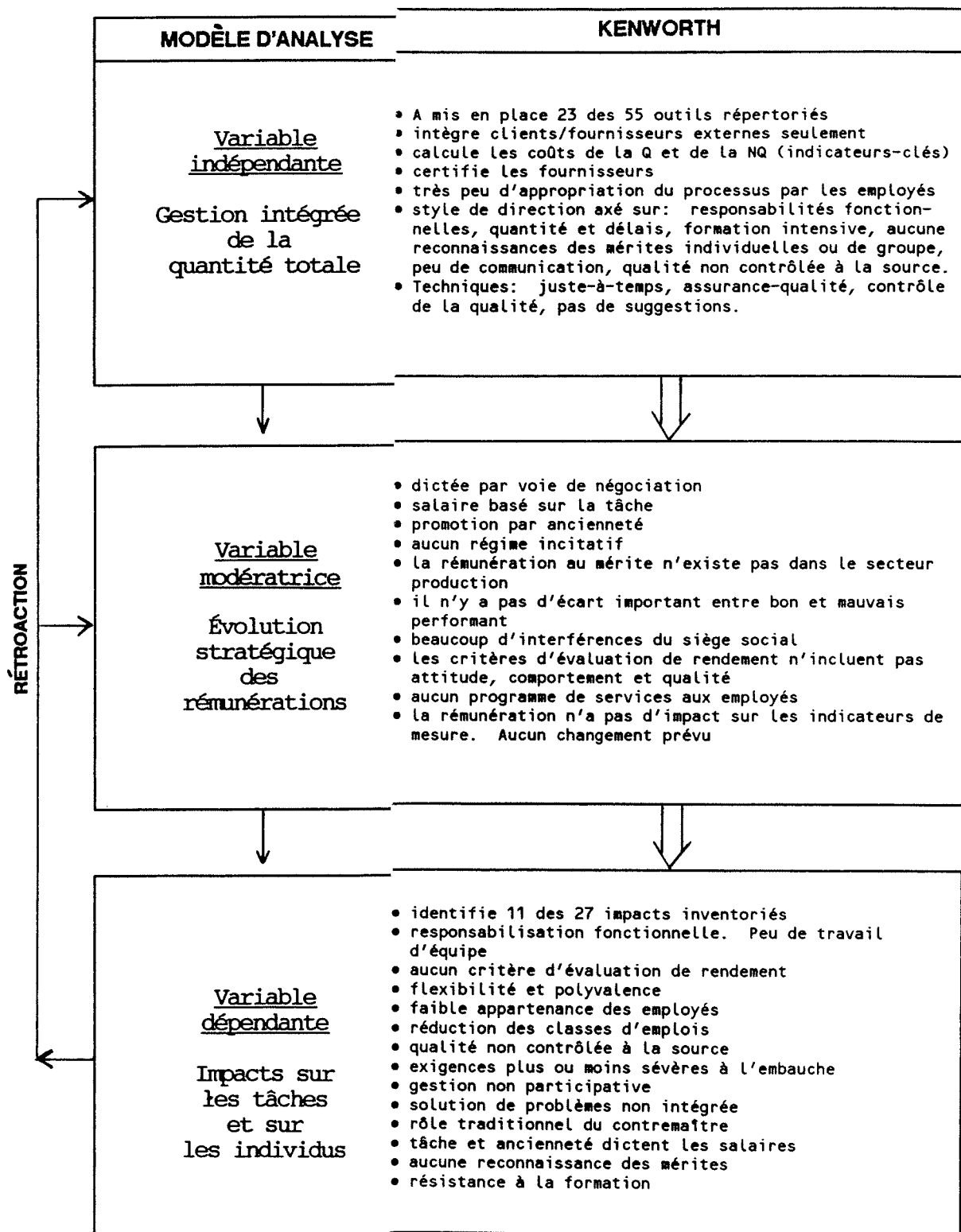
Les membres de la direction et les superviseurs ont des tâches décrites et évaluées par points et facteurs avec régime de mérite personnel dont les montants sont peu significatifs. L'évaluation de rendement fait peu appel à des critères de qualité et est, plus souvent qu'autrement, subjective. Un régime de boni forfaitaire occasionnel n'est alloué qu'à un certain nombre de cadres de direction. Le siège social contrôle l'ensemble des rémunérations.

Dans le cas de KWC, l'alignement des rémunérations en fonction de sa volonté de qualité du produit se fait difficilement. Son programme de rémunération n'encourage pas en soi les compétences, attitudes et comportements requis par la gestion de la qualité. En retour ces impacts ne sont pas tous présents aux niveaux des tâches et des individus.

Cette interaction entre GIQ, rémunération et impacts sur les tâches et sur les individus est davantage évidente et perceptible chez BHTC et MMDC, où la rémunération, variable modératrice qui assure la relation entre intrants et extrants, est davantage affectée par le degré d'impact du processus de GIQ sur les contenus de tâches et sur la main-d'oeuvre. Nous soutenons donc, comme mentionné précédemment que la variable modératrice retenue peut effacer, freiner, maintenir ou amplifier la relation démontrée entre nos deux variables indépendante et dépendante. Le modèle théorique retenu se vérifie dans les faits. L'hypothèse de recherche s'avère donc conforme à la réalité et à cet égard, est vérifiée. (Voir tableau XIX, p. 48).

Le tableau synthèse XXV suivant (voir p. 96) donne un sommaire récapitulatif de l'ensemble des résultats de la cueillette de données par rapport à l'hypothèse de recherche. Sa lecture permet de suivre les résultats ci-haut

mentionnés. Il faut cependant noter que si la présence de tous les facteurs des variables retenues explique une relation systémique de cause à effet, nous pouvons avancer deux arguments qui viennent introduire une certaine limite dans nos constatations. Le premier concerne l'absence de mesure quantitative des facteurs constatés; le deuxième est la difficulté d'avoir une base de référence identique entre entreprises pour comparer ces mêmes facteurs. Ces deux éléments font l'objet de discussions dans le prochain chapitre.



