UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN COMMUNICATION

par

Magda FUSARO

QUALITÉ TOTALE ET COMMUNICATION :
Enjeux et contraintes de trois projets de qualité totale au sein de Bell Québec de juin 1993 à avril 1994

Juillet 1994

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

		Page
REMERCIEMENTS		iv
LISTE DES TABLEAUX		v
LISTE DES ABRÉVIATIONS		vi
RÉSUMÉ		vii
INTRODUCTION		1
CHAPITRE 1		
DE LA CONVERGENCE À LA CONTINGENCE		4
1.0	Introduction	4
1.1	La prégnance du contexte	7
	1.1.1 Un monopole souvent convoité	7
	1.1.2 Les nouveaux venus	8
	1.1.3 Le CRTC : un acteur parfois encombrant	11
	1.1.4 Des enjeux alléchants	14
1.2	Le virage qualité	19
	1.2.1 Le noeud du problème	20
	1.2.2 Des interrogations connexes	22
1.3	Le cadre de référence théorique	26
	1.3.1 Quelle orientation théorique pour la qualité?	27
	1.3.2 La qualité totale : une notion difficile à définir	36
1.4	Méthodologie de la recherche	47
	1.4.1 La cueillette des données	48
	1.4.2 Les limites de la recherche	56
1.5	Conclusion	59
CHAPITRE 2		
LA QUALITÉ TOTALE : APPELLATION D'ORIGINE INCONTROLÉE		60
2.0	Introduction	60
2.1	Un regard vers le passé	62
	2.1.1 De la sensibilisation à l'intervention	63
	2.1.2 De l'intervention à la concrétisation	65

2.2	La roue de la qualité	67
	2.2.1 La qualité remaniée	67
	2.2.2 Les «gadgets» de la qualité	71
	2.2.3 Zoom sur les instigateurs de la qualité	83
	2.2.4 Des conséquences peut-être catastrophiques	91
2.3	Les forces et faiblesses du programme	93
	2.3.1 La valeur ajoutée de la qualité	93
	2.3.2 Les zones d'ombre de la qualité	98
2.4	Conclusion	103
CHAPITRE 3 :		
LES DISCOURS QUALITÉ		104
3.0	Introduction	104
3.1	Qualité? Vous avez dit qualité?	107
	3.1.1 L'appel de la haute direction	107
	3.1.2 La réponse des employés	111
	3.1.3 Que de confusions!	117
3.2	De l'intention à la compréhension	124
	3.2.1 La valeur de l'engagement	125
	3.2.2 Le plan de communication	131
	3.2.3 La formation : la pierre angulaire de la qualité	139
3.3	Les priorités de la qualité	149
	3.3.1 Le rôle des intervenants	152
	3.3.2 L'utilisation des outils	157
3.4	Les fruits de la qualité	159
	3.4.1 Les projets en voie de développement	160
	3.4.2 Les changements macro	168
	3.4.3 Les changements micro	170
3.5	Paralysie ou adhésion : quelle voie choisir?	172
3.6	Conclusion	181
CONCLUSION		183
APPENDICE A : LISTE DES ANNEXES		186
BIBLIOGRAPHIE		187

REMERCIEMENTS

Procéder aux remerciements est devenu un exercice relativement courant, voire banal, qui peut également perdre de sa sincérité. Sans verser dans l'effusion démesurée, nous tenons néanmoins à exprimer nos plus vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à notre séjour à Montréal ainsi qu'à la réalisation de ce mémoire.

Et plus particulièrement :

• Monsieur Gaëtan Tremblay, professeur au département des Communications de l'UQAM, qui, au cours de ces deux années, nous a fourni les conseils théoriques, méthodologiques et «logistiques» pour la définition du sujet, puis pour la réalisation du mémoire. Nous le remercions également pour les stages de recherche effectués au GRICIS et pour nous avoir autorisée, par la suite, à venir travailler dans les locaux du GRICIS;

• Monsieur Moeglin, qui, bien que résidant de l'autre côté de l'Atlantique, a toujours été présent en cas de difficultés;

• Mesdames Johanne Fortin et Ghislaine Chapman pour nous avoir dirigée au cours du premier stage chez Bell Canada;

• Messieurs Robert Brodeur et Denis Lavoie, sans lesquels notre stage au service de la planification générale n'aurait pas été possible;

• L'équipe du service de planification générale pour son accueil chaleureux;

• Et enfin, toutes les personnes de Bell Canada sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Encore merci pour leur amabilité et leur disponibilité.

• Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement Madame Dominique Burns, qui s'est chargée de cette corvée, ô combien délicate, de corriger le mémoire.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1	Les thèmes de l'analyse	49
2	Description des membres du projet n° 1 «Réduire les délais pour les aménagements exécutés dans des espaces disponibles avec du matériel existant».	52
3	Description des membres du projet n° 2 «Amélioration du processus d'élaboration et d'implantation des méthodes et systhèmes associés à l'introduction des services dans les groupes SAC et SAFF».	53
4	Description des membres du projet n° 3 «Revoir le processus d'accès au SAC afin d'assurer à tous nos clients une réponse rapide, efficace et dirigée vers la bonne personne».	54
5	La méthode Joiner en sept étapes	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AT&T	American telephone et telegraph compagny.
BCE	Bell Canada Entreprises.
BCRIS	Bell Canada registration information system.
CBI	Critical Business issue.
CNCP	Canadien National et Canadien Pacific.
CRTC	Conseil de Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes
FADE	Focaliser, analyser, développer, exécuter.
GAQ	Groupe action qualité.
GQT	Gestion de la qualité totale.
IFPB	Institut de formation professionnelle Bell.
MCI	Microwave communications inc.
PEAV	Planifier, évaluer, analyser, valider.
SAC	Services à la clientèle.
SAFF	Services Affaires.

RÉSUMÉ

À l'aide de trois projets qualité, nous tenterons de montrer le processus d'implantation de la qualité totale chez Bell Canada. Nous verrons alors les contraintes et les enjeux véhiculés par la notion de qualité totale. L'objectif de ce travail est de souligner que la seule présence d'un groupe d'acteurs ne suffit pas à faire de la qualité totale un levier de changement conduisant à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.

Divers facteurs tels que la participation des employés, la communication, une formation adaptée, les définitions de la qualité et des outils utilisés sont indispensables pour réussir l'implantation de cette démarche et créer un sentiment d'adhésion auprès de l'ensemble du personnel de cette entreprise.

Grâce à une analyse comparée des discours en œuvre chez Bell Canada (celui de la haute direction et celui des employés), il apparaît que l'engagement de la haute direction est davantage verbal que dans les actes, ce qui crée un sentiment de désillusion auprès des employés.

Par ailleurs, l'introduction de la qualité totale se traduit par des bouleversements affectant l'organisation du travail et la définition des rôles des individus, conduisant certains employés à rejeter la notion de qualité. En outre, le plan de communication s'avère inefficace, dans la mesure où le personnel n'a qu'un vague souvenir de l'introduction du programme de qualité totale. Ainsi, les moyens de communication choisis ne permettent pas aux employés d'identifier clairement la qualité. Ces derniers confondent alors principes, outils et programme.

Enfin, il semblerait que l'introduction de la qualité totale chez Bell Canada se traduise par une plus grande consultation des employés et par une participation accrue des non-cadres; ce qui constitue une rupture majeure dans le mode de gestion de l'entreprise.

INTRODUCTION

Comment concevoir la qualité totale? De nombreux chercheurs, professeurs, chefs d'entreprise et étudiants tentent encore de donner une définition précise de la qualité. Mais comment définir un terme qui peut refléter mille et une réalités? La qualité d'un produit manufacturier se décline-t-elle de la même façon que la qualité de la vie? La qualité d'une relation professionnelle se définira-t-elle comme la qualité des ingrédients destinés à réussir une recette?

Non, la notion de qualité ne peut se définir comme une réalité unique, dont le sens serait toujours le même, quelle que soit la personne qui l'utilise et quel que soit le lieu. Le degré d'abstraction de cette notion ne permet guère de proposer une définition universelle de la qualité identique pour tous les individus. En effet, ce qui est de la qualité pour l'un ne l'est vraisemblablement pas pour l'autre. Le sens varie donc en fonction des représentations que nous nous faisons de la qualité.

Cela étant dit, pourquoi la qualité totale? Pourquoi travailler sur cette notion, souvent contestée, et dont les résultats se mesurent davantage en terme d'échecs plutôt que de succès. Pourquoi chercher à comprendre la portée et la valeur de trois projets de qualité totale de Bell Canada, alors que ceux-ci n'ont pas encore abouti?

Au cours de nos études antérieures, nous avons été amenée à étudier l'introduction des nouvelles technologies dans diverses entreprises. Nos interrogations ont principalement porté sur la manière d'introduire, puis de véhiculer la notion de changement. À ce titre, la qualité totale nous semble intéressante puisque, comme l'introduction d'une nouvelle technologie, la qualité totale peut engendrer des réactions de résistances au changement. Mais la comparaison s'arrête là. La notion de qualité peut alors être considérée comme un levier de changement pour les dirigeants d'entreprise souhaitant amorcer un changement de culture.

Par ailleurs, nous avons eu la «chance» de pénétrer dans la forteresse Bell Canada. Nous utilisons le terme «chance», car nous considérons que les stages effectués chez Bell constituent de véritables possibilités d'observer la complexité de cette organisation. La qualité totale est l'une des préoccupations des dirigeants de Bell Canada, qui rencontrent actuellement quelques difficultés pour l'implanter au sein de l'entreprise.

Ainsi, notre intérêt pour les changements organisationnels nous a conduite à effectuer des recherches sur les démarches de qualité totale dans de grandes entreprises. Ce qui n'était au début qu'une curiosité superficielle, c'est-à-dire la volonté de comprendre ce que l'expression qualité totale signifie, s'est transformée tout au long des mois en une quête plus ardue, qui serait la mise au point d'un modèle organisationnel destiné à remplacer les modes de gestion que nous connaissons aujourd'hui. L'étude du cas de Bell Canada représente toutefois la première pierre de cette analyse. En effet, pour le moment, nous nous contenterons de considérer dans quelle mesure la qualité totale constitue une stratégie de changement, voire une stratégie d'entreprise, pour les dirigeants de Bell.

Le premier chapitre nous permettra de mettre en présence l'introduction de la qualité totale et la venue de la concurrence sur le marché interurbain grand public. Nous en profiterons alors pour préciser les éléments de notre problématique contextuelle. Nous approfondirons ensuite l'étude de la qualité totale chez Bell Canada grâce à la présentation des problématiques sectorielles. Celles-ci porteront sur l'engagement d'un groupe d'acteurs particulier, les changements découlant de l'introduction de la qualité totale et enfin le rôle de la communication dans une telle démarche. La définition du cadre théorique, composé, d'une part, de l'analyse stratégique et, d'autre part, d'une typologie de la qualité totale, nous permettra de considérer l'évolution de cette notion et de souligner les enjeux sous-jacents.

Le second chapitre - plus court - présentera le programme de qualité totale de Bell Canada. À cette occasion, nous introduirons quelques remarques sur les expériences passées, qui ont contribué à la définition du programme actuel. Nous nous arrêterons également sur les intervenants de la qualité ainsi que sur les outils choisis par la haute direction pour implanter la qualité totale.

Enfin, le dernier chapitre nous donnera la possibilité de confronter les discours qualité en oeuvre chez Bell Canada. Nous avons déterminé quatre thèmes qui sont le reflet des préoccupations des dirigeants ainsi que des employés de Bell. Grâce à une analyse des documents officiels et une analyse des entrevues réalisées, nous essayerons de montrer que le programme de qualité totale tel qu'il a été défini souffre de nombreuses lacunes.

Un mot avant d'entrer dans le vif du sujet. Ce mémoire n'est pas un essai qui a pour objectif de définir ou d'approfondir la notion de qualité. Son unique ambition est d'avoir «pris une photo» de l'empire Bell et de restituer aussi fidèlement que possible les mille et une nuances qui composent le tableau de la qualité.

CHAPITRE 1

DE LA CONVERGENCE À LA CONTINGENCE

1.0 Introduction

Parler de qualité totale aujourd'hui revient à parler d'un peu de tout et de rien. Les différents glissements de sens qui ont eu lieu au cours de la dernière décennie nous ont conduite à avoir une vision très floue et parfois très négative, voire péjorative, de ce que peut être la qualité totale en 1994. Cependant, nous nous contenterons pour l'instant de l'acception du sens commun de l'expression de qualité totale, sans discuter ici de ses assises théoriques[1].

Notre mémoire traitera de la notion de qualité totale et des modalités d'implantation de ce projet au sein de l'entreprise Bell Canada. Toutefois, nous considérons qu'un bref arrêt sur l'univers des télécommunications canadiennes, dont Bell Canada fait partie, nous aidera à préciser les raisons de l'introduction de la qualité totale. Nous essayerons alors d'identifier les liens pouvant exister entre la concurrence et la qualité totale. Ainsi, les points de repère que nous allons mentionner pourraient constituer les éléments contextuels de notre problématique.

Sans reprendre en détail le débat sur le mouvement de déréglementation, sans faire également le procès de l'intervention du public dans la sphère privée, il est néanmoins intéressant de commenter les nombreuses transformations, voire restructurations (cela est particulièrement vrai pour Bell Canada, qui ne cesse de modifier ses activités, sa politique de prix et son organisation interne) qui ont lieu depuis une dizaine d'années dans le domaine des nouvelles technologies de l'information : câblodistribution, radiodiffusion et, bien sûr, télécommunications.

---

[1] Nous y reviendrons dans la troisième partie.

Selon Jean-Guy Rens, nous assistons à une révolution néo-ibérale qui balaie tout sur son passage : idéologie socialiste ou simplement progressiste, transferts sociaux, rôle des syndicats, bref, tout ce qui ressemble de près ou de loin à une entrave aux lois du marché (Rens, 1993 : p. 59 du volume II).

En outre, ces mêmes transformations obligent les chercheurs, économistes et dirigeants d'entreprises à repenser le rôle et la mission des grandes firmes. Cette redéfinition de leurs activités - principalement attribuale aux progrès technologiques - se fait souvent à partir de la stratégie qui a été développée. Or, c'est précisément la stratégie mise au point par les dirigeants de Bell Canada en matière de qualité totale qui nous intéresse, puisque notre interrogation principale concerne l'introduction de la qualité totale en tant que stratégie d'entreprise.

Ainsi, au risque de bouleverser l'ordre conventionnel de la présentation des mémoires, nous préférons entrer directement dans le vif du sujet et décrire dans un premier temps le contexte des télécommunications au Canada. C'est d'ailleurs ce contexte qui a pu décider les dirigeants de Bell[2] à adopter la qualité totale. Il ne nous est guère possible d'établir un lien direct entre l'adoption de la qualité totale et la venue d'Unitel (principal concurrent) sur le marché de l'interurbain, grand public; néanmoins, ces deux éléments ne sont pas étrangers l'un à l'autre. Par ailleurs, au cours d'un stage effectué à Bell Canada, les responsables avec lesquels nous avons travaillé s'accordent pour reconnaître que la venue de la concurrence était imminente. Ces mêmes dirigeants nous ont alors affirmé que la société avait eu le temps d'aiguiser ses armes contre le nouveau venu. Il serait néanmoins exagéré d'affirmer que la mise en oeuvre de la qualité totale ne correspond qu'à la volonté de combattre la concurrence.

---

[2] Cette appellation remplace en fait l'expression *Bell Canada*, qui n'est plus en vigueur depuis la séparation de Bell Canada en Bell Québec, Bell Ontario et l'administration générale (au début

Cette mise en contexte nous permettra ensuite d'introduire notre problématique centrale accompagnée des problématiques sectorielles. Nous y joindrons également quelques références historiques concernant l'implantation de la qualité totale à Bell Canada. Il sera alors pertinent de procéder à la description de l'organisation interne de Bell afin de considérer les interactions et les conflits entre les acteurs en présence. Nous terminerons alors cette première partie par la présentation du cadre de référence théorique et de la méthodologie utilisée pour notre recherche.

---

de l'année 1993). Ainsi, quand nous utiliserons le terme *Bell*, nous ferons référence aux trois entités décrites précédemment. Notons que nous employerons indifféremment ces deux termes.

1.1 La prégnance du contexte

Tout le monde connaît aujourd'hui la décision historique du Conseil de Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) du 12 juin 1992 qui permit l'introduction de la concurrence - et donc d'Unitel - sur le marché de l'interurbain grand public. Depuis, il est possible d'observer de nombreux remaniements de structure, des changements de présidents, des audiences demandées au CRTC, enfin une agitation qui nous laisse parfois perplexes et dont le sens nous échappe souvent. Nous avons même l'impression qu'il s'agit d'une course dont nous ne connaissons guère les objectifs, mais qu'il faudrait absolument gagner. Pourtant, ce que nous connaissons moins, ce sont les enjeux qui se cachent derrière cette décision. La présentation suivante soulignera quels sont les acteurs qui sont intervenus et également quel est leur rôle. Nous tenterons de cerner les enjeux de cette nouvelle réglementation qui mène les entreprises à un mouvement de déréglementation; nous esquisserons alors les perspectives attendues.