CHAPITRE VI

Analyse et discussion

L'objectif de notre recherche était de démontrer les impacts que peut avoir la gestion intégrée de la qualité sur les contenus de tâches et sur les individus et de vérifier si la rémunération globale est une variable facilitant cette relation de cause à effet. Une revue de littérature a soutenu l'élaboration de notre hypothèse de travail. L'analyse descriptive des trois variables retenues dans trois entreprises vouées à la qualité, nous démontre dans deux (2) cas sur trois (3), les nombreux impacts sur les tâches et la main-d'oeuvre engendrés par la GIQ ainsi que la présence d'une rémunération non traditionnelle dans les mêmes deux (2) cas sur trois (3). Il s'agit de BHTC et MMDC qui ont su, mieux que Kenworth, établir un lien étroit entre la gestion de l'entreprise et ses politiques et pratiques de rémunération. Leur stratégie de rémunération porte davantage sur la cohérence et la synergie avec l'organisation, ses objectifs, sa structure, ses stratégies et ses valeurs.

L'analyse des caractéristiques et contraintes rencontrées chez KWC met en évidence un certain nombre de points communs à BHTC et MMDC qui viennent démontrer l'importance des facteurs environnementaux du modèle systémique que nous avons élaboré (voir les tableaux IX, p. 22 et XVIII, p. 45). Il s'agit des intrants externes et internes suivants : légal, historique, acteurs, technologie, finance, culture et règles de travail.

En effet, BHTC et MMDC ont ceci en commun :

- deux jeunes entreprises au Québec (environ 10 ans)
- une forte croissance économique depuis leur création
- aucun syndicat en place

- des secteurs de technologie de pointe
- une certaine autonomie par rapport au siège social du moins concernant les employés reliés à la production
- une main-d'oeuvre plus jeune et plus éduquée
- une culture d'innovation et de solution de problèmes
- des règles de travail plus souples et davantage axées sur l'individu plutôt que sur la tâche.

Par contre KWC opère dans l'environnement suivant :

- des contrôles gouvernementaux moins contraignants
- une entreprise ayant atteint sa maturité de développement
- une longue tradition en place
- un puissant syndicat ayant une tradition de rapport de force
- aucune autonomie par rapport au siège social
- une technologie évoluant très lentement
- une main-d'oeuvre âgée et moins éduquée
- une culture davantage orientée vers le niveau de production quotidienne et le respect des dates de livraison, ceci parfois au détriment de la qualité
- des règles de travail rigides basées sur le principe de l'ancienneté et sur les tâches

Chacun de ces facteurs pourrait être considéré comme variable modératrice et venir agir sur la relation étudiée. Notre hypothèse ne constitue donc qu'une infime portion de la réalité. Cet environnement a aussi un rôle de modulation des impacts de la qualité totale sur les tâches et les individus en plus d'affecter les politiques et pratiques de rémunération.

En pratique, un système traditionnel de rémunération sert souvent à renforcer une culture d'entreprise ayant atteint sa maturité (Bratkovitch, Steele et Teesdale, 1990). Un tel système, comme celui de Kenworth, fait montre de prudence, contrôle les coûts, évite le risque, privilégie le court terme et l'aspect fonctionnel. La situation est fort différente de celle que requiert une entreprise qui démarre (BHTC) ou qui met l'accent sur l'innovation (MMDC). Dans un tel contexte, nous pouvons nous demander si les intrants internes et externes viennent soutenir le système de rémunération ou si le système de rémunération doit s'adapter à ces facteurs environnementaux. Il y a ici matière à recherche supplémentaire.

Les données recueillies lors de nos entrevues nous permettent d'établir une relation linéaire et rétroactive entre les variables retenues. Cependant, nous constatons que la simple présence d'outils de gestion de la qualité, d'un certain nombre d'impacts sur les contenus de tâche et sur les individus et la mise en place de pratiques de rémunération, n'indiquent en rien le degré d'importance de chacun d'entre eux et le degré d'influence de l'un sur l'autre. Ainsi, des mesures quantitatives sur chacun nous permettraient de mieux en saisir leur importance relative. Par exemple, il serait intéressant, dans la description des efforts de la direction dans le processus de la GQ (voir tableau XX, p. 66), de connaître pour chacun, le degré d'intensité de réalisation et de mise en place. Il en est de même pour leur positionnement par rapport aux indicateurs de mesure (voir tableau XXII, p. 76) : quel est le degré d'augmentation de volume par salarié, de l'amélioration du taux de livraison sans délai et du taux de rotation des stocks? La mesure des impacts de la GIQ sur les tâches et caractéristiques de la main-d'oeuvre (voir tableau XXIII, p. 79) nous permettrait de mieux comprendre l'interdépendance entre le degré de mise en place d'outils de GQ et le degré

d'impacts sur certains éléments de l'organisation. Quant à notre variable modératrice, l'état des rémunérations, plusieurs de ses composantes auraient avantage à être mesurées quantitativement, ex. : les pourcentages réels d'augmentation au mérite, calcul des coûts précis de la rémunération globale, la part relative des régimes incitatifs par rapport au salaire de base. Ainsi, bien que notre analyse qualitative nous ait permis certaines constatations et conclusions, celles-ci auraient avantage à être soutenues par des données quantitatives plus précises.

Une remarque importante doit être signifiée relativement à l'inventaire répertorié des pratiques de gestion de la qualité et des rémunérations ainsi que des conséquences sur les contenus de tâches. Si leur mesure plus quantitative s'avère importante, leur base de comparaison l'est davantage. Nous avons constaté par rapport au contenu de chacune des trois (3) variables, que les entreprises étudiées avaient des bases de référence différentes. Ainsi des indicateurs de qualité identiques peuvent être mesurés différemment d'une entreprise à l'autre ou avoir des significations différentes : par exemple, le taux de rotation des stocks, le ratio main-d'oeuvre directe et indirecte, l'indice de satisfaction des clients, etc. Il en est de même des mécanismes de gestion de la qualité et des efforts de la direction : par exemple, la certification et le maillage avec les fournisseurs, le travail d'équipe, l'amélioration continue. Quant aux impacts sur les tâches, nous pouvons mentionner que chaque entreprise a sa propre définition et ses propres moyens d'évaluer : par exemple, la flexibilité, la polyvalence, le travail d'équipe, l'entretien préventif mineur. Enfin, la même remarque s'applique à la rémunération globale; des politiques de rémunération au mérite ou "pay for knowledge" peuvent s'articuler bien différemment d'une entreprise à l'autre, les critères de rendement également. Ainsi, peut-il s'avérer difficile de comparer également des entreprises sur des mêmes critères ou outils

de gestion, les bases de référence de chacune étant souvent différentes l'une de l'autre. Les coffres d'outils de gestion diffèrent, un même vocabulaire peut avoir des significations différentes et les bases de mesure varient. La gestion de la qualité n'est pas une science précise et manque de base de références communes pouvant s'appliquer partout. Aussi, cette constatation affecte-t-elle une étude comparative précise.