1.1.1 Un monopole souvent convoité

C'est en 1880 que la compagnie Bell Canada (qui était alors Bell Téléphone) est créée dans le but de fournir un service de téléphone universel à l'ensemble du pays. Les compagnies de téléphone canadiennes telles que Bell Canada disposent alors du monopole du service téléphonique public, comprenant le service local et l'interurbain. Au cours du siècle qui suit, Bell Canada est obligée de se défendre contre les compagnies ferroviaires et les compagnies de télégraphe (Canadien Pacific et Canadien National)[3] qui lorgnent de son côté.

---

[3] En fait, il s'agit des mêmes sociétés qui proposent les services télégraphiques et de transport. En 1932, les deux sociétés ferroviaires obtiennent le contrat du réseau national. En 1980, les deux sociétés fondent Télécommunications CNCP.

En outre, une réglementation fédérale se met graduellement en place, ayant pour objectif de maintenir un contrôle sur les tarifs, les services, les augmentations de prix, etc., des compagnies de téléphone. De batailles de prix en batailles juridiques, Bell érige peu à peu son monopole - son empire -, qui sera néanmoins sous l'égide des gouvernements fédéral et provinciaux et du CRTC. D'ailleurs, en 1989, la Cour Suprême établit l'autorité du CRTC sur les transporteurs canadiens membres de Stentor[4] (Ménard, Tremblay, 1993 : p. 4). De plus, Bell Canada est devenue au fur et à mesure une compagnie de télécommunications puisque ses activités ne se limitent plus uniquement au téléphone, mais elles correspondent également aux satellites, au câble et au réseau cellulaire, ainsi qu'à d'autres activités marginales telles que la gestion de portefeuilles.

1.1.2 Les nouveaux venus

La décision du CRTC s'applique pour toutes les compagnies de téléphone, cependant, nous nous contenterons de décrire les conflits potentiels existant entre Bell et ses concurrents.

1.1.2.1 Unitel : Le vilain petit canard

C'est le 12 juin 1992 que le CRTC met fin à plus d'un siècle de monopole sur les services téléphoniques grand public[5]. Toutefois, l'abrogation du monopole

---

[4] Stentor est un organisme non-gouvernemental regroupant les différentes sociétés de téléphone au Canada. Les entreprises membres de Stentor sont : Bell Canada (Québec et Ontario), British Columbia Telephone (B.C. Tel), Alberta Government Telephone (AGT), Manitoba Telephone System (MTS), Saskatchewan Telecommunications (SaskTel), Maritime Telegraph and Telephone (MT&T), New Brunswick telephone (NBTel), Newfoundland Telephone and Island Telephone.

[5] Pour des renseignements complémentaires et détaillés sur l'histoire des télécommunications au Canada, veuillez vous référer à l'ouvrage de Jean-Guy Rens L'empire invisible. Histoire des télécommunications au Canada de 1846 à 1956 et de 1956 à nos jours, Presses de l'Université du Québec, 1993.

concerne principalement l'interurbain - le local demeurant à la charge des membres de Stentor - et donne enfin à Unitel la possibilité d'intervenir dans ce marché[6]. Mentionnons tout de suite que le marché de l'interurbain fournit la plus grande source de profits pour les compagnies de téléphone. Les bénéfices ainsi obtenus permettent alors de combler le déficit engendré par le service de base. Les enjeux de cette «bataille» étaient par conséquent énormes.

La requête adressée au CRTC en 1992 n'était pas la première puisqu'en 1984 le CNCP (qui deviendra Unitel quelques années plus tard) demandait déjà la fin du monopole de Bell. Or, si le CRTC jugeait la concurrence intéressante pour les raisons suivantes : baisse des tarifs, amélioration du rendement de l'économie, choix plus grand, etc., il refusa la demande du CNCP. Le refus se justifiait alors par l'incapacité financière du CNCP à offrir un service universel de qualité aux mêmes prix que ceux pratiqués par Bell Canada.

Les objectifs de la seconde requête formulée en mai 1990 par Unitel[7] étaient quasiment les mêmes que précédemment, à la différence qu'Unitel s'engageait à interconnecter ses infrastructures aux réseaux des compagnies de téléphone moyennant une rétribution pour l'utilisation de leurs infrastructures[8]. Ainsi, les arguments concernant les avantages que ne manqueraient pas d'apporter la concurrence entre les compagnies de téléphone demeuraient les mêmes.

---

6 Soulignons néanmoins que la concurrence est déjà présente dans le secteur des télécommunications depuis le début des années 1980 (les centraux téléphoniques, les appels interurbains d'affaires, etc.).

7 En 1988, Canadien Pacific rachète la part de Canadien National et renomme la société Unitel Communications Inc. après avoir vendu une part de 40 % à Rogers Communications Inc.

8 En juillet 1990, la B.C. Rail Télécommunications/Lightel Inc. (BCRL) a également demandé à offrir des services interurbains en Colombie-Britannique, en Ontario et au Québec afin de desservir une clientèle plus restreinte, via l'interconnexion des installations de la B.C. Tel et d'Unitel.

Les défenseurs de cette cause prétendaient alors que l'entrée d'Unitel sur le marché stimulerait la productivité du secteur des télécommunications. Monsieur Louis (Bud) Sherman, vice-président (télécommunications) du CRTC déclarait alors :

> Après avoir examiné plusieurs scénarios de marchés possibles, nous avons jugé que la meilleure façon de servir l'intérêt public, c'est de permettre la concurrence dans la fourniture du service téléphonique interurbain[9].

Il est actuellement trop tôt pour confirmer cette affirmation. Mais nous retiendrons que, cette fois, le plan d'affaires d'Unitel fût accepté par le CRTC et par le ministère.En outre, ne pouvons-nous croire que c'est davantage la prise de participation de Rogers Communications dans Unitel qui aurait fait pencher la balance? C'est ce que nous essayerons de déterminer dans le paragraphe concernant les enjeux de l'introduction de la concurrence.

1.1.2.2 Les autres concurrents

Ils représentent une partie marginale de l'univers des télécommunications. Toutefois, après la décision du CRTC, leur nombre est passé d'une soixantaine à la fin de 1991 à près d'une centaine maintenant. Les principaux intervenants sont : Call-Net, Cam-Net, Optinet et Fonorala, ainsi que de nombreux revendeurs ou transporteurs. Selon certaines estimations, dans 10 ans, Unitel devrait accaparer 20 % du marché et les revendeurs 10 % (Ménard, Tremblay, 1993 : p. 14). Cependant, le reste du marché interurbain reste aux mains des grandes entreprises téléphoniques. Notre présentation des acteurs en présence ne serait pas complète si nous ne disions un mot sur le CRTC.

---

[9] Communiqué du CRTC du 12 juin 1992.

1.1.3 Le CRTC : un acteur parfois encombrant

1.1.3.1 Le rôle législatif du CRTC

La réglementation des entreprises de télécommunications dépend des juridictions fédérales et provinciales[10]. Cependant, les principaux transporteurs sont sous la juridiction fédérale du CRTC. L'intervention de cet organisme dans le domaine de la radiodiffusion, et de la câblodistribution et des télécommunications, ne va pas sans poser quelques problèmes aux différents intervenants. En effet, les entreprises de téléphone, particulièrement, considèrent que leur marge de manoeuvre est limitée étant donné que les responsables du CRTC interviennent dans de nombreux domaines comme les tarifs, les conditions qui s'appliquent aux services, le matériel et les installations. Toutefois, à la suite d'audiences tenues à partir de novembre 1993, le CRTC devrait procéder à une révision de son cadre réglementaire, en particulier en ce qui concerne le service résidentiel (Ménard, Tremblay, 1993 : p. 5)[11].

De plus, la Loi sur la radiodiffusion de 1991 interdit à une entreprise de télécâblodistribution. Par ailleurs, la Loi sur les télécommunications stipule qu'une entreprise de télécommunications ne peut régir le contenu ou influencer le sens ou l'objet des télécommunications qu'elle achemine pour le public, sauf avec l'accord du CRTC. Autant de mesures qui limitent les éventuels rapprochements entre ces secteurs au Canada.

---

[10] Il s'agit de plus en plus de la juridiction fédérale, suite à la décision d'avril 1994 de la Cour Suprême confirmant la compétence exclusive d'Ottawa en matière de téléphonie.

[11] Plusieurs des remarques qui suivent s'inspirent des réflexions provenant d'un rapport de recherche du GRICIS : «Télécommunications et câblodistribution au Québec et au Canada : structure, stratégie des acteurs et logiques industrielles», par Marc Ménard et Gaëtan Tremblay, Université du Québec à Montréal, Décembre 1993.

Selon les compagnies de télécommunications, cette disposition est contestable puisqu'elle favorise davantage les câblodistributeurs que les entreprises de téléphone. En effet, bien que des contraintes réglementaires existent pour le secteur de la câblodistribution, ces dernières sont moins lourdes que celles concernant les télécommunications. Ainsi, les câblodistributeurs peuvent acquérir une entreprise téléphonique, alors que la réciproque n'est pas vraie. Là encore, le CRTC devra se prononcer sur la législation interdisant le rapprochement entre ces filières. Mais quel sera alors le rôle du CRTC?

1.1.3.2 Un nouveau statut pour le CRTC

L'introduction de la concurrence pour les services interurbains a pour ainsi dire ouvert la brèche à d'autres revendications. Nombreux sont ceux (Bell ne cache pas sa position à cet égard) qui souhaiteraient par exemple voir le CRTC changer de rôle. Selon une enquête commanditée par Bell Canada, le système de réglementation des télécommunications devrait être complètement réformé afin de réagir plus rapidement aux besoins de la concurrence et pour donner une plus grande satisfaction aux consommateurs. Les dirigeants de Bell soulignent qu'un organisme de réglementation est utile et justifié dans le cas d'un monopole, mais, dans la mesure où ce dernier n'existe plus, pourquoi devraient-ils encore être soumis aux directives du CRTC[12]? Les responsables de Bell ne souhaitent pas l'abolition de toute réglementation, mais désireraient que celle-ci devienne plus flexible.

Cette requête rejoint par ailleurs un autre point, qui est celui de la câblodistribution, puisqu'il s'agirait en fait de permettre le rapprochement entre les filières de la téléphonie et de la câblodistribution. Robert Kearney, ancien président de Bell Canada, ajoute que :

---

[12] Maurice Jannard, «Le CRTC doit changer de rôle», La Presse le 1er avril 1993, p. C-3.

> Les télécommunications ne peuvent donc plus être divisées en compartiments étanches, par exemple l'interurbain, le câble, le cellulaire, les communications par satellite et d'autres catégories soigneusement définies et réglementées séparément[13].

Les compagnies rivales estiment quant à elles que cette enquête constitue une tentative des dirigeants de Bell de récupérer leur ancien monopole. Sans prendre partie pour l'une des deux causes et sans nécessairement postuler à une disparition du CRTC, il est possible de s'interroger sur le rôle et les juridictions de cet organisme. En effet, pourquoi le CRTC n'envisagerait-il pas un changement de la réglementation en vigueur? Les responsables du CRTC redouteraient-ils une remise en question de leur statut? Si ce dernier risque effectivement d'être modifié, rien n'empêche le CRTC de conserver son domaine de prédilection : la défense des consommateurs.

Le CRTC craindrait-il alors que Bell Canada ne se retrouve dans une position de monopole de fait? La force - financière principalement - et les nombreuses ramifications de Bell dans le domaine des télécommunications pourraient conduire à cette éventualité. Mais là encore, le CRTC aurait la possibilité de «rénover» ses réglements, et il s'agirait donc de réglementer une situation de libre concurrence et non plus de veiller à ce que le monopole ait bien disparu. La dernière hypothèse concerne la venue des investisseurs américains. En effet, en déréglementant trop et trop vite, les dirigeants du CRTC craignent peut-être la venue de ces concurrents.

Toutefois, si nous considérons la prise de participation financière d'AT&T dans Unitel[14], «l'invasion américaine» commence déjà à se mettre en place. Or, la

---

[13] Robert Kearney, L'avenir des télécommunications : le Canada sera-t-il maître d'oeuvre ou simple associé?, allocution prononcée devant le Cercle Canadien de Montréal, le 8 mars 1993.

[14] AT&T possède 20% d'Unitel, ce qui ramène la participation de Rogers Communications à 32% et celle du Canadien Pacific à 48%. En échange, Unitel aura accès aux services par AT&T ainsi qu'à son réseau de communication téléphonique. La participation étrangère dans les

mondialisation des marchés ne vise-t-elle pas précisément cette interaction des différents secteurs? Sans tomber dans le déterminisme technologique (ou économique), n'est-il pas alors possible d'entrevoir ce que les différents acteurs souhaitent ardemment: la convergence? Nous nous permettrons d'éluder ces questions puisque nous n'en possédons pas les réponses; toutefois il nous semblait intéressant de les mentionner puisqu'elles nous permettent de faire le lien avec la partie suivante concernant les conséquences de la nouvelle réglementation.

1.1.4 Des enjeux alléchants

Cette partie sera brève, elle présentera les principales conséquences introduites par la nouvelle réglementation ainsi que les tendances à venir. Nous respecterons le même ordre que précédemment.

1.1.4.1 Les conséquences pour l'empire Bell Canada

Selon Jean-Guy Rens, les dirigeants de Bell Canada, et en particulier Raymond Cyr, semblaient s'attendre à la venue de la concurrence en 1985 et avaient tout mis en oeuvre afin d'y faire face. Dans son livre L'empire invisible, Rens montre que Raymond Cyr, farouche partisan du libéralisme, avait pris certaines mesures pour se préparer à cette éventualité. Après sa nomination en tant que président de Bell, il s'attaqua à un aspect majeur de l'entreprise : sa culture. Il s'agissait alors de modifier la culture afin de préparer l'entreprise à la venue de la concurrence, qui était imminente puisque le CNCP avait adressé au CRTC une requête allant dans ce sens. Il ne nous est guère possible de contester ces affirmations, toutefois, si nous considérons le désarroi dans lequel se sont retrouvés les dirigeants de Bell en juin

---

compagnies de téléphone canadiennes est plafonnée à 20% par la loi fédérale sur les télécommunications.

1992, nous serions aisément tentée de relativiser l'optimisme de Rens (Rens, 1993 : p. 58 à 61 du volume II). Néanmoins, au cours du stage effectué, notre directeur affirma que la venue de la concurrence était un secret de polichinelle, puisque tous s'y attendaient. En revanche, ces mêmes responsables furent désagréablement surpris de voir avec quelle rapidité Unitel s'imposa sur le marché des services de l'interurbain.

Cependant, si les dirigeants ont pu être un instant pris de court par Unitel, ils n'hésitèrent pas à contre-attaquer et, depuis, ils ne cessent d'abreuver le CRTC de nouvelles requêtes. En octobre 1992, les responsables de Bell annoncent que pour faire face à la venue d'Unitel, ils proposent d'élargir la concurrence au secteur du câblage intérieur. Cette requête, bien qu'anodine, leur permettrait en fait, de se décharger d'obligations qui coûtent très cher à l'heure actuelle. En outre, les gestionnaires de Bell ont également envisagé de majorer les frais de services tels que l'assistance annuaire. En février 1993, pour rentabiliser les pertes que Bell doit essuyer, ses dirigeants demandent une hausse de 48 % du tarif résidentiel de base. Un mois plus tard, le CRTC calme rapidement les ardeurs de Bell en répondant catégoriquement qu'il n'en est pas question.

Au mois de mai 1993, Bell surenchérit en prétendant qu'elle devra licencier du personnel si le CRTC ne lui donne pas raison. En août 1993, le CRTC maintient sa position et, à la suite des audiences qui ont eu lieu, assure aux abonnés résidentiels que leur compte de téléphone n'augmentera pas. Les dirigeants de Bell annoncent à la fin septembre 1993 qu'ils devront réduire la masse salariale de 5000 personnes et diminuer leurs investissements de 766 millions de dollars. Cependant, contrairement à ce que nous avons pu lire, il s'agit davantage de restructurations que de licenciements puisque les responsables privilégient l'idée du temps partagé. Enfin,

signalons que, de l'avis des responsables du secteur des ventes de Bell[15], les nombreuses restructurations mettent en péril le fonctionnement et donc les résultats de ce secteur. Les dirigeants de Bell voudraient-ils donner la preuve au CRTC que le refus d'augmenter le service local ne peut être que néfaste pour la société?