L'échantillonnage retenu, s'il nous permet d'établir certaines tendances, est certes trop restreint pour conclure et la présence d'une entreprise syndiquée parmi les trois vient aussi affecter les résultats. Aux fins de l'analyse, il aurait été préférable d'être en présence de trois entreprises non syndiquées. Par contre, la comparaison entre un milieu non syndiqué et syndiqué soulève toute la question du rôle d'un syndicat dans un contexte de gestion intégrée de la qualité. Sa présence peut freiner la mise en vigueur des impératifs de la GIQ, à cause d'une superposition de conventions collectives de travail qui souvent, a pour résultats de baliser les opérations par des classifications de tâches cloisonnées, l'ancienneté absolue et des règles très rigides dans les mouvements de main-d'oeuvre. Les règles de travail viennent contraindre les systèmes de production, la flexibilité requise, le travail d'équipe et l'importance de reconnaître les contributions individuelles. Souvent, le collectivisme l'emporte sur les compétences personnelles. Le mouvement syndical se cherche par rapport à la globalisation des marchés et de la concurrence. Il doit aussi se réinventer et contribuer à réformer un système qu'il a lui-même bâti. Il doit découvrir de nouveaux leviers d'influence (Hoer, 1991) : par exemple, la formation, les critères de sélection du personnel, la redéfinition des profils de tâche. Une étude plus globale devrait tenir compte de ces facteurs. À l'aide d'un plus grand échantillon, la GIQ en milieu syndiqué présente-t-elle les mêmes caractéristiques? Peut-on faire une distinction nette entre entreprise syndiquée et entreprise non syndiquée

par rapport aux résultats de la gestion de la qualité? L'acteur syndical vient-il freiner l'évolution des rémunérations? Notre échantillonnage d'une seule entreprise syndiquée ne nous permet pas de conclure en cette matière. Mais il soulève quand même l'à-propos de la question. Une étude plus approfondie du phénomène s'impose.

Notre hypothèse de travail considère la rémunération comme variable modératrice par rapport à la variable dépendante que représentent les impacts de la GIQ. Il aurait été intéressant d'analyser le tout en inversant ces deux variables, l'argument étant le suivant : la rémunération doit varier en fonction des contenus et exigences de tâches. Tous les impacts de la GIQ auraient donc un rôle modérateur sur les politiques et pratiques de rémunération. Si tel était le cas, nous pourrions en démontrer la relation. Beaucoup d'impacts sur les tâches (ex. BHTC et MMDC) entraînent une rémunération globale non traditionnelle. Peu d'impacts (ex. : KWC) affectent moins la rémunération traditionnelle. Mais pourquoi les mêmes objectifs de QT et les mêmes outils de GIQ ont-ils des effets moindres chez KWC? Nous revenons aux mêmes facteurs de l'environnement externe et interne décrits plus haut, par exemple les acteurs et les règles de travail.

Quelques mots sur la notion d'équité en matière salariale. La revue de littérature traite abondamment de l'équité externe (le marché) et l'équité interne (entre tâches). Notre étude n'a qu'effleuré ces facteurs. Par exemple, la présence chez BHTC et éventuellement chez MMDC, d'un mode de rémunération par acquisition de connaissances et d'habilités ("pay for knowledge") coexistant avec un autre mode de rémunération basé sur la tâche (évaluation des emplois par facteurs-points) assure-t-elle l'équité interne des tâches. La progression salariale dans un système suit-elle la progression de l'autre système? Le rôle du

superviseur de premier niveau dans un contexte "pay for knowledge" est-il le même que celui responsable d'un contexte de tâches par facteurs-points? Leur salaire est-il le même? Autant de questions qui mériteraient plus de recherche. De plus, à partir d'un plus grand échantillonnage, il serait opportun de mesurer les résultats d'une approche "pay for knowledge" en terme de flexibilité, coûts de main-d'oeuvre, satisfaction, productivité, absentéisme, qualité des relations patronales-ouvrières, etc. Enfin, il faudrait davantage connaître la fréquence de certaines innovations accompagnant un système de salaire "pay for knowledge": par exemple, le travail d'équipe, l'absence de distinction entre groupe d'employés, l'absence de poinçon, la sélection d'employés pouvant cadrer dans ce système, un plan de communication intégré, etc.

Reconnaître les contributions de chacun, comme le font BHTC et MMDC, introduit une troisième notion d'équité, celle de l'équité individuelle. Cette stratégie de rémunération, comme l'indique Fay (1987) peut produire des effets sur les politiques mêmes de rémunération : par exemple, diminution de l'équité interne, traitement différencié plutôt que cohérence, importance accrue du risque partagé et diminution de l'importance du niveau hiérarchique pour déterminer le statut des personnes. Notre étude ne nous renseigne pas sur cet aspect.

Enfin, bien que la gestion intégrée de la qualité entraîne certains résultats observables sur des critères immédiats : par exemple, les attitudes, l'absentéisme, les délais de livraison, les reprises de travail, etc., il demeure difficile de démontrer un lien clair entre l'implantation d'une telle pratique de gestion et l'efficacité globale de l'entreprise. Plusieurs autres facteurs peuvent intervenir, facteurs économiques et politiques par exemple. La question est de savoir quelle proportion de cette efficacité est due à la gestion de la qualité. Économistes et financiers ont ici un rôle à jouer.

CONCLUSION

La présente étude a montré que dans un environnement de gestion intégrée de la qualité, les politiques et pratiques de rémunération sont un agent stimulateur. Un tel changement culturel de travail requiert un système de rémunération et de reconnaissance approprié pour soutenir, faciliter et encourager les nombreux impacts qu'il entraîne au niveau des contenus de tâche et des individus. L'opérationnalisation de notre modèle de recherche a aussi révélé que les relations entre les rémunérations et les conséquences de la GIQ sur les tâches et la main-d'oeuvre, varient en fonction de la présence, du nombre et de l'étendue de ces impacts. Enfin, elle suggère que les impacts de la GIQ ont également des répercussions importantes sur les autres pratiques de la gestion des ressources humaines. La mobilisation requise des ressources humaines n'est pas seulement une question de valeurs mais aussi d'efficacité et de rentabilité. Le paradigme de la qualité entraîne aussi un réalignement des pratiques du recrutement et de la sélection, de la formation, des communications, de l'aménagement des postes de travail et de la participation des employés à la gestion. L'analyse systémique utilisée sert bien l'objet de cette recherche; les relations causales et rétroactives sont amplement démontrées.

Les résultats de cette étude ouvrent la voie à de nombreuses possibilités de recherche complémentaire, en particulier une analyse plus quantitative des facteurs en présence et l'identification des bases de références communes entre entreprises étudiées pouvant permettre des comparaisons plus rigoureuses. Il serait aussi intéressant d'étudier un certain nombre d'intrants internes et externes pouvant affecter l'évolution des rémunérations et les impacts sur les contenus de tâches : par exemple, le degré d'autonomie locale par rapport au siège social

corporatif, la présence ou non d'un syndicat dans un tel milieu de travail et le niveau de maturité de développement de l'entreprise. Une réflexion plus rigoureuse des concepts de rémunération intrinsèque et extrinsèque, des systèmes de reconnaissance non monétaire, de la rémunération au mérite, du travail d'équipe et des équipes de travail semi-autonomes, ainsi que leurs relations avec les impacts de la GIQ et leur niveau optimal, pourraient générer de nouvelles hypothèses de recherche.

Bien qu'il n'y ait pas de conclusion scientifique à cette étude, il est quand même possible d'en tirer certaines indications pratiques. Les résultats suggèrent aux gestionnaires engagés dans le processus de GIQ de porter une attention particulière aux pratiques de gestion des ressources humaines afin de procéder à leur alignement par rapport aux impacts engendrés et escomptés. Cette constatation s'applique particulièrement au secteur des rémunérations, lequel lance aux employés des messages importants sur ce qui est valorisé et espéré par l'organisation. De son côté, l'employé qui, à son tour, doit s'adapter aux nombreux impératifs de la GIQ, lance souvent le message suivant : "Un tel contexte de travail, ses exigences et obligations me rapportent quoi?" Et dans son langage, la réalité du salaire revient plus souvent qu'autrement. En d'autres mots, la gestion intégrée de la qualité modifie les bases de la rémunération du statut vers la contribution. L'employé adoptera plus facilement les attitudes et comportements requis, s'il est convaincu qu'une part de la "plus-value" qu'il produit lui revient.

En terminant, mentionnons que si les résultats de cette démarche empirique ont permis de valider notre hypothèse de recherche, celle-ci demande toutefois à être testée de façon plus rigoureuse à l'aide d'outils analytiques quantitatifs et d'un plus grand échantillonnage.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIER, G., ELISSALT, O. et SETTON, A. Mobiliser pour réussir, Paris, Ed. du Seuil, 1989, pp. 148-170.
- BALKIN, D.B. et GOMEZ-MEJIA, L.R. "Matching Compensation and Organizational Strategy", Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp. 153-159.
- BALKIN, D.B. et GOMEZ-MEJIA, L.R., "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy", Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 169-182.
- BELANGER, L. et al. Gestion stratégique des ressources humaines, Chicoutimi, E. Gaétan Morin, 1988, pp. 15-17.
- BOOTH, P.L. "Strategic Rewards Management : The Variable Approach to Pay", The Conference Board of Canada, report 52-90, 1990.
- BORDELEAU, Y. Comprendre et développer les organisations : méthodes d'analyse et d'intervention, Montréal, Ed. Agence d'arc, 1987, pp. 57-112.
- BRATKOVICH, J.R., STEELE, B. et TEESDALE, G.N., "The Reward System as a Tool for Reinforcing Innovation and Entrepreneurial Behavior", Human Resource for Organizations in Transition, sous la direction de R.J. Niehaus et K.F. Price, New York, Plenum Press, 1990, pp. 63-81.
- CHANDLER, A.D. Strategy and Structure, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962, p. 13.
- CLEMMER, J. Firing on All Cylinders, Toronto, McMillan du Canada, 1990, pp. 180-217.
- CRAIG, A.W.J. "Les relations Industrielles au Canada : aspects principaux", Relations industrielles, École de relations industrielles (U de M), Monographie N° 19, 1988, pp. 13-54.
- CROSBY, P.B. La Qualité, c'est gratuit, Paris, Ed. Economica, 1986, pp. 3-42.

- CROSBY, P.B. Eternally Successful Organization, New York, Ed. McGraw-Hill, 1988, 296 pages.
- DEAN, J.W. et SNELL, S.A. "Integrated Manufacturing and Job Design : Moderating Effects of Organizational Inertia", Academy of Management Journal, Vol. 34, N° 4, 1991, pp. 373-387.
- DEMING, W.E. "Qualité, la révolution du management", Paris, Ed. Economica, 1988, pp. 93-112.
- DILWORTH, J.B. Productions and Operations Management, (4th Edition), New York, Random House, 1988, pp. 373-403.
- DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. et CHRETIEN, L. Gestion des ressources humaines, Montréal, Editions du Trécarré, 1988, pp. 210-252.
- DYER, L. "Linking Human Resource and Business Strategies", Human Resource Planning, Vol. 7, N° 2, 1984, pp. 79-86.
- EHRENBERG, R.C. et MILKOVICH, G.T., Human Resources and the Performance of the Firm, University of Wisconsin, Ed. Industrial Relations Research Series, 1987, pp. 87-122.
- FAY, C.H., "Using Strategy Planning Process to Develop a Compensation Strategy", Topics in Total Compensation, Vol. 2, N° 2, 1987, pp. 117-128.
- FOKER, L. B. "Quality : American, Japanese and Soviet Perspective", Academy of Management : the Executive, Vol. 5, N° 4, Nov. 1991, pp. 63-74.
- FREEDMAN, S.M., MONTANARI, J.R. et KELLER, R.T., "The Compensation Program : Balancing Organizational and Employee Needs", Compensation Review, 2th quarter, 1982, p. 47 à 53.
- GAUTHIER, B., Recherche Sociale, Québec, Ed. Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 133 à 197.
- GLUECK, W. Business Policy, Strategy Formation and Management Action, New York, McGraw-Hill, 1976, pp. 130-188.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. et WELBOURNE, T.M., "Compensation Strategy : An Overview and Future Steps", Human Resource Planning, Vol. 11, N° 3, 1988, pp. 173 à 188.