La dernière décision du CRTC, si elle est passée inaperçue aux yeux du grand public, n'en est pas moins révélatrice d'un changement à venir. De fait, l'organisme fédéral a autorisé en décembre 1993 Bell Canada à modifier la tarification pour ses clients d'affaires. Cette modification lui permet désormais de facturer à la minute les appels locaux dépassant une limite de temps déterminée. Ainsi, s'attaquer au service de base semble être à bannir - pour l'instant du moins -, mais s'attaquer au service de base des petites entreprises devient légitime. Alain Dubuc, dans un article de La Presse du 1er septembre 1993, tente de montrer que le refus permanent d'augmentation du service de base pourrait se traduire par une perte du caractère concurrentiel de Bell Canada et/ou une baisse de la qualité de ce service. Par ailleurs, comment croire - en ces temps de récession - que le service de base sera encore subventionné uniquement par Bell Canada? Le local s'ouvrirait-il lui aussi à la concurrence?

1.1.4.2 Unitel : un acteur qui déchante

L'entrée en scène d'Unitel est des plus fracassantes. Aussitôt que le CRTC lui donne le feu vert, cette entreprise n'hésite pas à attaquer Bell sur tous les fronts : les tarifs, une publicité énergique mettant en cause l'archaïsme de Bell Canada et enfin des déclarations très péremptoires dans la presse écrite. Selon un article du 3 mars 1993, les dirigeants d'Unitel prévoient atteindre le seuil de rentabilité en 1995, grâce à leur alliance conclue avec AT&T : «Notre part de marché augmente de 30 % par

---

[15] Il se compose du marché résidentiel et du marché affaires (PME/PMI). Le marché des grandes entreprises relève maintenant des attributions de Stentor.

mois»[16]. L'objectif d'Unitel est d'implanter un réseau intégré de télécommunications permettant la transmission de la voix et de données informatiques entre le Canada, les États-Unis et le monde entier. Toutefois, le 24 novembre 1993 Unitel annonce un déficit de 110 millions pour les 9 premiers mois de l'année. Paradoxalement, selon ses dirigeants, les problèmes financiers n'empêchent pas la compagnie d'accroître sa part de marché dans le secteur de l'interurbain[17].

Mais force est de constater que un an après le début de son exploitation, Unitel subit déjà une concurrence féroce. Pierre Lamarche, porte-parole d'Unitel, concède que ses dirigeants n'auraient jamais pensé que les compagnies de téléphone livreraient une lutte aussi dure[18]. Les responsables d'Unitel se voient donc dans l'obligation d'éliminer 650 emplois sur 2 ans afin de poursuivre leurs activités. Par ailleurs, le seuil de rentabilité, qui était initialement fixé à 1995, est déjà reporté à 1997 selon le plan d'affaires de l'entreprise, nouvellement mis à jour.

Serions-nous alors en train d'assister au déclin d'Unitel? Il conviendrait ici de relativiser ce jugement - il est trop tôt pour se permettre de telles interprétations - et de souligner le fossé existant entre cette entreprise et les autres compagnies de téléphone. En effet, même si Unitel a reçu le soutien de Rogers, puis d'AT&T, les dirigeants de Bell ont quant à eux contracté une alliance avec MCI, l'un des plus importants joueurs américains dans l'interurbain, et avec Mercury (compagnie de téléphone) en Grande-Bretagne; ce qui ne fait que renforcer le poids et le pouvoir des grandes entreprises de télécommunications.

---

16 «Unitel communications vogue vers la rentabilité», La Presse, 3 mars 1993, p. d-7.

17 Maurice Jannard, «Unitel vise 4 % du marché en 1994», La Presse, 24 novembre 1993, p. D-2.

18 Gérard Bérubé, «Le pétard en plein visage», Le Devoir, 15 janvier 1994.

Le secteur des télécommunications subit depuis une vingtaine d'années de forts mouvements de déréglementation en Amérique du Nord. L'exemple du démantèlement d'AT&T aux États-Unis a peut-être ouvert la voie à différentes revendications ayant pour objectif la libéralisation des marchés. Ainsi, au Canada, l'introduction de la concurrence serait d'une certaine manière calquée sur l'exemple américain.

Cette hypothèse bien que simpliste a l'avantage de considérer les similitudes qui pourraient exister entre les politiques de télécommunications canadiennes et américaines. Par ailleurs, elle reconnaît, de façon implicite toutefois, le poids des décisions politiques. Enfin, elle nous permet de comprendre que l'introduction de la concurrence ne vise pas uniquement les marchés nationaux, mais véritablement les marchés étrangers (le marché américain entre autres).

Tout au long de cette partie, nous nous sommes efforcée d'esquisser le portrait du secteur des télécommunications, tout en essayant de dégager les enjeux sous-jacents. Peut-être nous sommes-nous trop étendus sur ce qui ne devait être qu'une brève mise en contexte. Cependant, les détails que nous avons pu donner en ce qui a trait aux les acteurs en présence sont importants puisque ce sont eux, qui d'une certaine manière, obligent les dirigeants de Bell à se positionner sur le marché. En effet, l'introduction d'Unitel a vraisemblablement accéléré l'implantation de la qualité totale et a donné lieu à une multitude de restructurations dont les objectifs nous échappent parfois.

De plus, l'intervention continuelle du CRTC en tant qu'«ange gardien» des consommateurs réduit également la marge de manoeuvre des responsables, qui ne peuvent - selon eux - jouer à fond la carte de la concurrence. La qualité totale vient alors se greffer comme une possibilité d'amorcer le changement dans l'entreprise, et devient un prétexte pour justifier de nombreuses décisions. La présentation de notre problématique va nous permettre d'expliciter ces différents points.

1.2 Le virage qualité

Contestée et contestable, la qualité totale fait encore l'objet en 1994, de maintes controverses, discussions et recherches. En effet, à l'heure où le discours sur la qualité totale est de plus en plus répandu en Amérique du Nord (même s'il est possible de dire qu'il commence à s'essouffler), à l'heure où de nombreux chefs d'entreprise - et en particulier les dirigeants de Bell - se tournent vers la qualité totale, il nous semble intéressant de nous pencher sur les modalités d'implantation d'une telle notion. Cependant, il apparaît que la concrétisation de la qualité totale rencontre quelques obstacles et ne fasse guère l'unanimité au sein des employés de Bell.

L'implantation d'un projet tel que la qualité totale dans cette entreprise relève d'un véritable défi. De fait, la taille et les restructurations internes permanentes de la compagnie ont conduit les dirigeants à se mobiliser sur d'autres fronts que la qualité totale. Il s'agit d'un premier obstacle à la réalisation de ce projet, puisque la qualité est alors perçue comme un sous-projet, comme quelque chose qui ne mérite peut-être pas autant d'argent et d'efforts. En outre, cette approche entre en contradiction avec le discours de la haute direction, car celle-ci affirme - théoriquement du moins - que la réalisation de la qualité est sa principale priorité, alors que dans les faits il n'en est rien. Ce décalage entre un discours et une réalité vécue par l'ensemble des individus nous a par conséquent conduit à nous interroger sur les objectifs stratégiques de Bell en matière de qualité.

Les profondes mutations de l'industrie des télécommunications auxquelles nous assistons actuellement semblent affecter les dirigeants de Bell. De fait, ces derniers recourent et testent différentes méthodes pour se prémunir de la concurrence. De ce constat, il apparaît toutefois que la qualité totale a été choisie non pas pour faire face à la concurrence, mais principalement pour amorcer un changement. Celui-ci devrait alors préparer l'ensemble des employés de Bell à lutter contre cette menace, tout en modifiant les valeurs actuelles de l'entreprise.

1.2.1 le noeud du problème

Selon Jean-Guy Rens, la notion de changement a fait son apparition dans cette entreprise au moment où Raymond Cyr est devenu président de Bell Canada, en janvier 1985. Ce dernier désirait sensibiliser les individus à la venue de la concurrence et il a mis en oeuvre différents projets destinés à accroître le caractère concurrentiel de Bell sur le marché : réduction des effectifs (gel de l'embauche et programmes de mise à la retraite anticipée sur une base volontaire), création de diverses filiales, réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, etc. Rens ajoute : «la grande ambition de Cyr était de transformer un monopole en entreprise concurrentielle sans perdre ce qui faisait sa force, à savoir la fidélité à l'entreprise». (Rens, 1993 : p. 60 du volume II). Reste à savoir s'il a réussi.

Par ailleurs, les mesures prises par les gestionnaires de Bell il y a quelques mois ressemblent beaucoup à celles décidées en 1985. La haute direction de Bell aurait-elle entrepris de monter d'un cran sur l'échelle du dynamisme pour affronter la concurrence?

Toutefois, si nous considérons certaines confidences faites par les dirigeants et les cadres, nous avons davantage l'impression que ces personnes ne se sentent pas véritablement concernées par l'introduction de la concurrence. Un de nos interlocuteurs nous a d'ailleurs avoué que : «la concurrence n'est pas ressentie comme une menace et Bell a encore de nombreuses ressources». S'agit-il là de paroles prononcées pour se rassurer ou bien devons-nous considérer que les dirigeants n'ont pas encore abattu toutes leurs cartes?

Quoi qu'il en soit, force est de constater que la direction est plus inquiète qu'elle ne veut l'admettre. C'est ce qui pourrait expliquer les différents remaniements de structures à l'oeuvre, ayant pour objectif de trouver une forme d'organisation «idéale» de la société. De plus, si les dirigeants pensent être à l'abri de la concurrence pour le moment, ils sont tout de même conscients que cette situation ne saurait durer éternellement. C'est la raison pour laquelle notre

interrogation principale concerne le changement. En fait, nous nous sommes demandée dans quelle mesure l'introduction d'un projet de qualité totale peut constituer une stratégie de changement, voire une stratégie d'entreprise pour Bell Canada.

1.2.1.1.La gestion par rupture

L'introduction du projet de qualité totale tel que défini par la haute direction[19] de Bell Canada est porteuse de changements et de profonds bouleversements qui vont remettre en question l'organisation de cette entreprise. Il semblerait alors que la notion de qualité totale constitue une rupture relative aux modes de gestion, aux attitudes et comportements, et enfin rupture dans l'organisation. Nous tenterons, dans notre seconde partie, d'illustrer les différents aspects de la notion de rupture à partir des entrevues réalisées.

1.2.1.2 La satisfaction du client

L'implantation de ce vaste projet correspond à la volonté des dirigeants de Bell de se centrer sur une notion qui leur a souvent fait défaut : la satisfaction du client. Dans une situation de monopole, les dirigeants de Bell ne se sont guère souciés de l'avis de leurs clients. Les seuls indicateurs qui importaient - et qui importent encore aujourd'hui - étaient ceux du CRTC. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, les résultats de Bell sont mesurés mensuellement et doivent correspondre aux indicateurs du CRTC. Toutefois, selon un des responsables de Bell, ces paramètres ne sont pas vraiment exigeants et ils ne sont pas difficiles à rencontrer.

---

[19] La haute direction est composée du président et des différents vice-présidents. Nous utiliserons parfois le terme «dirigeant» pour désigner le même groupe d'acteurs.

Or, depuis la perte du monopole sur l'interurbain grand public, les gestionnaires de Bell se sont efforcés d'introduire la notion de client au centre de leur stratégie. Et la notion de la satisfaction des clients est l'un des principes fondamentaux de la qualité totale, ce qui expliquerait peut-être l'engouement de ces dirigeants pour la qualité. Cependant, au-delà du phénomène de mode qui a accompagné l'introduction de la qualité, il y a la volonté réelle d'appréhender les besoins du client et, par conséquent, de faire face à la concurrence.

1.2.1.3 Les facteurs de changement

Tout lancement de programme est accompagné de mesures destinées à faciliter - ou non - l'implantation d'un tel projet. En ce qui nous concerne, nous nous sommes demandée quels sont les facteurs de changement conduisant à la réussite ou à l'échec d'un tel projet. Nous entendons par facteurs de changement, les moyens mis en oeuvre par un groupe d'acteurs spécifiques en vue d'introduire un changement majeur dans l'entreprise. Ce n'est cependant qu'après avoir identifié ces facteurs qu'il sera possible de considérer la qualité totale comme un levier de changement.

1.2.2 Des interrogations connexes

L'implantation de la qualité totale chez Bell correspond à la volonté de la haute direction de modifier la stratégie de l'entreprise. Toutefois, la mise en oeuvre d'une stratégie de qualité totale, qui suppose un changement de culture, ne pourra se faire qu'à partir du moment où différentes notions telles que la consultation, le changement et l'information généralisée à tous les niveaux seront pris en compte.

En fait, il semblerait que la haute direction ait décidé à un moment donné de se lancer dans la qualité totale sans réellement prendre en compte les nécessaires implications que cette notion induit. Le refus de se pencher sur ces aspects pourrait se traduire par le refus de voir cette stratégie aboutir. Pourrions-nous alors avancer l'idée que la haute direction aurait misé sur un projet condamné d'avance?

Ou bien cette attitude serait-elle attribuable à une méconnaissance profonde de ce qu'est la qualité? C'est ce que nous tenterons d'expliquer dans notre seconde partie.

1.2.2.1 La consultation : une voie à sens unique?

Quelle pourrait être la portée symbolique d'une approche comme la consultation au sein d'une entreprise comme Bell Canada? Les répercussions seraient de taille puisque les employés n'ont pas souvent la possibilité de se prononcer sur les choix de la haute direction. Si nous mentionnons aussi souvent la haute direction, c'est qu'elle est à l'initiative de nombreux projets et qu'elle seule se prononce en cours de route pour les éventuels ajustements.

La qualité totale, comme les autres projets, est alors considérée par les employés comme une sphère privée où seule la haute direction (le conseil des présidents et certains consultants internes) intervient. Philippe Bernoux souligne quant à lui que : «Pour Taylor et beaucoup d'autres à sa suite, il est évident que ce ne peut être que la direction et ceux qui pensent» (Bernoux, 1985 : p. 49) qui décrètent ce qu'il faut ou qu'il ne faut pas faire. L'entreprise Bell Canada fonctionnerait-elle encore selon le même schéma malgré tous les efforts de la direction pour montrer le contraire?

Mais cette manière de procéder ne constitue-t-elle pas un paradoxe? En effet, la notion de prise de participation - aux décisions, à la gestion, aux résultats - qui est inhérente à une démarche de qualité totale, ne se vérifie pas chez Bell Canada. L'implantation de la qualité totale s'inscrit par conséquent dans le processus d'implantation appelé «top-down», dans lequel un groupe d'acteurs (la haute direction) est amené à prendre toutes les décisions. La question qui nous vient alors à l'esprit est la suivante : dans quelle mesure l'implantation d'un projet émanant de la haute direction et s'inscrivant dans un processus «top-down» est-il automatiquement voué à la réussite? Ou au contraire à l'échec?

Enfin, nous souhaitons introduire une nuance relative à la consultation. Notre objectif n'est pas de montrer que toute initiative qui n'a pas pris en compte les besoins ou les suggestions de la base a peu de chance de réussir, mais de comprendre quelles sont les raisons qui motivent le refus de consulter la base. Nous en arriverions quasiment à l'idée que la haute direction, consciente des possibilités d'échec, ferait tout, non pas pour les éviter, mais au contraire pour précipiter l'évolution de la non-implantation de la qualité. Cette hypothèse, bien qu'exagérée, pose en substance la question des motivations des responsables. Ainsi, nous serions plus encline à croire que les dirigeants de Bell sont convaincus que la qualité s'impose «par le haut» et uniquement «par le haut». Mais, dans ce cas, pourquoi leur motivation et leur conviction ne se retrouvent pas dans leurs gestes?

1.2.2.2 Le changement : une valeur en soi?

Comme nous l'avons dit précédemment, l'implantation de la qualité totale chez Bell ne correspond pas seulement à une mode, mais elle est davantage le reflet d'une amorce de changement. Que celui-ci ait été décidé en prévision des bouleversements à venir dans le domaine des télécommunications n'affecte pas le résultat final, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Ainsi, nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'introduction de la qualité totale peut se traduire en terme de changements (politique, socio-organisationnel, économique et technologique), de priorités et de contrôles.

1.2.2.3 Quel médium pour la qualité?

La remarque précédente concernant les différents acteurs intervenant dans le champ de la qualité totale nous a amenée à nous interroger sur le message diffusé par la haute direction. En fait, il s'agit d'examiner dans quelle mesure les moyens choisis par la haute direction pour communiquer la qualité totale introduisent une distorsion dans les messages véhiculés. Selon quelques auteurs (Sérieyx, Orgogozo, Juran), il est évident que qualité et communication vont de pair.

Cependant, ces mêmes auteurs n'indiquent pas de quelle manière il est possible d'établir un plan de communication destiné à diffuser le message qualité. Or ils ne peuvent le faire car la cohérence du message véhiculé provient du nombre d'intervenants. Plus les intervenants sont nombreux, plus le message aura une signification nouvelle. Il existe bien sûr une définition officielle de ce que doit être la qualité totale et de la façon dont elle doit se traduire en actions concrètes.