- GUERIN, G. et WILS, T., Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, chapitre 9.2. : "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", Cowansville, Ed. Yvon Blais inc., 1990, pp.669 à 715.
- HENDERSON, R. et RISHER, H.W. "Influencing Organizational Strategy Through Compensation Leadership". In Balkin and Gomez-Mejia (eds) New Perspective on Compensation, New Jersey, Prentice Hall, 1987, pp. 72-90.
- HENEMAN, R.L. "Merit Pay Recherche", Recherche in Personnel and Human Resources Management, Vol. 8, 1990, pp. 203 à 263.
- HOER, J. "What should Unions Do?", Harvard Business Review, May-June 1991, pp. 30-45.
- HOLPP, L. "Making Choices : Self-Directed Teams or Total Quality Control?", Training, May 1992, pp. 69-76.
- INMAN, R.A. et MEHRA, S. "Potential Union Conflict in JIT implementations", Production and Inventory Management Journal, 4th quarter, 1989, pp. 19-21.
- ISHIKAWA, K. What is Total Quality Control, Tokyo, Prentice Hall, 1985, p. 21.
- JOHNSON, T. et MANOOCHERI, G.R. "Adapting JIT : Implications for Workers Roles and HR Management", International Management, May/June 1990, pp. 2-6.
- JONHSTON, C.G. et DANIEL, M.J. "La Satisfaction du client par la qualité totale", Le Conference Board du Canada, rapport 74-91, 1991, pp. 1 à 84.
- KANTER, R.M. "From Status to Contribution : Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", Personnel, January 1987, pp. 12 à 37.
- KELADA, J. Comprendre et réaliser la qualité totale, Dollard-des-Ormeaux, Qc, éd. QAFEC, 1991, pp. 1-32.
- KELADA, J. "La Gestion intégrale de la qualité : une philosophie de gestion", Revue Gestion, HEC, fév. 1989, pp. 8-14.
- KERR, S. "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", Academy of Management Journal, Vol. 18, N° 4, 1975, pp. 769-789.

- KERR, J. et BETTIS, R.A., "Board of Directors, Top Management Compensation and Shareholder Return", Academy of Management Journal, Vol. 30, N° 4, 1987, pp. 645-664.
- KERR, J.L. "Diversification Strategies and Managerial Rewards : an Empirical Study", Academy of Management Journal, Vol. 28, N° 1, 1985, pp. 155-179.
- KLEIN, J. "Human Costs of Manufacturing Reform", Business Harvard Review, March/April 1989, pp. 60-66.
- LAROUCHE, V. et DEOM, E., "L'approche systémique en relations industrielles", Relations industrielles, Vol. 39, N° 1, 1984, pp. 114-143.
- LAWLER, E.E. "Paying the Person : A Better Approach to Management?" Human Resource Management Review, Vol. 1, N° 2, 1991, pp. 145-154.
- LAWLER, E.E. "Pay for Performance : A Strategic Analysis", Compensation and Benefits, sous la direction de L.R. Gomez-Mejia, Washington. D.C., Bureau of National Affairs, 1989, pp. 136-181.
- LAWLER, E.E. Strategic Pay, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990, 308 pages.
- LECLERC, M. Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 36-64.
- LEMELIN, M. et RONDEAU, A. Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, Chapitre 10.1 : "Les Nouvelles Stratégies de Gestion de Ressources Humaines", Cowansville, Éd. Yvon Blais Inc., 1990, pp. 721 à 741.
- LEGNICK-HALL, C.A. et LENGNICK-HALL, M.L. "Strategic Human Resources Management : A Review of Litterature and a Proposed Typology", Academy of Management Review, Vol. 13, N° 3, 1988, pp. 454-470.
- MILLS, R. et SNOW, C. "Designing Strategic Human Resources Systems", Organizational Dynamics, Summer 1984, pp. 36-56.
- MINTZBERG, H. "Patterns in Strategy Formation", Management Science, Vol. 24, N° 9, 1978, p. 934.

- MUCZYK, J.P. "The Strategic Role of Compensation", Human Resource Planning, Vol. 11, N° 3, 1989, pp. 225-239.
- NERON, R. "Le projet d'entreprise et la qualité totale", publié dans Nouvelles Stratégies en Gestion de Ressources Humaines, textes colligés par Michel Leclerc, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 75-79.
- PETERS, T. Le chaos management, Paris, Ed. Inter-Edition, 1988, pp. 43-46.
- POTTINGER, J. "Engineering Change Through Pay", Personnel Management, October 1989, pp. 73-74.
- SCHONBERGER, R. Japanese Manufacturing Techniques, New York, Ed. Free Press, 1982, pp. 15-47.
- SCHULER, R.S., GALANTE, S.P. et JACKSON, S.E. "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", Personnel, September 1987, pp. 18-19.
- SISCO, R., "Put your Money Where your Teams Are", Training, july, 1992, pp. 41-45.
- TAILBY, S. et TURNBULL, P. "Learning to Manage JIT", Personnel Management Journal, Jan. 1989, 4 pages.
- THERIAULT, R., Guide Mercer sur la gestion de la rémunération, Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1991, 579 pages.
- TOSY, H. et GOMEZ-MEIJA, L.R. "The Decoupling of CEO Pay and Performance : an Agency Theory Perspective", Administrative Science Quaterly, Vol. 34, 1989, pp. 169-194.
- TROY, K., "Employee Buy-in to Total Quality", The Conference Board of Canada, Report Number 974, 1990, pp. 4-18.
- WERTHER, W.B., DAVIS, K. et LEE-GOSSELIN, H. La gestion des ressources humaines, Montréal, Ed. McGraw-Hill, 1990, pp. 432-513.
- WILS, T. et DYER, L. "Relating Business Strategy to Human Ressource Strategy: some Preliminary Evidence", Communication présentée à la 44ème réunion annuelle de l'"Academy of Management" à Boston, 1984.

WILS, T., LELOUARN, J.Y. et GUERIN, G. Planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Ed. Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, pp. 1-129.

APPENDICE A

Canevas de travail pour les entrevues

Appendice A (suite)

A : PROFIL DE L'ENTREPRISE

1. Secteur d'activités
2. Positionnement organisationnel
3. Chiffre d'affaires annuel
4. Présence de syndicat ou non
5. Nombre d'employés
 - Total
 - Par catégorie :
 - . haute direction et superviseurs
 - . professionnel
 - . bureau
 - . production
6. Données démographiques de la main-d'oeuvre
 - âge
 - sexe
 - éducation
 - ethnies
 - langue de travail
 - langue maternelle
7. L'organisation a-t-elle subi des changements structureaux significatifs depuis 2-3 ans?
 - si oui, les décrire
8. La structure de prise de décision : est-elle centralisée? ou décentralisée?