Toutefois, chaque intervenant ou groupe d'acteurs interprète ce que doit être la qualité, ce qui donne lieu à un foisonnement de définitions. Ces interprétations proviennent dans la plupart des cas des représentations que chacun se fait de la qualité. Mais comment prétendre à uniformiser quelque chose d'aussi personnel que les représentations? Il est alors possible de dire que chaque individu a sa propre définition de la qualité.

Ainsi, après avoir présenté les éléments de notre problématique contextuelle, après avoir tenté de regrouper les différents questionnements qui nous semblent pertinents pour notre analyse, et après avoir procédé à la description des acteurs, nous allons maintenant définir le cadre de référence théorique retenu.

1.3 Le cadre de référence théorique

Depuis que nous avons commencé à travailler sur le sujet de la qualité totale, nous nous sommes heurtée à deux difficultés majeures : le peu d'ouvrages théoriques traitant de la qualité et le choix d'un cadre théorique qui nous permettrait de comprendre quelle est la portée du projet de Bell Canada. Les principaux ouvrages - et ils sont très nombreux - écrits sur la qualité sont le fait de consultants ou de chefs d'entreprise qui relatent leurs expériences en matière d'implantation de programmes de qualité. Il y a bien sûr des études de chercheurs oeuvrant dans le cadre d'organismes, mais celles-ci sont déjà moins nombreuses.

Par ailleurs, il nous a fallu ensuite trouver un cadre théorique susceptible de nous aider pour exploiter les données tirées du cas Bell Canada. Nous avons choisi de travailler avec l'analyse systémique et nous nous concentrerons en particulier sur l'analyse stratégique. La difficulté réside alors dans l'articulation d'un cadre théorique avec ses catégories d'analyse et les diverses définitions de la qualité. Nous aurions pu combiner ces deux orientations, mais nous nous sommes rendue compte qu'une telle présentation manquerait de clarté.

C'est pourquoi nous avons privilégié une autre solution qui consiste à présenter d'abord le cadre de l'analyse stratégique. Nous procéderons ensuite à une description des notions-clés de la qualité. Il s'agit plus précisément des diverses définitions de la qualité que nous avons recensées au cours de nos lectures. Toutefois, il convient de préciser que cette typologie n'a pas la prétention d'être exhaustive. En fait, elle nous semble indispensable car elle nous permettra dans notre seconde partie de montrer quelles sont les «origines théoriques» du programme de qualité totale de Bell Canada.

1.3.1 Quelle orientation théorique pour la qualité?

L'étude de la qualité totale au moyen du cas de Bell Canada pourrait se faire au travers de différents prismes tels que l'analyse critique ou l'approche psycho-sociologique ou encore grâce à la perspective culturaliste. Ces écoles nous paraissent fort intéressantes, toutefois, l'analyse de l'entreprise Bell, ou du moins l'analyse de son programme, ne peut, à notre avis, se faire sans une référence au contexte socio-économique dans lequel elle évolue. «Aucune organisation - est-il besoin de le rappeler? - n'existe dans l'abstrait» (Crozier et Friedberg, 1977 : p. 131). Nous avons d'ailleurs essayé de montrer quelles pouvaient être les incidences du contexte sur les choix stratégiques des dirigeants de Bell. Cependant, étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas, notre analyse se situera davantage au niveau organisationnel plutôt qu'au niveau macroéconomique.

Comme le souligne Philippe Bernoux, une théorie (ou un cadre théorique) ne peut se comprendre qu'à partir du moment où la question de recherche a été bien identifiée, bien comprise. Que cherchons-nous alors? En fait, nous essayons de déterminer de quelles manières l'environnement peut orienter les dirigeants d'une compagnie à planifier une stratégie de changement telle que la qualité totale. Nous verrons alors quelles sont les interactions entre l'organisation et l'environnement et les interactions entre les individus et l'organisation. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser le cadre de référence systémique.

Ce premier plan va nous permettre de saisir les raisons pour lesquelles les individus agissent, puisque, selon Bernoux, il convient de toujours mettre l'individu en relation avec son contexte. L'auteur ajoute à ce sujet : «Il faut donc mettre l'individu en relation avec les autres et, dans le cas où l'objet d'étude est l'entreprise, le situer dans ce lieu» (Bernoux, 1985 : p. 26). Or, l'individu se définit également par la stratégie qu'il élabore pour arriver à ses fins. Ainsi, il sera intéressant de faire un gros plan sur l'analyse stratégique. Nous pourrons alors examiner quelles sont les stratégies d'acteurs à l'oeuvre dans l'entreprise. Celles-ci se traduisent par des relations de pouvoir qui participent à la constitution de normes et de comportements.

Voilà, en quelques lignes, brièvement présentés les principaux points sur lesquels nous allons insister : le pouvoir, les stratégies d'acteurs, l'information et la constitution de normes. L'analyse stratégique nous paraît particulièrement pertinente pour le cas de Bell Canada dans la mesure où l'implantation de la qualité totale se traduit souvent par des enjeux de pouvoir non négligeables. Par ailleurs, l'information concernant les décisions prises en matière de qualité, qui devrait être diffusée à l'ensemble des employés, dépasse rarement les paliers A, c'est-à-dire la direction. Nous chercherons alors à comprendre les raisons de cette rétention d'information. Signalons par ailleurs qu'il nous sera difficile de faire abstraction de la dimension culturelle du projet de qualité totale, puisque la réussite - totale ou partielle - de ce projet induit un changement de mentalité ainsi qu'un changement de comportement.

1.3.1.1 Les bases de la systémique

Il nous semble important d'introduire le concept de système (ou un sous-système) puisque notre description de Bell Canada, de l'administration générale, puis du service de planification générale repose sur cette définition. Mais cette présentation n'a de sens que si nous la rattachons par la suite à la définition de Crozier et Friedberg, qui sont les principaux auteurs retenus pour notre analyse. Nous nous inspirerons également des travaux de Bernoux. Nous compléterons alors notre description par l'introduction des catégories d'analyse de la systémique

De nombreux auteurs (de Saussure, Morin, Bertalanffy, de Rosnay et Mélèze) se sont penchés sur la définition du système, en favorisant tel aspect plutôt qu'un autre. Ainsi, Ferdinand de Saussure met l'accent sur l'idée d'une totalité organisée et sur la notion d'interdépendance. Morin, quant à lui, introduit la notion d'organisation puisque selon lui, il faut lier totalité à interrelations par la notion d'organisation.

Ludwig von Bertalanffy, considéré comme le chef de file du mouvement systémique, favorise la notion d'interrelations. La définition du système qu'il propose est la suivante: «Un ensemble d'éléments interdépendants c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent tout est transformé»[20].

Retenons un instant la définition de Bertalanffy selon laquelle tout est transformé lorsqu'une relation est modifiée. En fait, actuellement, les relations à l'intérieur de Bell sont relativement instables. À tel point que certains individus nous ont avoué ne plus savoir qui fait quoi. Alors qu'auparavant, chacun savait à qui il devait s'adresser pour obtenir un service particulier (demande de réaménagement des locaux par exemple), cette requête semble maintenant particulièrement ardue. Cette instabilité s'explique de deux façons. Premièrement les nombreuses restructurations survenues au cours de la dernière année se sont effectuées sans communication. En effet, les personnes - sauf celles qui sont touchées par ces modifications, et encore, puisque les employés sont généralement mis au courant peu de jours avant l'entrée en vigueur d'une modification - ne sont guère informées des restructurations ou, lorsqu'elles le sont, une nouvelle vague de changements est prévue.

Deuxièmement, l'introduction de la qualité totale a eu comme principale répercussion la diminution des intervenants dans le processus décisionnel. Ainsi, si un client interne souhaitait déménager, il appelait le service des déménagements, puis celui de la téléphonie, de la bureautique, etc. Désormais, ce client a affaire à un seul intervenant, qui se charge par la suite de communiquer avec tous les autres acteurs. Si cette solution a le mérite d'être simple et transparente pour le client interne, elle pose un problème de pouvoir et de responsabilité.

---

[20] Ludwig von Bertalanffy, La théorie générale des systèmes, Dunod, Paris, 1980.

En fait, le service des aménagements est composé de trois sous-services : la planification, la conception et l'ingiénérie. Quel sera alors le sous-service chargé d'acheminer la demande? Pourquoi lui et non un autre? De plus, étant donné que la requête est adressée à un seul directeur, les autres directeurs des services ont vu leurs attributions diminuer; ce qui peut causer un certain malaise, voire un sentiment d'injustice. Les responsables des restructurations ont toutefois subtilement résolu les éventuels conflits en créant une nouvelle fonction, celle du «directeur de coordination».

Ainsi, la restructuration du service des aménagements a conduit à une plus grande transparence dans le processus d'acheminemt des requêtes et à l'élimination d'un intermédiaire. Le revers de la médaille concerne les relations de pouvoir entre les services, voire entre les individus. Celles-ci risquent de se détériorer puisqu'un service sera doté de nouvelles attributions, alors que les autres verront leurs tâches diminuer.

Par la suite, d'autres chercheurs, tels que Joël de Rosnay et Jacques Mélèse, ont introduit les dimensions de finalité, de projet et d'environnement. Ces dimensions nous semblent pertinentes puisque le projet de qualité totale a comme finalité le changement qui devrait permettre aux individus de réagir plus rapidement aux menaces de l'extérieur. En fait, l'objectif serait presque de faire du changement une des valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, la qualité totale est également un projet puisqu'il s'agit d'une ouverture sur l'extérieur - la satisfaction des clients - tout en prenant en compte les besoins des individus à l'interne. La qualité totale peut donc se décliner de différentes façons, mais elle est également synonyme de confusion dans la mesure où les employés ne savent plus de quelle manière la considérer : projet d'entreprise? Stratégie d'entreprise? Quelle est alors la perception que les membres ont de leur organisation?

Enfin, des auteurs tels que Michel Crozier et Erhard Friedberg soulignent le rôle des individus au sein de l'organisation.

1.3.1.2 L'apport de l'analyse stratégique

Dans cette partie, nous nous proposons de présenter une synthèse de ce cadre théorique, ainsi que ses principaux concepts. Nous tenterons dans la mesure du possible d'illustrer notre propos par des exemples tirés de Bell Canada.

1.3.1.2.1 L'organisation : organisme ou système

L'approche de Crozier et Friedberg se distingue des auteurs précédents car ces premiers introduisent une nouvelle dimension dans leur analyse : l'individu et son comportement au sein d'une organisation. Les auteurs postulent d'ailleurs que :

> L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer [21].

L'analyse stratégique proposée par Crozier et Friedberg donne une définition de l'entreprise qui repose donc sur le concept de système. Dans L'acteur et le système, les auteurs proposent une théorie générale des organisations rendant compte de l'action collective qui se réalise dans toute organisation à travers les relations de pouvoir et les choix stratégiques des acteurs.

Selon Philippe Bernoux, Crozier et Friedberg critiquaient les théories sociologiques antérieures car elles concevaient l'individu ou le groupe «dans le vide», c'est-à-dire d'une part à partir de leurs besoins pris dans l'absolu, d'autre part indépendamment de leurs stratégies et des organisations concrètes où ils les développent (Bernoux, 1985 : p. 117). Toutefois, si le contexte est considéré comme une contrainte - c'est-à-dire un ensemble de facteurs qui limitent la capacité des choix

---

21 Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p.11.

organisationnels sans l'éliminer -, il ne convient pas de prendre cet élément comme seul déterminant des structures, voire des modes de fonctionnement des organisations. En effet, selon les auteurs, c'est l'acteur et la stratégie qu'il élabore qui vont en partie déterminer ce fonctionnement.

Crozier et Friedberg aboutissent alors au concept du système d'action concret, qui définit l'organisation comme un construit humain, où les membres développent des stratégies en ajustement permanent. Ainsi, l'organisation ne peut être comparée à un mécanisme (en ce sens que les ajustements ne sont pas naturels, automatiques) car c'est un «construit social», élaboré pour répondre à des fins, qui engendre à la fois des contraintes ainsi que des zones d'incertitudes. La marge d'autonomie des acteurs (ce qui constitue la zone d'incertitude) est plus ou moins étendue selon leurs fonctions, ce qui permet aux individus de choisir leur stratégie pour majorer leurs avantages. Par ailleurs, Crozier et Friedberg montrent que le fonctionnement des organisations est le même que celui d'un jeu dont il s'agit de déterminer les règles. Ils ne disent pas en revanche à qui il incombe de les déterminer, puis de les établir. Ils les appellent «les règles du jeu» organisationnelles.

Le jeu apparaît alors comme un mécanisme concret - et non comme une simple image - autour duquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en se laissant une certaine liberté. Il est intéressant de constater que chez Bell, les individus travaillant à des projets de qualité totale ont effectivement l'impression de jouer, mais, ne connaissant pas les règles de ce jeu, ils se font parfois damer le pion par la direction, qui, elle, connaît bien les règlements. L'analyse stratégique est également fondée sur l'idée que le comportement des individus est imprévisible, mais elle se contente d'intégrer l'imprévisibilité sans la maîtriser. De fait, les auteurs donnent peu d'indications sur les moyens à mettre en oeuvre pour contrôler cette imprévisibilité. Ils ajoutent que l'«on ne peut comprendre le fonctionnement réel d'une organisation sans prendre en compte cette réalité - relative mais réelle - de la liberté de l'acteur» (Crozier et Friedberg, 1977 : p. 31).

En outre, chaque membre de l'organisation - en fonction de sa place dans l'organigramme - aura une vision particulière, «déformée», des objectifs de celle-ci. Cependant, il ne la corrigera pas car il sera de son intérêt de considérer l'objectif qui lui est assigné comme l'objectif principal. Ainsi, chacun hiérarchisera de façon différente les objectifs de l'organisation et ajustera son action en conséquence. Cette dernière idée nous permet d'introduire la notion des représentations des groupes d'acteurs qui sont en jeu dans l'entreprise. Cependant, ces représentations sont rattachées aux définitions de la qualité totale.

1.3.1.2.2 Les catégories d'analyse

Comme nous l'avons vu précédemment, les concepts-clés de l'analyse stratégique sont : le construit humain, les relations de pouvoir et la marge de liberté dont les individus disposent. En d'autres termes, il s'agit du système d'action concret, du pouvoir et de la zone d'incertitude.

- **Le système d'action concret :**

L'affirmation que l'organisation est un construit humain a comme corollaire des acteurs relativement libres qui créent un système. Ce système fonctionne alors grâce à un réseau de relations où les individus négocient, échangent et prennent des décisions. Ce réseau fonctionne selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets qu'ils rencontrent. L'idée de système d'action concret se retrouve lorsque des individus mettent en oeuvre une stratégie qui leur permet de résoudre des problèmes via leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation.

Ainsi, dans le cadre des projets de qualité totale, les personnes travaillent en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise (appliquer les principes de la qualité à la gestion de processus), mais ils y trouvent également un intérêt personnel. Celui-ci

peut prendre les formes suivantes : être au centre de l'attention de leurs confrères, faire évoluer l'organisation du service, occuper de nouvelles fonctions.

Cependant, le système d'action concret suppose qu'il y ait un ensemble de relations, d'alliances, qui permettront aux individus de trouver une solution aux problèmes. L'acteur isolé ne peut alors prétendre modifier la structure de l'organisation. Crozier et Friedberg ajoutent que le système d'action concret repose sur la notion de régulation puisque ce sont les mécanismes de régulation relativement stables qui vont coordonner les actions des participants. L'organisation se trouvant dans un système ouvert, qui subit les variations de l'extérieur comme de l'intérieur, est alors soumise à des ajustements permanents qui interviennent pour assurer sa pérennité.

- **Le pouvoir**

La vie de l'organisation est constituée de conflits de pouvoir dans la mesure où les individus ou groupes ont des objectifs différents puisque leur formation et leur fonction sont diverses. Chacun aura alors sa manière de voir les choses, son point de vue pour faire fonctionner le service, ce qui aboutira à la mise en oeuvre de différentes stratégies.

De cette différence, naîtront les conflits de pouvoir. Crozier et Friedberg considèrent que le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Le pouvoir n'est donc plus perçu comme un attribut en soi, mais provient de la relation que deux personnes (ou groupes) entretiennent entre elles. Cette idée de relation permet d'introduire la notion de réciprocité, car celui qui donne l'ordre comme celui qui le reçoit essaieront de découvrir les enjeux qui se cachent derrière la requête. L'un et l'autre vont alors élaborer leurs stratégies consistant à tirer profit de cette situation.

Certes, la relation de pouvoir demeure une relation déséquilibrée car celui qui donne l'ordre possède davantage de ressources que celui qui le reçoit (position hiérarchique, système de relations, maîtrise de l'information, etc.). Néanmoins, ce n'est pas parce que le supérieur donne un ordre que ce dernier sera automatiquement exécuté selon ses volontés. Il faut donc que le supérieur ait un comportement stratégique qui lui permettra d'obtenir ce qu'il veut.

Les auteurs soulignent enfin qu'il existe quatre sources de pouvoir correspondant aux différents types de sources d'incertitude qui sont : celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son environnement; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales. Nous ne reprendrons pas ici chacune de ces sources pour les appliquer à des exemples de Bell, car nous les identifierons lors de la présentation du programme de qualité totale. Nous pourrons alors voir quels sont les acteurs qui possèdent un pouvoir lié à chacune des sources décrites.

• La zone d'incertitude

Selon Crozier et Friedberg, toute organisation est soumise à des incertitudes dont les plus visibles sont les turbulences provenant de l'extérieur, comme le changement technologique ou l'évolution des marchés. Ces incertitudes ne sont toutefois à prendre en compte que lorsque les acteurs décident de les intégrer dans leur stratégie. Mais lorsqu'elles rentrent dans le jeu des individus (ou groupes), elles renforcent ou diminuent l'autonomie de ces derniers et donc leur pouvoir.

L'incertitude provient également du choix que l'individu pourra poser en fonction de son autonomie. La maîtrise de l'incertitude confère donc un pouvoir à celui qui la détient. Cependant, les auteurs soulignent que jouir d'une certaine autonomie n'est pas systématiquement synonyme de pouvoir. En effet, il faut encore

que l'usage de cette autonomie ne soit pas prévisible dans la mesure où l'imprévisibilité deviendra source d'incertitude et donc de pouvoir.

Ainsi, le choix de l'analyse systémique, et en particulier de l'analyse stratégique, se justifie par le fait que le cas Bell Canada semble présenter certaines caractéristiques développées par ce cadre théorique : l'importance des stratégies d'acteur, les conflits de pouvoir pouvant résulter d'une situation que les individus jugent floue, le construit humain qui peut déterminer la structure de l'organisation, la finalité d'une organisation et, enfin, les interactions qui existent entre les individus et l'environnement. Toutefois, notre présentation du cadre théorique ne serait pas complète si nous ne définissions ce qu'est la qualité totale.

1.3.2 La qualité totale: une notion difficile à définir

Lorsque nous avons commencé les recherches sur la qualité totale, le premier obstacle auquel nous avons été confrontée est celui de l'importante quantité d'ouvrages traitant de la qualité. En effet, la littérature sur ce sujet est particulièrement foisonnante, mais elle l'est dans le mauvais sens du mot. Il s'agit surtout de livres de recettes écrits durant ces deux dernières décennies, qui indiquent aux dirigeants d'entreprise ce qu'il faut absolument faire pour réussir l'implantation de la qualité. Mais force est de constater que malgré les nombreux conseils donnés par ces auteurs, la mise en oeuvre de la qualité totale pose toujours autant de difficultés.

Par ailleurs, avant de travailler sur ce sujet, nous avions une vision très vague, voire floue, de ce que peut signifier l'expression de qualité totale. Après avoir parcouru différents ouvrages sur ce thème, notre point de vue n'a guère changé (en ce sens que nous n'avons toujours aucune définition précise à proposer). En revanche, les recherches effectuées nous ont permis de mieux définir quels sont les jalons nécessaires pour implanter une démarche qualité. De la même façon, nous avons déterminé quels «efforts» doivent être faits pour établir une stratégie de qualité totale. Enfin, ces recherches nous ont conduite à préciser une définition de la qualité. Pour

l'instant, nous ne parlerons toutefois ni de la réussite, ni de l'échec du programme de qualité totale de Bell. Nous nous limiterons à souligner les aspects qui ont attiré notre attention et qui semblent pertinents pour notre analyse.

Parmi les nombreux ouvrages parcourus, nous en avons retenu quelques uns qui ont marqué le développement de la notion de qualité, puis de qualité totale; ou qui ont un lien direct avec le programme de Bell Canada.

1.3.2.1 Le passage de la qualité à la qualité totale

La présentation qui suit s'inspire beaucoup de l'allocution faite par Hélène Giroux au quatrième colloque du GISCOR, le 12 novembre 1992. Nous avons décidé d'utiliser cette typologie car elle a l'avantage de nous indiquer quels sont les grands courants en gestion de la qualité depuis le début du siècle. Nous y ajouterons parfois d'autres éléments afin de compléter ce panorama de la qualité.

1.3.2.1.1 Le courant «techno-managérial»

C'est le courant le plus large et également le plus ancien en gestion de la qualité. Il démarre dans les années 1930 avec les travaux de Shewhart, qui mit au point un outil statistique (les cartes de contrôle) qui permettait aux gestionnaires de contrôler la qualité des produits finis ainsi que les procédés de fabrication. Bien que ces outils soient maintenant dédaignés par certains gestionnaires, ils demeurent un élément fondamental de la gestion de la qualité dans un contexte de production à grand volume, à partir de composantes normalisées.

Dans les années 1950, Deming soulignera pourtant que les outils statistiques sont insuffisants si les dirigeants empêchent les travailleurs d'exploiter les informations fournies par les données statistiques pour améliorer les procédés. Deming montrera alors que l'obtention de renseignements est inutile si la direction ne fait rien pour corriger la situation, ou si ses actions se réduisent à des actions de

blâme ou à des exhortations. Il décrira alors un ensemble de «lignes de conduite» pour les dirigeants, connues maintenant comme les «14 points de Deming»[22]. Son message, ainsi que celui de Juran, est en faveur d'un changement des pratiques de direction.

L'insistance sur l'oeuvre de Deming s'explique par le fait que les responsables de Bell, par l'intermédiaire de la firme Joiner Ass. (Joiner est un consultant et disciple de Deming), ont décidé de suivre les recommandations de Deming. Il est toutefois intéressant de noter qu'initialement, les dirigeants de Bell avaient catégoriquement refusé un programme qui aurait été indexé sur les 14 points de Deming. Joiner leur proposa alors de reprendre les grands principes énoncés par Deming en utilisant une méthode mise au point par les gens de Joiner. Celle-ci se décompose en sept étapes et est officiellement appelée : «La méthode en sept étapes ou la méthode Joiner».

Dans les années 1960, la notion de qualité se transforme puisque la qualité relève désormais de tous et non d'un seul département en particulier. En 1961, dans le livre «Total Quality Control», Feigenbaum se propose d'élargir la gestion de la qualité aux services de maintenance. Ce livre constitue un tournant dans le courant de la gestion de la qualité puisqu'il introduit la notion de la responsabilité répartie sur un plus grand nombre d'intervenants. Par la suite, le courant techno-managérial prendra beaucoup d'essor, mais il se ramifiera également en deux écoles, qui correspondent à deux visions distinctes d'entreprendre une démarche qualité.

---

[22] Par exemple : «Enlever les barrières qui empêchent les travailleurs d'être fiers de leur travail» (Point n°12).

• L'école dite «systématique» :

Elle met l'accent sur le développement d'outils permettant l'analyse systématique des caractéristiques de la qualité et des problèmes de non-qualité. Pour cette école, qui pourrait également être appelée l'école japonaise, le point fondamental d'une démarche qualité réside dans l'analyse des différents éléments du processus de conception et de réalisation de la qualité.

• L'école «systémiste» :

Elle met au contraire l'accent sur l'importance d'un changement de vision, voire de philosophie, de la part des dirigeants d'entreprise et de l'ensemble du personnel. Les représentants de cette école (Deming, Juran et leurs disciples américains) sous-entendent que la mise en place d'outils d'analyse ira de soi quand les dirigeants auront changé leur façon de voir la qualité.

Les classifications mises au point par Hélène Giroux reposent sur une lecture comparative des auteurs mentionnés. Cependant, tous ces auteurs disent que l'amélioration de la qualité passe par une combinaison de la volonté des gestionnaires de changer les choses et par l'utilisation d'outils appropriés. Par ailleurs, le point le plus important du courant «techno-managérial» est de refuser d'attribuer la responsabilité de la non-qualité aux individus seulement. Enfin, l'étude des ouvrages appartenant au courant «techno-managérial» nous a permis de mettre l'accent sur l'engagement des acteurs et de nous interroger sur l'universalité du discours «qualité totale».

• La nécessaire implication des acteurs :

Certains auteurs parcourus (Deming, Juran, Harrington et Teboul) soulignent le rôle et l'engagement de la haute direction. Selon eux, ce n'est qu'à partir du moment où la haute direction sera convertie aux principes de la qualité que tous les autres

acteurs pourront prendre part au processus d'implantation d'une telle stratégie. Ils ajoutent également que la mise en place d'outils de qualité se fera de façon quasi-automatique lorsque tous les membres de l'organisation sauront ce qu'est la qualité et comment il convient de la réaliser.

Les auteurs posent alors comme postulat que c'est à la haute direction d'être à l'initiative d'un projet de qualité totale. Cette manière de concevoir la mise en oeuvre de la qualité s'inscrit dans un processus appelé «top-down», qui débute par la sensibilisation de la direction, puis de sa formation. Par la suite, les principes et outils de la qualité seront diffusés en cascade jusqu'à la base. C'est d'ailleurs cette approche qui a été privilégiée par les dirigeants de Bell, qui ont suivi de façon scrupuleuse les recommandations de Joiner. Cependant, au lieu de nous limiter aux écrits de Joiner (ce terme est exagéré puisqu'il s'agit davantage d'une compilation de données provenant des auteurs cités précédemment), nous avons préféré lire le texte original de Deming. Ainsi, selon ces auteurs (souvent des consultants et chefs d'entreprise narrant leurs expériences), la qualité doit obligatoirement s'imposer «par le haut».

• Production + êtres humains = qualité

Dans les ouvrages de Deming, Juran ou d'Ishikawa, la réussite des démarches qualité passe nécessairement par le contrôle statistique, ou du moins par l'utilisation des outils statistiques. Ces auteurs ont réussi à montrer qu'il est possible d'établir un contrôle statistique à chaque stade de la chaîne de production; contrôle qui se traduit alors par l'amélioration du produit et par une augmentation de la qualité. Ishikawa a d'ailleurs tenté de rationaliser la production afin de montrer de quelle manière la qualité peut être mesurée grâce à des tableaux, diagrammes, etc. Deming a quant à lui considéré tout au long de sa carrière que les dysfonctionnements de l'entreprise sont attribuables aux systèmes et aux processus plutôt qu'aux individus. Ces dysfonctionnements se traduisent alors par une baisse de la qualité. Ainsi, selon lui, il sera possible d'améliorer la qualité des produits en analysant les processus afin de voir ce qui ne va pas.

Mais si Deming, Juran et Ishikawa insistent tant sur les produits et les chaînes de production, les références aux services ne sont en revanche guère nombreuses. Nous pouvons alors nous questionner sur la pertinence de ces ouvrages pour une entreprise telle que Bell, qui offre principalement des services. À notre avis, le discours «qualité totale» mis en oeuvre dans des entreprises de production peut toujours se vérifier, puisqu'il est possible d'examiner, mesurer et contrôler les éléments d'une production. En ce qui concerne les services, l'équation décrite précédemment peut rapidement se transformer en inéquation.

• Services + êtres humains < > qualité

Notre principale interrogation concerne la transposition d'un discours qualité valable pour la production aux services d'une entreprise. Si nous considérons la position de Juran, pour lequel améliorer la qualité des services semble être la même chose qu'améliorer la qualité des produits, nous sommes confrontée à un problème majeur qui est l'évaluation des individus. En effet, dans le cas des services, il apparaît souvent que les évaluations portent davantage sur les méthodes de travail, donc sur les individus, plutôt que sur un résultat.

Il est par ailleurs souvent très difficile, voire délicat, de mesurer les résultats, puisque des considérations subjectives peuvent émerger. Kélada ajoute à ce sujet : «[...], la qualité peut inclure des aspects subjectifs dont l'évaluation peut varier avec la personne qui l'évalue, voire dans le temps avec la même personne» (Kélada, 1991 : p. 6).

Le programme de qualité totale tel que défini chez Bell vise principalement à améliorer des processus (introduction de nouveaux produits et services, accès au service à la clientèle) qui aboutissent à la mise en oeuvre de nouveaux services. Il s'agit par conséquent d'analyser les méthodes de travail des employés afin de normaliser le processus. Ainsi, pour l'analyse des services, il est possible de s'interroger sur la pertinence de l'utilisation massive des outils statistiques, puisqu'il

s'agit de mesurer les méthodes de travail et donc l'action humaine. Par ailleurs, cette façon de réglementer la gestion des processus ne vise-t-elle pas à instaurer une méthode de travail commune?

1.3.2.1.2 Le courant «rationaliste-radical»[23]

Ce courant a débuté au milieu des années 1960 avec la théorie du «zéro défaut» de Crosby. Selon les disciples de cette approche, la non-qualité est principalement due à un manque de motivation et à un «laisser-aller» généralisé au sein des organisations. Selon Crosby, chef de file de ce courant, la seule façon de faire de la qualité, c'est de «bien faire du premier coup, à tout coup». En outre, la solution à la non-qualité est «d'éduquer» les individus et de refuser que «l'erreur est humaine». Le courant rationaliste-radical s'amplifiera dans les années 1980 avec les tenants de l'excellence (Peters et Waterman, entre autres).

C'est au cours de cette décennie que l'expression «Total Quality», dérivée du concept de Feigenbaum, «Total Quality Control», apparaît. Cependant, Hélène Giroux et Sylvain Landry précisent qu'il est difficile de retracer l'origine exacte de l'expression «qualité totale». «Il semble que ce soit par un consensus implicite et graduel que s'est imposée cette expression, dont les définitions précises sont rares et divergente [...], et qui est devenue au cours des années un véritable fourre-tout»[24]. Elle connaîtra par la suite un succès retentissant avec la traduction française de

---

23 Dans un article paru en novembre 1993 dans la revue Gestion, Hélène Giroux et Sylvain Landry ont affiné leur analyse et ont donné un autre nom à ce courant puisqu'ils l'appellent désormais «le courant rationaliste-responsabilisant». D'ailleurs, ce nom semble mieux convenir aux tenants de ce courant puisque des auteurs tels que Crosby mettent véritablement l'accent sur l'individu et ses responsabilités. C'est parce que l'individu sera prévenu des conséquences de la non-qualité,qu'il va devenir plus sensible à la qualité.

24 Hélène Giroux, Sylvain Landry, «Qualité totale : courants et contre-courants», Gestion, novembre 1993, p. 54.

«qualité totale». N'est-ce pas là précisément un des obstacles à la compréhension du phénomène qualité totale? Dans la mesure où l'appellation «qualité totale» recouvre en fait des analyses de cas (telle entreprise qui a appliqué tel principe), il serait plus juste de parler de «démarche qualité». D'ailleurs, que signifie le «totale»? Est-ce le contrôle de la qualité qui est total? Ou bien est-ce le contrôle de la qualité totale? Le débat reste ouvert.

Nous avons volontairement éliminé de notre corpus les auteurs du courant «rationaliste-responsabilisant» car les arguments de Crosby (La qualité c'est gratuit) et ceux de Peters et Waterman (Le prix de l'excellence) nous semblent peu pertinents pour notre analyse. En effet, affirmer que les individus doivent bien faire, et ce, du premier coup, a comme prémisse l'idée que les individus n'ont pas envie de bien travailler ou qu'ils travaillent, mais de la mauvaise façon.

Or, cette affirmation nous apparaît exagérée. Par ailleurs, au cours de nos entrevues, les personnes rencontrées ont reconnu qu'elles essayaient toujours de faire de leur mieux. Les propos de Crosby se vérifient peut-être pour une minorité, mais non pour la majorité. Kélada mentionne d'ailleurs : «Généralement, personne ne produit sciemment et volontairement de la non-qualité» (Kélada, 1991 : p. 4).

13.2.2 D'autres courants?

Depuis cinq ans, différents contre-courants émergent. Il s'agit principalement de commentaires critiques, voire cyniques, à l'égard du discours officiel sur la qualité. Ces critiques sont émises par deux groupes sociaux différents : les travailleurs et les cadres intermédiaires des entreprises qui ont amorcé des démarches qualité et qui constatent que les résultats obtenus ne sont pas les résultats escomptés. L'autre groupe est constitué des «spécialistes» de la qualité qui privilégient des approches à court terme dont l'objectif est la recherche de la rentabilité plutôt que des approches à

long terme fondées sur l'amélioration des systèmes. Ce premier contre-courant est appelé la «critique managériale».

Le second contre-courant provient des sociologues, philosophes et autres spécialistes des sciences humaines qui dénoncent les notions de contrôle et de totalitarisme qui sont véhiculées par la qualité totale. Ils se posent en tant qu'observateurs externes et considèrent la qualité comme n'importe quel autre mouvement de gestion.