Appendice A (suite)

B : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE

QUALITÉ :

- L'évolution, dans le temps, des initiatives en matière de qualité
- Définition
- Les valeurs véhiculées : ex. : client, employés, travail d'équipe, sécurité, implication, procédés, ...
- Pourquoi le virage QT?
- Clients internes et externes : comment définir leurs besoins?
- Communication face à face avec clients internes et externes
- Place de la qualité du produit et du service
- Le traitement des plaintes et suggestions des clients internes et externes
- Le calcul des coûts de la non qualité
- Les critères ou indicateurs-clés de l'amélioration de la qualité :
 - Corporatif :
Volume de vente, part de marché, retour sur l'investissement, liquidité, profits bruts.
 - Vente et marketing :
Part du marché, commandes reçues vs nombre de soumissions, pourcentage des ventes dans de nouveaux territoires vs ventes totales, \$ coûts de promotion et publicité vs niveau des ventes, niveau de satisfaction du client, niveau de rétention des clients.
 - Le produit (procédé) :
Nombre d'erreurs, niveau de production par jour/semaine/mois, les coûts, nombre d'erreurs/défauts, les temps de fabrication, niveau des reprises (rework), taux de productivité.
 - Le service :
Réduction des délais de livraison, indice de satisfaction du client, nombre de plaintes, temps de réponse.
 - Implication des employés :
Niveau de satisfaction des employés, résultats en santé/sécurité, le roulement, l'absentéisme, heures de formation par employé, les réunions d'équipe, les cercles de qualité, le processus consultatif et participatif.

Appendice A (suite)

- . Profitabilité :
Par client, par produit,...
- . Coûts de contrôle de la qualité :
Coûts des défauts à corriger avant livraison, coûts après livraison (coûts de garantie), coûts de contrôle de la qualité, coûts de la non qualité.

QUALITÉ TOTALE :

- Le processus fournisseur à l'utilisateur final
- Le processus d'amélioration continue de la qualité
- La mesure du processus
- Intégration de la chaîne des fournisseurs
- Le maillage
- Intégration fournisseur-client
- Appropriation du processus par les employés
 - . information/consultation/participation
 - . le partage de l'information (feedback)
 - . la formation
 - . reconnaissance des mérites
 - . indicateurs :
 - . heures de formation
 - . résultat de production sans défaut
 - . coûts de la non qualité
 - . nombre d'équipes en développement de projets
 - . participation dans travail d'équipe
 - . degré de polyvalence / flexibilité
 - . revue d'évaluation de rendement
 - . suggestions d'équipe mises en vigueur

EFFORT DE LA DIRECTION :

- L'infrastructure du modèle de gestion de la qualité
- L'implication de la haute direction
- L'approche de travail d'équipe
- Le partage des responsabilités
- La formation (sur quoi)

Appendice A (suite)

- Reconnaissance des mérites
 - . individuelle / équipe
 - . tangibles / intangibles
 - . promotion
 - . rémunération
 - . le partage profit / productivité
 - . récompenser les habilités
- Le système des communications
- Les techniques mises en place
 - . juste à temps
 - . entretien productif total
 - . contrôle statistique du procédé
 - . Kaïsen
 - . Kanban
 - . travail d'équipe
 - . assurance qualité
 - . contrôle qualité

ÉTAPES DE PROMOTION DE LA GIQ DANS L'ENTREPRISE :

- ___ 0 Obtention d'un consensus au sein de l'entreprise
- ___ 1 Formation globale
- ___ 2 Renforcement de la culture d'entreprise dans chaque division
- ___ 3 Collaboration efficace entre les divisions
- ___ 4 Établissement du système intégré de contrôle total

(Source : Conference Board, 1991)

PHASES DE MISE EN VIGUEUR :

- Démarrage :
Créer une vision avec des valeurs claires.

Appendice A (suite)

- Sensibilisation et éducation :
Partager cette vision, demander le feedback, donner des exemples de qualité.
- Planification initiale :
Identifier les cibles critiques de performance et supporter des équipes de travail.
- Communication :
Tenir des sessions de sensibilisation sur la GIQT pour développer un langage commun autour de l'amélioration continue.
- Formation :
Formation globale, intensive pour toutes catégories du personnel dans les domaines suivants : leadership, travail d'équipe, outils et techniques, formation croisée.
- Mesures de contrôle et de surveillance :
Mise en place de moyens pour mesurer l'amélioration continue de la qualité (indicateurs-clés). Établissement d'un système de reconnaissance et récompenses axé sur l'équipe.
- Gestion de la performance :
Donner de la formation supplémentaire pour renforcer et promouvoir l'utilisation de nouvelles techniques et outils. Le suivi constant des indicateurs de performance, des lignes de conduite pour assurer la conformité et l'équité administrative.

(Source : Holpp. 1992)

LES RÉSULTATS DE LA GIQT :

- Réduction des accidents avec ou sans perte de temps
- Augmentation du volume par salarié
- Reprise de part du marché
- Augmentation des suggestions
- Taux de productivité en hausse
- Les coûts de la qualité en baisse
- Augmentation des bénéfices

Appendice A (suite)

- Le chiffre d'affaires en hausse
- Valeur des ventes en hausse
- Taux de livraison sans délai
- Nombre de plaintes / client
- Taux d'absentéisme
- Taux de rotation des stocks
- Nombre de jours moyen pour les comptes clients
- Réduction du nombre de fournisseurs
- Contrôle des coûts du produit
- Renforcement de l'orientation client dans le personnel
- Amélioration du travail d'équipe
- Nombre de suggestions
- Heures de bris de machines
- Taux de production zéro défaut
- Durée du temps de fabrication
- Ratio main-d'oeuvre directe vs indirecte

C- IMPACTS DE LA GQT SUR LES TÂCHES ET CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE

- Un plus haut niveau de connaissances techniques
- Une plus grande flexibilité et polyvalence
- Un strict suivi des procédures et cédules de production
- Travail d'équipe et coopération
- Jugement et responsabilités accrus
- Engagement total : s'impliquer
- Créativité et solution de problèmes
- Ouverture à la formation et au développement continu
- Pression accrue, stress, perte d'autonomie individuelle
- Partager les pouvoirs
- Réduction des classes d'emplois
- Réduction des échelons de salaires
- Changement dans le rôle de la supervision
- Nouveaux modes de rémunération
- Redéfinition des contenus de tâches
- Exigences nouvelles à l'embauche
- Communication en rétroaction
- Discipline opérationnelle
- Qualité contrôlée à la source
- Installations flexibles

Appendice A (suite)

- Organigramme aplati
- Production en petits lots
- Gestion participative
- Une hiérarchie de compétence
- Le juste-à-temps
- L'entretien préventif global
- Approche client/fournisseur
- Nouveaux critères de sélection du personnel

Appendice A (suite)

D. COMPOSITION ET ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

I : Processus de planification en matière de rémunération :

1. Plan stratégique
2. Les initiateurs
3. Planification sur quelle période
4. Une philosophie articulée
5. Présence d'un comité de rémunération au niveau du conseil de direction
6. Son rôle

II : Modèle de rémunération globale :

7. Salaire de base :
Importance du salaire de base dans l'ensemble de la R.G.
8. Bénéfices :
Importance des bénéfices dans R.G.
9. Récompenses incitatives :
Leur importance dans R.G.
10. Rémunération intrinsèque et extrinsèque :
Importance relative

III: Position vis-à-vis le marché :

11. Comparaisons avec les concurrents :
Position préférée des salaires par rapport au marché
Position préférée des bénéfices par rapport au marché

IV : Choix de politiques de rémunération :

Appendice A (suite)

12. Partage des risques :
 - Partie du revenu reliée aux résultats d'entreprise ou à l'atteinte de résultats
 - Est-ce qu'une partie du salaire devrait être à risque
 - Importance de la réussite variable? Pourquoi?

13. Équité salariale interne entre tâches :
 - C'est un but important de notre système de salaire
 - Nous travaillons fort à l'atteinte de cet objectif
 - Nous accordons plus d'importance à l'équité interne qu'externe

14. Confidentialité :
 - Toute l'information en matière de salaire est confidentielle
 - Il existe des politiques formelles pour décourager les employés à divulguer leurs salaires
 - Nous ne dévoilons pas ouvertement comment les niveaux de salaire et les augmentations sont établis.

15. Payer pour la performance :
 - Nous avons un engagement fort en faveur de la rémunération au mérite.
 - Ici, les augmentations de salaires sont déterminées principalement par le rendement de l'employé. Il y a un écart important entre bon et mauvais performant sur une même tâche.
 - L'ancienneté n'entre pas en considération dans les décisions salariales.

16. Évaluation de rendement :
 - Critères : comportements
résultats
idées et coopération
objectifs
habilité à travailler sans supervision
la qualité du travail
 - Évaluation subjective ou objective

Appendice A (suite)

- Rétroaction : grande dépendance envers le patron
fréquence
axée sur le développement
contribution de l'employé
connaître ses résultats
17. Décentralisation :
- La politique de salaire n'est pas centralisée.
 - Le service du personnel a une latitude dans le développement des programmes de rémunération.
 - Il y a un minimum d'interférence du siège social corporatif dans les décisions reliées aux salaires.
18. Rémunération égalitaire :
- Le système de rémunération ne reflète pas la hiérarchie. En d'autres mots, nous accordons un minimum de privilèges aux directeurs supérieurs.
 - Nous essayons de rendre notre système le plus égalitaire possible. Il y a peu de privilèges/récompenses pour une seule élite.
19. La participation :
- Nous tenons compte sérieusement des préférences de nos employés pour diverses formes de rémunération (ex. : boni/partage de profit).
 - Plusieurs catégories d'employés ont un mot à dire dans les politiques de salaires.
 - Les décisions en matière de rémunération sont très autocratiques. Nous suivons le "livre". Peu d'employés contribuent aux décisions.
20. Système basé sur la tâche ou non :
- Nous avons un système de salaire basé sur la tâche, le niveau salarial est déterminé principalement par des facteurs-clés.
 - Nous avons un système axé sur la maîtrise des connaissances et habilités.
 - La tâche est plus importante que l'individu. L'emphase est mise sur l'évaluation des tâches.

Appendice A (suite)

21. Système de récompenses monétaires (autre que le mérite):
- Pourcentage des employés y ayant accès :
aujourd'hui
il y a trois ans
 - Quels programmes?
 - actions : option d'achat
achat
octroyées
 - partage des profits
 - bonis forfaitaires
 - partage de productivité
 - autres :
 - . incitatifs individuels ou de groupe
 - . plan d'épargne
 - . plan de suggestions
 - . Special Award
 - Existent depuis quand? et leur efficacité (1 à 5)
 - Gains forfaitaires et gains de pension
 - Changements significatifs depuis quelques années et dans quel programme
 - plus de personnes éligibles :
 - éligibilité élargie aux niveaux inférieurs :
 - autres changements :
 - Croyez-vous faire des changements significatifs à vos régimes incitatifs ou de bonis?
 - Oui
 - Non
 Si oui, lesquels et pourquoi?
 - Avez-vous introduit les méthodes de rémunération suivantes:
 - Rémunération des habilités maîtrisées
 - Rémunération des connaissances/expérience
 Si oui, les décrire, pourquoi ils furent introduits? et leur efficacité.

Appendice A (suite)

V : Rémunération à long terme :

22. • Notre système de salaire est orienté sur le futur. Nous captions l'attention des employés sur des buts à long terme (2 ans et plus).
- Notre système récompense pour des réalisations à court terme dans une période donnée.
- Nous valorisons des résultats à long terme.

VI : Évaluation du système :

23. Nos politiques et procédures de salaires sont très efficaces.
- Le Management est heureux de la façon dont la rémunération contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Toute chose restant égale, nos stratégies de rémunération donnent la monnaie du change à nos actionnaires.
- Nos politiques ont très bon accueil chez nos employés.
- Nos politiques contribuent grandement à garder nos employés, les motiver et à attirer les autres.

VII : Impacts de la rémunération globale :

24. Est-ce que les critères de performance ont changé en fonction des programmes de rémunération mis en place?
25. Avez-vous senti des différences (variations) dans les résultats des indicateurs-clés de l'entreprise?