Par ailleurs, des auteurs tels qu'Aubert et de Gaujelac ont tenté de montrer de quelles manières la quête de l'excellence et de la réussite peut être néfaste pour les individus, car selon eux, le coût de l'excellence conduit à l'épuisement professionnel. Toujours, selon ces auteurs, le plus grand danger est que les acteurs peuvent se sentir déçus, frustrés et même agressés lorsque leurs aspirations et désirs ne se concrétisent plus alors qu'ils auront donné toute leur énergie pour satisfaire la «déesse organisation». Ces auteurs sont regroupés au sein de la «critique humaniste».

Il existe une autre critique appelée la «critique communicationnelle», qui met l'accent sur les paradoxes entre le discours officiel qu'ont les dirigeants d'entreprise et ce que Vargas[25] appelle «l'organisationnel vécu», c'est-à-dire le message latent qui se retrouve à travers les structures et les modes d'organisation. Selon cet auteur, l'organisationnel vécu détermine un comportement qui peut être à l'opposé du comportement proposé par le message de la qualité totale. Aubert et de Gaujelac définissent la même situation de double contrainte et l'appellent «situation paradoxante».

---

[25] Idem, p. 56.

En conclusion, les auteurs appartenants à ces contre-courants - que nous pourrions qualifier comme plus théoriques - prennent davantage la «défense» de la base. Sérieyx et Orgogozo, par exemple, considèrent que les démarches de qualité totale devraient avoir comme principal objectif de développer la participation au sein de l'organisation. Il s'agit néanmoins de la participation et de l'engagement de la base, celle de la direction étant acquise d'office puisque c'est elle qui «dirige». Orgogozo trace alors un tableau des intérêts des méthodes de qualité qui consistent à introduire la participation dans la gestion, à évaluer les résistances au changement et à se focaliser d'abord sur les individus plutôt que sur les moyens à mettre en oeuvre.

Ces auteurs - que Giroux qualifie d'opposants aux courants traditionnels de la qualité - mettent l'accent sur la nécessité d'amorcer un changement, puis de le réaliser. Cette nécessité provient de l'évolution des sociétés et des marchés qui obligent les entreprises à se positionner dans ce nouvel environnement. La qualité sera alors un des moyens privilégiés pour induire le changement.

La qualité peut donc être implantée, soit par l'engagement de la haute direction (courant techno-managérial), soit par la participation de la base (critique humaniste). Ces façons de concevoir la qualité renvoient par conséquent à des visions différentes de l'organisation.

1.3 2.3 L'émergence d'un consensus

Il serait abusif d'évoquer les catégories d'analyses des différents auteurs cités, car ces derniers ne se regroupent pas au sein d'une approche théorique d'une part, et, d'autre part, ils sont loin de s'entendre sur les modalités d'implantation d'une telle notion. Toutefois, à défaut de donner les catégories d'analyse, il est tout de même possible de présenter les principes fondamentaux de la qualité qui semblent faire l'unanimité parmi les auteurs que nous avons retenu.

Les principes recensés sont :

- l'orientation client;
- les contrôles à différents stades de la production;
- la participation aux décisions-clés de l'entreprise;
- la responsabilisation et l'autonomie des différents intervenants;
- l'engagement de la direction.

Après avoir vu tout au long de cette partie le cadre théorique choisi, les principaux auteurs retenus ainsi que leur catégories d'analyse, après avoir décrit les mille et une facettes de la qualité, il convient maintenant, avant de conclure cette première partie, de dire un mot sur la méthodologie que nous avons suivie.

1.4 Méthodologie de la recherche

Comme nous l'avons vu lors de la présentation de la problématique centrale ainsi que des problématiques sectorielles, nous souhaitons montrer de quelles façons la qualité totale peut constituer une stratégie de changement. Au cours de nos recherches, nous nous sommes questionnée sur la manière de parvenir à ce résultat. Il est très rapidement apparu que pour identifier les éléments du changement organisationnel - qui est, selon nous, un corollaire de la qualité totale - il nous fallait d'abord analyser le discours de la haute direction afin de déterminer ce qu'est la qualité totale et comment elle se concrétise chez Bell Canada. Toutefois, nous limiter au seul discours officiel ne nous aurait guère permis d'appréhender les représentations que les individus se font de cette notion.

C'est pourquoi nous nous sommes dirigée vers l'analyse des messages émis par la haute direction (dans les discours, les journaux internes, les séminaires, et surtout, les projets de qualité totale) et sur leurs interprétations par les différents groupes d'acteurs. Nous espérons ainsi parvenir à identifier les perceptions et les représentations que les acteurs se font de la qualité totale.

Par ailleurs, les auteurs que nous avons mentionnés considèrent qu'il existe un lien fondamental entre la communication et la qualité. Selon ces derniers, il est en effet peu probable que l'implantation de la qualité réussisse sans le recours, voire le soutien de la communication. Si nous pensons également que ces deux notions sont étroitement liées, il nous reste à montrer de quelles manières ce rapport se traduit pour les employés de Bell.

Nous allons donc procéder à la description de notre cueillette de données, ainsi qu'à la nature de l'échantillon choisi et nous conclurons cette partie par les limites et les difficultés que nous avons rencontrées tout au long de cette recherche.

1.4.1 La cueillette de données

La méthode de recherche utilisée est d'ordre qualitatif, ce qui nous permettra par la suite de procéder à une analyse de contenu ainsi qu'à une analyse de texte. Notre méthodologie se décompose de la façon suivante : un stage, la cueillette des documents officiels, les entrevues réalisées. Le mode d'investigation retenu est l'analyse de cas. En effet, bénéficiant des stages, des nombreux contacts que nous avons noués avec les membres de cette entreprise, et enfin de tous les documents dont nous avons eu besoin, l'analyse de cas nous semblait pertinente.

1.4.1.1 L'observation participante

Durant une période de cinq mois, nous avons passé deux jours par semaine dans les locaux de Bell, afin de récolter des informations. Il s'agissait alors de faire de l'observation participante, tout en maintenant une certaine distance avec les membres de l'organisation. Au cours de cette période, nous avons rédigé un journal de bord. Par la suite, nous avons effectué un stage d'été de trois mois (de mai à juillet 1993) au service de la planification générale, pendant lesquels nous avons pu obtenir de précieuses indications relatives à la mise en oeuvre de la qualité.

1.4.1.2 Le corpus officiel

Au cours des stages effectués, nous avons pu rassembler de nombreux documents officiels concernant la qualité totale. Ces documents sont divisés en trois catégories :

• Les journaux : Ils sont au nombre de deux (le Journal Bell et la revue Partenaire) et ils représentent notre plus grande source d'information. Le Journal Bell paraît toutes les semaines sauf pendant les mois de juillet et d'août; la revue Partenaire paraît tous les deux mois. Notre revue de presse interne s'étend du 1er octobre 1990 au mois de mars 1994.

• Les documents spécifiques : Nous avons regroupé dans cette catégorie les documents de l'IFPB sur la qualité totale (choix de cours, présentation de la méthode en sept étapes et communiqués) et les documents réalisés par le service de la planification générale, c'est-à-dire les brochures concernant la qualité.

• Les documents «stratégiques» : Ce sont en fait des documents présentant les grandes décisions stratégiques de la société et qui ont été rattachées à la mise en oeuvre de la qualité (le réaménagement du temps de travail à la suite des restructurations d'octobre 1993 par exemple). La liste de ces documents se trouve à l'annexe n°1.

Il ne nous a guère été possible d'obtenir les messages envoyés par le courrier électronique de Bell, puisque ceux-ci sont effacés assez rapidement.

Nous procéderons ensuite à une analyse de texte de ces documents afin d'identifier les thèmes majeurs qui reviennent dans les discours, articles et présentations.

Les thèmes retenus sont les suivants :

L'orientation client	Les principes et outils de la qualité
L'engagement réel ou virtuel de la haute direction	L'importance de la formation
Les priorités de Bell Canada	La communication et la qualité
Les perceptions de la qualité totale	Les changements observés
Les projets de qualité totale	Les résultats attendus

1.4.1.3 L'échantillon

1.4.1.3.1 Le choix de l'échantillon

L'échantillon est composé de trois équipes de travail oeuvrant actuellement à un projet de qualité totale. Il existe environ une trentaine de projets de qualité chez Bell. Toutefois, il nous a été difficile de trouver des équipes de travail dont le projet est suffisamment avancé. Par ailleurs, au cours de l'année qui vient de se terminer, les nombreuses restructurations ont eu pour conséquence la disparition de certains projets, ou du moins le ralentissement de leurs activités. Il convient également de signaler que le programme de qualité totale ne touche pas encore l'ensemble des employés de Bell Canada. C'est pourquoi, il est pour l'instant impossible de parler de représentativité. Il nous semblait néanmoins important d'interroger les membres d'une même équipe afin de pouvoir comparer les données sur une base commune qui est le projet de qualité totale sur lequel les employés travaillent. Sur la requête des participants, nous avons codé leur nom afin de garder l'anonymat.

En outre, chaque département, division ou service applique le projet de qualité totale selon ses besoins et ses priorités, ce qui donne lieu à une très grande diversité de démarches. Nous avons cependant essayé de trouver trois projets différents nous permettant d'apprécier l'implantation de la qualité totale dans différents secteurs de l'entreprise. Nous souhaitons également mentionner que nos recherches nous ont conduite à considérer les projets antérieurs au programme de qualité totale de 1992. Nous avons ainsi découvert un projet de «gestion de processus» qui se différencie des projets de qualité totale en raison de la méthode utilisée.

En effet, les équipes de «qualité totale» travaillent avec la méthode de résolution de problèmes en sept étapes, ce qui n'est pas le cas du projet de la «gestion de processus». Néanmoins, les trois études sélectionnées appartiennent au domaine de la qualité. Nous reviendrons dans notre analyse sur les divers programmes et méthodes en vigueur chez Bell Canada.

1.4.1.3.2 La nature de l'échantillon

Les équipes de qualité totale sont composées des «comités d'orientation» et des «comités d'amélioration». Les premiers ont pour objectif de déterminer le mandat des seconds et agissent à titre de groupe de soutien si les équipes d'amélioration rencontrent des difficultés. Ces comités sont formés de quatre personnes de la direction, voire de la haute direction, puisqu'ils comptent des vice-présidents et des cadres supérieurs (paliers A, B, C)[26]. Les comités d'amélioration sont quant à eux composés d'un maximum de 8 à 12 membres dont l'objectif est de parvenir à résoudre le problème choisi par le comité d'orientation.

Toutefois, le mandat de ces groupes est bien plus complexe qu'il n'y paraît. Les comités d'amélioration sont constitués de cadres intermédiaires (C et D) et de non-cadres. Certaines équipes sont en majorité composées de non-cadres et d'autres de cadres. Initialement, les comités d'orientation devaient superviser trois ou quatre comités d'amélioration. Or dans les faits, il existe une équipe d'orientation pour une équipe d'amélioration.

Au total, 21 personnes ont été interrogées. Nous avons interviewé six membres par projet, dont un du comité d'orientation et les cinq autres du comité d'amélioration. Pour le projet n° 1, nous avons également rencontré le conseiller qualité du groupe, et pour le projet n° 3, il ne nous a guère été possible d'interroger l'un des membres du comité d'orientation, ces derniers étant souvent en déplacement en raison des restructurations. Cette personne a par conséquent été remplacée par un membre de l'équipe d'amélioration. Par ailleurs, nous avons rencontré deux personnes qui se sont proposées pour donner leur point de vue sur la qualité totale (Dana Constantinescu et Raouf Yacoub). L'échantillon se décompose donc de la façon suivante :

---

[26] Pour une brève présentation de la hiérarchie de Bell Québec, veuillez vous référer à l'annexe n° 2.

PROJET N° 1 : Réduire les délais pour les aménagements exécutés dans des espaces disponibles avec du matériel existant (cf. annexe n° 3). Ce projet appartient à la division logistique et s'intitule GP1 (Gestion de processus n° 1).

CODE DES PERSONNES	TITRE
GP1/1	Directeur opérationnel des services immobilers - palier B
GP1/2	Directeur services immobiliers - palier D
GP1/3	Directeur, services immobiliers - palier D
GP1/4	Directeur, services immobiliers - palier D
GP1/5	Facilitateur - palier D
GP1/6	Mailleur - palier C

PROJET N° 2 : Amélioration du processus d'élaboration et d'implantation des méthodes et systèmes associés à l'introduction (et aux modifications) des services dans les groupes Ventes, SAC (services à la clientèle) et SAFF (services affaires). Le but est d'améliorer la qualité des méthodes et systèmes nécessaires aux activités de prévente jusqu'à l'introduction dans le système BCRIS (système de gestion informatique) inclusivement. Ce projet appartient au département des affaires et, pour l'identifier, nous lui avons donné le nom de SAV (soutien aux ventes). La description du projet se trouve à l'annexe n° 4.

CODE DES PERSONNES	TITRE
SAV/1	Chef divisionnaire, soutien aux ventes - palier B
SAV/2	Directeur secteur, tâche spéciale - palier C
SAV/3	Directeur secteur, soutien aux ventes - palier C
SAV/4	Directeur, soutien aux ventes- palier D
SAV/5	Directeur, soutien aux ventes - palier D
SAV/6	Consultante Bell Sygma - palier D

PROJET N°3 : Revoir le processus d'accès au SAC afin d'assurer à tous nos clients une réponse rapide, efficace et dirigée vers la bonne personne. Ce projet relève également de la division des affaires et, pour plus de commodité, nous l'avons appelé SAC (cf. annexe n° 5).

CODE DES PERSONNES	TITRE
SAC/1	Directeur régional, service client affaire - palier C
SAC/2	Directeur administratif - palier D
SAc/3	Représentante clientèle - non cadre
SAC/4	Directeur soutien aux ventes - palier D
SAC/5	Représentante clientèle - non cadre
SAC/6	Représentante clientèle - non cadre

Avant de conclure cette partie, il convient de signaler que nous avons éliminé trois entrevues du corpus initial (composé de 21 rencontres) pour les raisons :

• les renseignements obtenus n'étaient pas pertinents pour établir des comparaisons puisqu'ils n'étaient pas rattachés à un projet en particulier;

• une des personnes interrogées s'est beaucoup trop écartée du sujet, ce qui constitue une base de données intéressante, mais peu exploitable;

• les renseignements avaient peu ou pas de rapport avec la qualité totale.

Au total, il nous reste donc 18 entrevues auxquelles nous avons travaillé.

1.4.1.3.3 Les entrevues

Afin de réaliser les entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (cf. annexe n° 6) reprenant les éléments fondamentaux de notre problématique. Cette grille thématique a été testée à deux reprises, ce qui nous a permis de procéder à des changements mineurs. Les entrevues que nous avons effectuées sont des entrevues semi-dirigées, ce qui permettait à l'interlocuteur de développer son point de vue tout en élaborant sur un thème précis. La durée moyenne d'une entrevue était de 75 à 90 minutes.

Les entrevues feront l'objet d'une analyse de discours avec les thèmes cités précédemment. La volonté de conserver les mêmes éléments s'explique par le fait que nous souhaitons faire une analyse comparative des discours de la haute direction et des employés. Nous espérons ainsi montrer la dichotomie entre ces discours et identifier quelles sont les représentations de la qualité totale. Par ailleurs, garder les mêmes thèmes nous évite quelques redondances.

1.4.2 Les limites de la recherche

Les limites que nous pouvons identifier sont de deux ordres : des limites personnelles liées à nos a priori concernant l'expression de qualité totale et des limites externes provenant de Bell Canada.

1.4.2.1 Le danger des présupposés

L'expression de qualité totale provoque de nos jours - lorsqu'elle est mentionnée - des effets assez contradictoires, allant de l'intérêt le plus vif au rire, en passant par l'indifférence. Tous les sujets peuvent donner lieu à ces types de réaction, mais force est de constater que les a priori concernant la qualité sont relativement forts dans la mesure où les écrits théoriques ne sont pas nombreux. Il n'existe pas une théorie de la qualité. En outre, cette notion est sous les feux de la rampe depuis une vingtaine d'années et, par conséquent, le phénomène de mode qui accompagne la mise en oeuvre des démarches qualité nuit à la crédibilité de cette notion plutôt qu'elle ne la renforce.

Il nous semble important de signaler que nos préjugés à l'égard de la qualité nous ont conduite à adopter une attitude très critique vis-à-vis de la stratégie de Bell Canada. Toutefois, au-delà de cette prise de position, les recherches que nous avons effectuées nous ont forcée à nous questionner sur ce que cette notion véhicule et implique.

Nous avons alors approfondi notre connaissance de la qualité, ce qui a favorisé l'émergence d'aspects auxquels nous n'avions pas pensé initialement. Ainsi, la vision déformée que nous avions de la qualité s'est quelque peu rétablie. Nous sommes toujours critique, non plus à l'égard de la notion elle-même, mais davantage vis-à-vis des moyens mis en place pour implanter la qualité.

Au cours des entrevues, nous avons constaté chez les individus un engouement certain pour la nouveauté, ainsi que la volonté réelle d'amorcer le changement. Cette remarque ne peut toutefois être généralisée à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. De fait, il semblerait que les dirigeants de Bell aient principalement voulu modifier leur image auprès des employés tout en étant les messagers d'une nouvelle façon de gérer. Cependant, il apparaît que la qualité totale peut devenir un levier de changement si certaines conditions sont réunies. C'est ce que nous tenterons de montrer au cours de notre analyse.

Enfin, soulignons que les présupposés que nous avons pu avoir - et que nous avons toujours en ce qui concerne des aspects tels que l'implantation «par le haut», le refus de partager la prise de décisions, etc. - nous ont peut-être influencée dans la manière de conduire cette recherche.

1.4.2.2 Les contraintes de l'extérieur

Difficile de procéder à une analyse de cas sans avoir les documents qui nous permettent de le faire. Le fait que nous ayons fini par les trouver - cela n'est pourtant pas tout à fait vrai, car il nous manque toujours la définition de la qualité au niveau corporatif, si elle existe - montre qu'il y a une volonté de la part de nos interlocuteurs de nous aider dans nos recherches.

Toutefois, nous croyons qu'il est utile de mentionner les difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir certains documents. Pénétrer dans la forteresse de Bell Canada n'est pas une chose aisée. En effet, dès le début de nos stages, nous avons été confrontée à deux problèmes majeurs :

• le peu de communication entre les personnes et les services. Cette absence de communication entraîne une méconnaissance totale de qui fait quoi. Ainsi, pour obtenir un rendez-vous avec les personnes ressources de la qualité, il nous a fallu environ deux mois. Nos efforts n'ont pas été vains puisque nous avons ensuite obtenu un stage dans les locaux de l'entreprise.

Par ailleurs, les nombreuses restructurations en cours ont souvent modifié les règles du jeu. Il nous était alors quasiment impossible d'avoir le même interlocuteur pour une période indéterminée.

• la confidentialité des documents : les diverses personnes que nous avons rencontrées se sont souvent montrées réticentes à nous fournir de la documentation. Cependant, au cours du second stage il nous a été beaucoup plus facile d'accéder à des documents, même confidentiels. C'est la raison pour laquelle nous serions tentée de dire qu'il est très difficile d'accéder ou d'entrer chez Bell Canada, mais qu'une fois sur place, les portes nous sont relativement ouvertes. Nous tenons enfin à signaler que l'information recueillie (de toute nature que ce soit) est précieusement gardée et n'est livrée qu'à certaines personnes uniquement.

1.5 Conclusion

Il est désormais temps de conclure cette première partie et de passer à l'analyse de toutes les données que nous avons recueillies. Peut-être nous sommes-nous un peu trop étendue sur des éléments qui ne méritaient guère autant d'attention. Nous avons préféré pécher par excès plutôt que par défaut. Ainsi, nous avons tout d'abord présenté les éléments de notre problématique contextuelle. Les bouleversements qui affectent le secteur des télécommunications nous ont conduite à nous interroger sur la politique de Bell Canada en matière de qualité totale.

Si, au cours de notre introduction, nous émettions l'hypothèse d'un lien direct entre la venue de la concurrence et l'implantation du programme de qualité totale, nous sommes désormais convaincue qu'il s'agit bien de deux stratégies menées conjointement, peut-être opposées en apparence, mais dont les objectifs demeurent les mêmes pour les dirigeants de Bell : demeurer la plus grande entreprise de téléphone du Canada.

La présentation de nos problématiques nous a permis de préciser notre sujet et a ouvert la voie à de nombreuses interrogations. Il nous sera difficile de répondre à toutes ces questions (elles pourront faire l'objet d'un travail ultérieur), cependant, il nous semblait pertinent de les soulever afin de montrer les contradictions inhérentes à la notion de qualité totale, et afin d'identifier les moyens mis en oeuvre par les gestionnaires de Bell pour implanter la qualité. Par ailleurs, l'apport du cadre de référence théorique nous a aidée à circonscrire notre sujet et à dégager les enjeux fondamentaux dans une démarche de qualité totale.

Toutefois, nous pouvons d'ores et déjà observer que la réalisation de la qualité totale rencontre de nombreux obstacles. Il semblerait en effet que le nouveau programme lancé par la haute direction suscite beaucoup de curiosité, mais également beaucoup de scepticisme. Cette remarque s'applique aussi bien aux personnes engagées dans les projets qu'à l'ensemble du personnel de Bell. Il nous reste désormais à expliquer les raisons de ces attitudes contradictoires. Cette analyse sera l'objet des parties suivantes.

CHAPITRE 2

LA QUALITÉ TOTALE : APPELLATION D'ORIGINE INCONTRÔLÉE

2.0 Introduction

Nous avons vu tout, au long de notre première, partie les principales questions que nous souhaitons étudier dans le cadre de ce mémoire. Cette première description nous a permis de donner quelques indications relatives à la mise en place du programme de qualité totale de Bell Canada. Cependant, ces informations seraient incomplètes si nous ne présentions ce que la qualité totale signifie pour les dirigeants de Bell et de quelles manières ils ont décidé de l'implanter.

S'arrêter - ne serait-ce qu'un bref instant - pour décrire la complexité de Bell Canada relève d'une mission impossible. En effet, les nombreuses restructurations, les changements organisationnels et les nouvelles nominations rendent rapidement obsolètes toutes les photos qui pourraient être prises de cet organisme. Cela est particulièrement vrai dans le cas de la qualité totale, qui apparaît encore comme un objectif de moindre envergure, encore façonné par des buts tels que : être un chef de file mondial dans le domaine des télécommunications. D'ailleurs il semblerait qu'aucun document officiel ne vienne attester le lancement du programme qualité.

Cependant, le plan de transformation et la mission de l'entreprise soulignent l'importance de la qualité. Il existe donc bien une priorité qualité, étroitement liée aux objectifs-clés des dirigeants de Bell. En outre, les tentatives «qualité» antérieures ont parfois laissé un souvenir négatif, qui renforce l'impression de flou. Ces dernières ne contribuent donc pas à une définition précise de ce que représente la qualité aujourd'hui.

C'est pourquoi il convient désormais de procéder à la description du programme de qualité totale en vigueur depuis deux ans ainsi que de ses origines. Il n'est pas dans notre propos de tracer un historique exhaustif de la notion de qualité, mais de montrer de quelles manières cette démarche s'est concrétisée au cours des dernières années. Par ailleurs, il ne nous serait guère possible d'être très précise sur l'évolution de cette notion puisque nous n'avons trouvé personne dans l'entreprise en mesure de nous donner ces informations.

Ainsi, la présentation qui suit est principalement composée d'informations provenant de différentes personnes (Robert Brodeur et Doug Horn sont les principales sources), les documents internes qui font état du lancement de la qualité totale et certains documents de l'IFPB qui nous ont permis de mieux cerner l'évolution des différents programmes de qualité de Bell. Nous verrons alors dans un premier temps quelle est la genèse du programme de qualité totale en place. La prise en compte des tentatives antérieures donne un éclairage fort intéressant des caractéristiques du programme actuel.

En outre, elle nous permet de comprendre de quelles façons les différents acteurs interviennent pour modeler et changer le visage de la qualité. Nous procèderons ensuite à la description du programme tel qu'il a été défini en 1992 - en fait il a été élaboré en 1991, mais il est entré en vigueur le 1er janvier 1992. Nous tenterons également de définir les forces et les faiblesses de ce programme. Là encore, il ne s'agit pas de faire un procès d'intention à l'égard des dirigeants de Bell, mais de montrer de quelles façons les priorités des gestionnaires ont contribué à la définition de la qualité totale et peuvent conduire à la réussite ou à l'échec de cette stratégie de changement. N'oublions toutefois pas de signaler qu'un certain engouement pour les gourous de la qualité a contribué à la définition de ce programme.

2.1 Un regard vers le passé

Comme nous le mentionnions précédemment, le programme de qualité totale actuel ne constitue pas une première puisque trois programmes «qualité» se sont succédés chez Bell depuis le début des années 80[27]. Toutefois, de l'avis des différentes personnes rencontrées (conseillers qualité, personnes interrogées et conversations informelles), ils se distinguent principalement par les groupes cibles choisis pour implanter la qualité. En effet, les deux premiers programmes avaient pour objectif de réaliser la qualité en impliquant dans un premier temps la base des employés, et, dans un deuxième temps, leurs supérieurs hiérarchiques.

Le projet de qualité totale actuel, contrairement aux précédents, pose comme «postulat» que c'est la haute direction qui doit être sensibilisée aux principes et outils de la qualité. Ainsi, une fois qu'elle sera familière avec la notion de qualité totale, il sera plus aisé de «descendre» le message et de convaincre les employés puisque ces derniers auront «un bon exemple» sous les yeux. Nous verrons ultérieurement dans quelle mesure la direction[28] a réussi à convaincre le personnel. Il est possible de dégager une idée commune à ces deux approches : l'accent mis sur le client. De fait, selon un article du Journal Bell datant d'octobre 1991, il apparaît que, dès le début des années 80, les dirigeants de la compagnie avaient reconnu que les attentes des clients changeaient et qu'un environnement hautement concurrentiel dans le secteur des télécommunications se développait.

Considérant que les entreprises ne pouvaient plus se limiter à augmenter leur productivité pour survivre, les gestionnaires décidèrent de se tourner vers l'augmentation de la qualité globale afin de mieux répondre aux attentes et aux

---

[27] Le peu d'informations écrites que nous avons pu recueillir, ne nous permet guère d'être très précise.

[28] Le terme «direction» est utilisé comme un synonyme de la haute direction.

besoins de leur clientèle. Il ne nous est guère permis de contester les dires du journaliste en revanche, nous pouvons émettre quelques doutes sur un discours qui est fait a posteriori. Nous allons maintenant regarder de plus près les différentes étapes du processus d'implantation de la qualité totale chez Bell Canada.

2.1.1 De la sensibilisation à l'intervention

Lorsque la notion de qualité totale a fait son a apparition en Amérique du Nord, de nombreuses entreprises se sont tournées - et se tournent toujours - vers des modèles de qualité d'inspiration japonaise. Qui n'a jamais entendu parler de la formidable croissance du Japon au sortir de la seconde guerre mondiale? De nombreux consultants - dont Deming, en particulier - sont allés voir de plus près pour tenter d'expliquer la réussite japonaise. Deming est néanmoins directement intervenu pour aider les dirigeants d'entreprises japonaises à bâtir leur empire.

Ces modèles ont par la suite été exportés en Amérique du Nord, en Europe ainsi que dans les pays nordiques (il convient dès à présent de signaler que nous ne nous permettrons pas de comparer les différents modèles car cette comparaison pourrait faire l'objet d'un autre mémoire). L'apparition de la qualité totale dans nos contrées, s'est alors traduite par la mise en oeuvre de cercles de qualité (notamment en Europe) et par des programmes de qualité totale en Amérique du Nord destinés à résoudre les problèmes «cruciaux» que connaissent les entreprises.

Les gestionnaires et autres acteurs considéraient alors qu'il fallait suivre la même voie que le Japon et ils décidèrent d'implanter la qualité par la base. Notre discours fait abstraction du cas par cas, puisque notre objectif est de dégager les tendances générales qui conduisirent les dirigeants de Bell à adopter un programme de qualité totale.

Ainsi, dans l'engouement général, les gestionnaires de Bell lancèrent un premier projet, en 1983-1984, nommé IMPACT qui devait sensibiliser les non-cadres et les paliers D à la qualité. Toutefois, cette tentative n'atteignit pas les objectifs visés et, en 1985, les responsables introduisirent un nouveau programme appelé ÉQUIPES pour les équipes de travail qui sont à la base de l'organisation. Selon Pierre Chagnon, vice-président, Ressources humaines, le projet ÉQUIPES a aidé les employés à apporter des améliorations importantes à des problèmes isolés, sans toutefois entraîner à court terme des changements fondamentaux dans l'exploitation globale.

Comment pouvons-nous alors expliquer qu'un projet tourné vers les employés afin de les aider dans leur travail quotidien, se soit soldé par un échec? En effet, les deux programmes de Bell n'ont pas ou peu eu de résultats. La réponse à notre question n'est pourtant pas difficile à découvrir, et Monsieur Chagnon nous la fournit implicitement : «sans entraîner des changements fondamentaux dans l'exploitation globale». À quoi sert-il donc de participer à différents projets ou comités si les actions de ces derniers ne se concrétiseront pas, d'une part, et si le soutien (financier, technique, logistique, ressources humaines) fait défaut aux employés, d'autre part? Aurait-il alors fallu que ces personnes travaillent pour un jour s'entendre dire : «Merci, c'est très bien d'avoir participé, mais pour le moment il y a d'autres priorités».

Notre critique peut paraître exagérée, néanmoins, les personnes que nous avons rencontrées nous ont expliqué ces échecs de la façon suivante : lorsque les responsables implantèrent la qualité «par le bas», ils comptaient beaucoup sur le soutien de leurs employés. Ces derniers jouèrent le jeu et prirent part aux comités de travail mis en place jusqu'au moment où ils se rendirent compte que leurs patrons n'étaient pas prêts à accepter une solution qui venait du bas. De fait, la formation que les non-cadres et certains paliers D recevaient, entrait en contradiction avec les méthodes de travail en vigueur chez Bell et pouvait entraîner des conflits de pouvoir entre les patrons et leurs employés.

Des problèmes plus importants surgirent alors, car ces dirigeants, mécontents de leur personnel, refusèrent des promotions, bloquèrent les budgets et tentèrent tout ce qui est en leur pouvoir pour décourager leurs employés. Soulignons également que la tradition hiérarchique est très forte dans cette entreprise. Il n'est donc pas donné à tout le monde de pouvoir aller voir son patron et de contester son jugement. Aujourd'hui encore, quelques personnes interrogées nous ont confié avoir une certaine réticence à s'adresser directement à leurs supérieurs hiérarchiques.

Autant de barrières et de contradictions qui ont rendu plus d'un employé sceptique sur la réussite du programme actuel. Par ailleurs, la désillusion engendrée par l'échec des programmes précédents a conduit certaines personnes à adopter une attitude négative à l'égard de toute nouvelle expérience. Ainsi, une des interlocutrices a brièvement résumé leur attitude par le proverbe suivant : «Chat échaudé craint l'eau froide».

2.1.2 De l'intervention à la concrétisation

C'est Jean Monty, quand il était président de Bell Canada et président du mois de la qualité en octobre 1990, qui a véritablement donné ses lettres de noblesse à la qualité. Le thème de cette année fut : «L'excellence du service : la dimension humaine» afin de souligner le rôle inestimable que joue chaque individu dans la satisfaction d'une clientèle de plus en plus exigeante. Ainsi, dans un article publié dans le Journal Bell du 1er octobre 1990, Monsieur Monty indique que :

> Le succès de tout programme axé sur la qualité exige que chaque membre de l'organisation fasse sien le concept de l'excellence du service et comprenne que chacun a un rôle à jouer pour assurer la qualité des produits et des services offerts.

En revanche, Monsieur Monty, dans cet article toujours, ne donne aucune indication pour parvenir à ce résultat. Devons-nous conclure que chaque individu est à même, de façon quasi spontanée, de comprendre quel est le rôle que l'on veut lui faire jouer? Il nous semble que la formation occupe une place primordiale dans ce programme, et Monsieur Monty - s'il y fait allusion - ne donne aucune référence précise. Toutefois, la participation de Jean Monty au mois de la qualité a véritablement lancé l'engagement des dirigeants de Bell dans le programme de qualité totale. L'engouement de ce président pour la qualité s'est rapidement traduit en action concrète, puisqu'à son arrivée il a décidé de faire de cette notion un des axes privilégiés de la stratégie d'entreprise. Il contribua à la définition du programme de qualité totale en insistant pour que ce dernier puisse s'implanter à tous les niveaux de la société.

Monsieur Monty a en outre reconnu que la gestion totale de la qualité (en 1992, on l'appelera la gestion de la qualité totale) repose sur un ensemble de nouveaux outils de gestion des tâches. Cependant, elle exige également, selon lui, un changement d'attitude. Monsieur Monty a par la suite mis en place différents moyens de communication (vidéoconférences, dîners-causeries, mini-vidéos sur le mois de la qualité) destinés à sensibiliser les employés, d'une part, et à montrer de quelles manières la haute direction est impliquée dans ce vaste projet, d'autre part.

Mais la motivation qu'il a pu introduire au cours de l'année 1991 s'est vite édulcorée, voire évanouie. La principale raison de l'essoufflement que connaît aujourd'hui la qualité est en partie attribuable à un manque d'engagement de la haute direction. En effet, le successeur de Monsieur Monty, Robert Kearney, a d'une certaine manière relégué la qualité au second plan, laissant à d'autres le soin de l'implanter. Ainsi, la nomination de Robert Kearney a quelque peu déstabilisé les personnes déjà engagées dans le processus de qualité totale. Il s'agit des agents de changements, conseillers qualité et autres intervenants, qui se sont sentis «perdus» lorsqu'ils ont été confrontés à l'indifférence de leur président. Cette indifférence n'aurait pas eu de conséquences négatives si l'implantation de la qualité ne se traduisait parfois par un discours contradictoire. Nous reviendrons plus loin sur l'analyse des contradictions de ce discours.