<u>Les indicateurs</u>	<u>Quelques améliorations</u>	<u>Beaucoup d'améliorations</u>
productivité		
roulement M/O		
absentéisme		
profits		
plaintes int./ext.		
retour sur l'investissement		
....		

Appendice A (suite)

VIII : Changements futurs :

26. Prévoyez-vous, dans les années futures, procéder à des modifications importantes au niveau des rémunérations? Oui :
Non :

Si oui, lesquelles? et pourquoi?

IX : Les buts de votre politique de rémunération :
(Rangement 1 à 12)

Maintenir les profits

Réduire le taux de roulement

Éviter des conflits dans les unités de travail

Pour éliminer les employés moins performants

Maintenir le budget

Rester compétitif sur le marché de la MO

Rencontrer les besoins personnels des employés

Attirer de nouveaux employés

Maintenir l'équité salariale entre employés

Motiver le rendement futur des employés

Augmenter la satisfaction au travail des employés

Récompenser le rendement passé des employés

(Source : Freedman et al., 1982)

APPENDICE B

Illustration du modèle de rémunération par acquisition de connaissances et d'habilités chez BHTC

Appendice B (suite)

CRITERES D'EVALUATION POUR LA BUSINESS: PREVOL	NIVEAUX													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
C R I T E R E S														
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. NETTOYAGE DES APPAREILS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. CONDUITE DU CAMION D'ESSENCE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. REMPLISSAGE ET VIDANGE DE CARBURANT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. PRENDRE L'ECHANTILLONNAGE DE L'ESSENCE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. INSPECTION JOURNALIERE DES VEHICULES DU PREVOL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. TEST D'ETANCHEITE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. CONDUITE DE LA REMORQUE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. RECEPTION DES PIECES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. INVENTAIRE POUR CALIBRATION DES OUTILS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. PREPARATION DES ACCESSOIRES NECESSAIRES A LA LIVRAISON		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. REPARATION DES ROUES			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. INSTALLATION DES "DOOR SEAL"			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. APPLICATION DU "SEALING"			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. SABLAGE POUR "REWORK"			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. EMBALLAGE (CRATING)				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. VERIFICATION DU RESERVOIR PRINCIPAL D'ESSENCE				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. AIDE AU MECANICIEN POUR TRAVAUX DE MECANIQUE SIMPLE				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFFECTUER LES FONCTIONS SUIVANTES:														
. REPARATION, AJUSTEMENT ET MODIFICATION DES PORTES					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. INSTALLATION DES RADIOS DE SERVITUDE					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
. INSTALLATIONS MECANIQUES MINEURES					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Appendice B (suite)

CRITERES D'EVALUATION POUR LA BUSINESS: PREVOL	NIVEAUX													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
C R I T E R E S														
EFFECTUER LES OPERATIONS SUIVANTES:														
. DESASSEMBLAGE MECANIQUE (TEAR-DOWN)							X	X	X	X	X	X	X	X
DOIT POSSEDER LES CONNAISSANCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LES														
FONCTIONS SUIVANTES:														
. ASSEMBLAGE ET RIVETAGE DE METAL EN FEUILLES							X	X	X	X	X	X	X	X
. REMPLACEMENT DES TRAINS D'ATERRISSAGE							X	X	X	X	X	X	X	X
. ASSEMBLAGE D'UN ROTOR PRINCIPAL							X	X	X	X	X	X	X	X
. LES OPERATIONS "PRE-GROUND RUN" ET "POST-FLIGHT"							X	X	X	X	X	X	X	X
DOIT POSSEDER LES CONNAISSANCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LES														
FONCTIONS SUIVANTES:														
. OPERATIONS DE VOL INCLUANT LES "SNAGS", LES MODIFICATIONS, LES "REWORKS" ET "TROUBLE-SHOOTING"									X	X	X	X	X	X
. INSTALLATION ET MAINTENANCE DES BOUTEILLES DE FLOTTAISON									X	X	X	X	X	X
DOIT POSSEDER LES CONNAISSANCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LES										X	X	X	X	X
ITEMS 12 A 24 INCLUSIVEMENT DU GUIDE DU TECHNICIEN DE BHTC SUIVANT														
L'ATTESTATION DES SUPERVISEURS DU PREVOL														
DOIT POSSEDER LES CONNAISSANCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LES										X	X	X	X	X
ITEMS 1. 2. 3. 4. 9. 10 ET 11 DU GUIDE DU TECHNICIEN DE BHTC SUIVANT														
L'ATTESTATION DES SUPERVISEURS DU PREVOL														
DOIT POSSEDER LES CONNAISSANCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LES											X	X	X	X
ITEMS 5. 6. 7. 8. 25. 26. 27 ET 28 DU GUIDE DU TECHNICIEN DE BHTC														
SUIVANT L'ATTESTATION DES SUPERVISEURS DU PREVOL														
DOIT OBTENIR UNE LICENCE DE TECHNICIEN D'AERONEF CATEGORIE M-15											X	X	X	X
SUR UN TYPE D'APPAREIL EN PRODUCTION OU EXPERIMENTAL CHEZ BHTC														

Appendice B (suite)

CRITERES D'EVALUATION POUR LA BUSINESS: PREVOL	NIVEAUX														
C R I T E R E S	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	
NOTE: LA PROGRESSION AU PROCHAIN NIVEAU SERA DETERMINEE SELON LES BESOINS DES OPERATIONS															
DOIT OBTENIR UN DEUXIEME TYPE D'ENDOSSEMENT CATEGORIE M-15 SUR LES TYPES D'APPAREILS EN PRODUCTION OU EXPERIMENTAUX CHEZ BHTC													X	X	X
DOIT OBTENIR UN TROISIEME TYPE D'ENDOSSEMENT CATEGORIE M-15 SUR LES TYPES D'APPAREILS EN PRODUCTION OU EXPERIMENTAUX CHEZ BHTC														X	X
DOIT MAINTENIR EN VIGUEUR EN TOUT TEMPS LES LICENCES CATEGORIE M-15 ET ENDOSSEMENTS APPLICABLES SUR LES APPAREILS EN PRODUCTION ET EXPERIMENTAUX CHEZ BHTC															X
DOIT FORMER DES EMPLOYES SUR TOUS LES SYSTEMES COMPLEXES DES APPAREILS															X
DOIT SE TENIR AU COURANT DES BULLETINS DE SERVICE TELS QUE AD - ASB ET SB															X