2.2 La roue de la qualité

Au cours du Mois de la qualité en octobre 1991[28], le président de Bell, Jean Monty explique les raisons pour lesquelles, il est désormais primordial pour la compagnie de se tourner vers la qualité totale. Selon lui, l'amélioration constante de la qualité est une stratégie essentielle pour s'assurer une place dans un environnement hautement concurrentiel caractérisé par des changements technologiques importants.

Si la concurrence, telle que nous l'avons décrite dans la première partie, n'est pas directement citée, force est de constater que le discours de Monsieur Monty y fait implicitement allusion. Par ailleurs, les trois aspects de la qualité totale tels qu'ils ont été présentés lors du Mois de la qualité consistent en : l'écoute du client, l'engagement total de tous et l'importance de la formation. Ce sont ces trois principes-clés de la qualité totale que les dirigeants de Bell ont décidé de développer à partir de janvier 1992.

Cette partie présentera le nouveau programme de qualité totale tel qu'il a été défini par la haute direction. Nous verrons ensuite quels sont les méthodes et outils qui ont été choisis pour implanter la qualité totale, et enfin, nous conclurons avec les différents acteurs qui interviennent soit pour l'élaboration, soit pour la diffusion du programme.

2.2.1 La qualité remaniée

La principale modification apportée par Jean Monty concerne l'introduction de la qualité totale dans la mission, puis dans la stratégie de l'entreprise.

---

[28] Le Mois de la qualité au Canada a été introduit en Octobre 1986, par le Premier ministre Brian Mulroney. L'idée d'un Mois de la qualité a été lancée en 1984 par l'American Society for Quality Control pour attirer l'attention des entreprises et des industries américaines sur l'impératif stratégique que constitue l'amélioration de la qualité.

Ainsi, dans la description de la mission, les visées stratégiques de la compagnie sont :

- mettre en oeuvre la gestion de la qualité totale;
- exceller en matière de vente et de service;
- gérer en fonction d'une contribution maximale;
- investir en fonction des avantages.

En fait, nous pourrions dire qu'avant 1991 (c'est-à-dire de 1985 à 1991), l'implantation de la qualité s'est faite par la base; il s'agissait donc d'un processus ascendant. Mais comme nous le disait l'un des conseillers qualité que nous avons interrogés : «Ça n'avait moyennement, voire pas du tout réussi». Après 1991, Jean Monty fait de la qualité la priorité de l'entreprise, et le processus d'implantation devient un processus descendant. Ce passage d'un type de gestion à un autre type s'explique également par le choix des consultants qui ont aidé à élaborer ce programme.

L'autre changement majeur provient de l'énonciation des principes-clés du programme (l'orientation client, l'engagement de tous et la formation) qui permettent désormais aux employés d'identifier les répercussions de l'implantation de la qualité totale.

2.2.1.1 L'écoute du client

La satisfaction des clients est l'un des thèmes qui revient fréquemment dans les propos des dirigeants de Bell. Dans le plan de transformation de 1992 ainsi que dans les perspectives attendues pour 1993, et dans la brochure réalisée sur la qualité en 1993, le client est le centre de la démarche qualité. Toutefois, il apparaît que la mise en oeuvre de la stratégie client implique un changement de comportement, voire de mentalité puisque les employés - comme les dirigeants - sont désormais obligés de prendre en compte les besoins des clients pour éviter de les perdre.

Il serait faux de dire que la satisafction des clients n'était guère importante aux yeux des responsables de Bell néanmoins, la venue de la concurrence sur le marché interurbain grand public a renforcé l'orientation client. De fait, dans une situation de monopole, les gestionnaires se sont peu interrogés sur les véritables besoins des clients. Par ailleurs, les indicateurs du CRTC étaient toujours là pour servir de garde-fous et pour limiter les éventuels dérapages. Ainsi, l'orientation qualité totale conduit les responsables et le personnel de Bell à interroger le client, plutôt que de penser à sa place. Cette nouvelle façon de procéder constitue une rupture dans le mode de gestion, dans la mesure où il s'agit véritablement d'appréhender les attentes de la clientèle.

2.2.1.2 Haro sur la direction

L'engagement de la direction, voire de la haute direction, se retrouve à peu près dans tous les documents écrits que nous avons pu obtenir. Cependant, dans les faits, il semblerait que ce soit précisément cette notion qui fasse actuellement défaut aux employés de Bell. En effet, dans les documents officiels (journaux, conférences et autres), la qualité représente le défi majeur des années 1990, mais dans la pratique, les employés constatent que la haute direction n'est pas très engagée. Si l'implantation de la qualité totale était véritablement le reflet d'une volonté de changement, elle devrait se traduire par des gestes concrets de la part des dirigeants, comme les cours de formation.

Imaginons un instant que le président de Bell Canada suive les cours donnés par l'IFPB et fasse partie d'une équipe de travail. L'impact à l'échelle de l'entreprise serait non négligeable. Suivre des cours ne signifie pas obligatoirement que le changement soit amorcé, mais cette attitude a au moins le mérite de montrer que les responsables se sont engagés et que, d'une certaine manière, ils donnent l'exemple.

À défaut d'exemple, comment prétendre à ce que l'ensemble des employés de Bell se sentent concernés par le programme de qualité totale et qu'ils adhèrent

au message véhiculé. Il nous faut cependant relativiser ce jugement puisque la haute direction a reçu quelques cours de formation. Ces dernières remarques nous permettent d'introduire le thème de la formation.

2.2.1.3 La formation en exergue

La formation est le crédo des dirigeants de Bell. Nombreux sont les articles qui traitent de ce sujet et qui mettent en avant l'importance de la formation («le nombre de jours de formation augmenté», «la formation est désormais considérée comme un investissement», etc.). C'est la haute direction qui, la première, a été formée aux principes de la qualité. Ainsi, chaque haut dirigeant a reçu cinq jours de formation théorique sur la gestion de la qualité totale (GQT) et de l'information d'experts reconnus tels que Deming en particulier. Le programme prévoit de toucher les cadres A et B en 1992, (ils recevront également une formation sur la GQT), puis les paliers C et D en 1994, et enfin, l'ensemble du personnel dès 1995. Monsieur Chagnon dit à ce sujet : «En 1992, la GTQ suivra une progression systématique, les personnes qui étudient la théorie devant la mettre en pratique».[29]

Ainsi, les hauts dirigeants ont été formés à la qualité totale. Ils connaissent par conséquent les principes et outils rattachés à la notion de qualité et ils devraient donc être capables de les utiliser. Mais si la haute direction a effectivement pris en compte les apports de la qualité, comment se fait-il que ces derniers ne se retrouvent pas dans les gestes qu'ils posent? Comment se fait-il également que les discours évoquent de façon récurrente le thème de la formation sans qu'il y ait des budgets réservés à la qualité? Comment se fait-il, enfin, que, lors de nos entrevues, les personnes interrogées aient manifesté quelques instants d'hésitation avant de répondre aux questions concernant la formation et l'engagement de la haute direction? Nous tenterons de répondre à ces interrogations lors de notre analyse.

---

[29] «Une évolution plutôt qu'une révolution», Journal Bell, octobre 1991, p. 1.

Néanmoins, avant de conclure cette partie, il est important de mentionner que la participation de Jean Monty a véritablement permis aux employés de croire que le changement en matière de gestion était amorcé. Jean Monty s'est efforcé tout au long de son mandat de canaliser ses efforts vers la qualité totale. Le programme a, par la suite, connu quelques ralentissements, mais la nomination d'un nouveau président en janvier 1994, John Mc Lennan - qui serait un «vendu de la qualité» - a de fortes chances de relancer la motivation des cadres ainsi que des employés.

La présentation du programme ne se limite pas uniquement à la définition donnée par la haute direction. En effet, le projet de qualité totale fait également référence aux différentes méthodes et outils qui sont développés en vue d'implanter des équipes de qualité totale. Leur description nous semble indispensable, car lors de notre analyse nous y ferons souvent référence et nous montrerons de quelles manières une méthode - donc un moyen, un outil - peut être assimilée à la notion de qualité elle-même.

2.2.2 Les «gadgets» de la qualité

Nous utilisons ce terme sans ironie pour souligner l'incidence de la multiplication des méthodes et outils de la GQT sur l'ensemble des employés. De fait, il semblerait que l'apparition de la notion de qualité se soit rapidement traduite par différentes méthodes qui reflétaient soit le leitmotiv de certains consultants, soit la personnalité du «grand patron». Cependant, l'utilisation de ces méthodes est aussi liée à un phénomène de mode. Pourquoi Deming plutôt qu'un autre? Principalement à cause de la notoriété qu'il a acquise lors de son séjour au Japon. Ainsi, la description des diverses méthodes pourrait se faire en fonction de leur nature, des consultants choisis ou encore de façon chronologique. C'est cette dernière solution que nous avons privilégiée car les renseignements sur la nature des méthodes ne nous auraient pas permis de faire des parties très homogènes.

2.2.2.1 Le chemin de croix de la qualité

Comme nous le mentionnons dans la section méthodologie, il nous a parfois été difficile de trouver des documents traitant de la qualité totale et en particulier des documents faisant référence aux expériences précédentes. Nous comptions alors sur des personnes-clés qui auraient pu nous permettre de retracer l'évolution de cette notion. Or, il apparaît que les informations obtenues varient d'une personne à l'autre (les dates, les services en cause, les méthodes choisies, etc.) et en fonction de différents critères : le statut, la perception de la qualité, l'ancienneté et enfin le sentiment d'appartenance à la culture de Bell. C'est pourquoi la présentation qui va suivre n'a pas la prétention d'être exhaustive. Elle a surtout comme objectif de montrer quels sont les galops d'essai de la qualité.

En fait, il est impossible de dater précisément la venue des diverses méthodes. En effet, ces dernières sont soit liées à un programme (IMPACT, ÉQUIPES), ou à une division. Toutefois, au cours de nos recherches, il apparaît que plusieurs méthodes ont été utilisées : Rummler et Brache, la gestion de processus, FADE, PEAV, etc. Bien que ces dernières diffèrent dans la forme, leur but demeure le même : la résolution de problèmes. Nous n'incluons pas dans notre corpus les méthodes provenant de consultants externes qui ont travaillé de façon ponctuelle pour un service.

- **Rummler et Brache :**

La méthode Rummler et Brache a surtout été utilisée - elle l'est encore dans certains services - par le département exploitation du réseau. Après avoir opté pour cette méthode, les mailleurs (anciens conseillers qualité) l'ont personnalisée afin de l'adapter à la culture de Bell Canada. Elle fût alors nommée gestion de processus. C'est cette méthode qui a été choisie par le service des aménagements.

• F A D E :

La méthode FADE (focaliser, analyser, développer et exécuter) a été rattachée à un programme nommé les Groupes Action Qualité, qui avait comme principal objectif d'analyser des problèmes peu complexes. Différents GAC ont été formés dans les divisions de l'entreprise et, aujourd'hui encore, certains d'entre eux sont toujours en vigueur (en nombre beaucoup plus restreint). Il semblerait qu'un GAC soit mis sur pied lorsque le problème étudié n'est ni trop complexe, ni trop long. Initialement, nous souhaitions introduire des personnes travaillant sur un GAC dans notre échantillon, mais, malgré tous nos efforts pour trouver un exemple, nous n'y sommes pas arrivée.

La rareté des GAC s'explique par le fait qu'ils sont progressivement remplacés par des équipes utilisant la méthode en sept étapes d'une part, et par le peu de résultats obtenus d'autre part. Au fur et à mesure, la méthode FADE est remplacée par le PEAV (planifier, évaluer, analyser, et valider) dont les objectifs sont à peu de chose près les mêmes.

Nous pouvons dès à présent introduire une remarque concernant la résolution de problèmes ou la gestion de processus. De l'avis de certaines personnes, la gestion de processus est utilisée pour l'analyse de problèmes particulièrement complexes comme le réaménagement des espaces existants. En revanche, des méthodes comme FADE ou le PAVE sont davantage utilisées pour une résolution de problèmes peu complexes.

La volonté des dirigeants de Bell est de remplacer la gestion de processus par la méthode en sept étapes. Néanmoins, il semblerait que cette décision ne fasse pas l'unanimité au sein des conseillers qualité qui considèrent que les deux méthodes devraient toujours «coexister». Ils estiment en effet qu'elles sont différentes et qu'il n'est guère possible de remplacer l'une par l'autre.

Enfin, pour quelques personnes, la méthode en sept étapes ne peut être comparée à de la gestion de processus alors que d'autres l'utilisent dans le but d'introduire de nouveaux produits et services, et d'améliorer l'accès au service à la clientèle. Toutes ces méthodes existent encore à l'heure actuelle, car comme nous le disions précédemment, elles correspondent à la volonté de certains dirigeants qui très tôt se sont engagés dans des démarches qualité. Cependant, elles sont peu à peu supplantées par la méthode en sept étapes.

2.2.2.2. La méthode Joiner en sept étapes

Lors de la présentation officielle du programme de qualité totale en janvier 1992, apparaît pour la première fois l'appellation de la gestion de la qualité totale. Dans le cadre d'un discours adressé à l'ensemble du personnel, Jean Monty et Robert Kearney ont renouvelé leur engagement dans la qualité : «La gestion de la qualité totale (GQT) est désormais la priorité entre toutes, parce qu'elle se retrouve dans toutes nos visées stratégiques»[31].

Au cours de l'année 1991, c'est-à-dire pendant l'élaboration du programme de qualité totale, les dirigeants en charge de ce projet avaient fait appel aux service de trois experts dans ce domaine. Curieusement, les noms de Deming ou de Joiner n'apparaissent pas dans les différents articles traitant des balbutiements de la qualité totale. Par la suite, c'est l'approche de Deming qui sera choisie et le consultant officiel de Bell Canada sera Brian Joiner.

Nous n'avons obtenu aucune information liée au choix et à la négociation entre ces acteurs; néanmoins lors de conversations informelles, il a été mentionné que les dirigeants de Bell refusaient une méthode en 14 points car beaucoup trop longue. Joiner et ses associés leur ont alors proposé une méthode en sept étapes.

---

[31] «Vivre la mission», Jean Monty, Robert Kearney, Journal Bell, semaine du 27 janvier 1992.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il ne s'agit pas de la méthode de Brian Joiner, dans la mesure où ce dernier s'est fondé sur des méthodes déjà existantes pour élaborer la sienne. Cependant, elle est communément appelé la «méthode Joiner», ce qui entraîne quelques confusions dans l'esprit des individus.

L'intitulé officiel était : la méthode Joiner en sept étapes, mais les dirigeants de Bell ont par la suite décidé de s'approprier cette méthode et de la nommer «la méthode en sept étapes»[32]. Ce changement de nom peut s'expliquer par la présence de l'IFPB qui revendiquait le droit d'enseigner la méthode plutôt que d'avoir toujours recours aux consultants externes, ce qui occasionnait des frais supplémentaires. En outre, un conflit de pouvoir existait entre les gestionnaires de L'IFPB et ceux de la firme Joiner, les premiers se sentant dépossédés d'une partie de leurs attributions.

Enfin, il est possible d'imaginer que les dirigeants de Bell étaient désireux de mettre un terme à leur collaboration avec Joiner. Il ne s'agit que d'une supposition, cependant, au cours du stage effectué, notre responsable nous a avoué que les consultants de Joiner n'avaient plus grand chose à apprendre. Aujourd'hui, leur présence se résume à des interventions ponctuelles, lorsque les membres des équipes d'amélioration rencontrent des difficultés pour appliquer la méthode.

Il est d'ores et déjà intéressant de noter qu'apparemment les connaissances des personnes chargées du programme de qualité totale au sein de l'IFPB sont insuffisantes, pour assumer le rôle d'enseignant, «d'expert» de la méthode qu'on leur a assigné.

---

[32] Il s'agit de la même évolution que précédemment : le passage de Rummler et Brache à la gestion de processus.

Le projet de qualité totale introduit en 1992 s'articule autour de deux axes : la méthode en sept étapes (qui est la méthode officiellement adoptée chez Bell, comme démarche qualité standard), les équipes d'orientation et les équipes d'amélioration.

2.2.2.2.1 Un casse-tête périlleux

La méthode en sept étapes a comme principal objectif de résoudre des problèmes complexes intervenant au niveau d'un des districts[32] de l'entreprise. Selon les dirigeants de Bell, elle est particulièrement adaptée à la gestion des processus. En effet, elle permet d'analyser les problèmes en profondeur, ce qui constitue une garantie pour les solutions proposées, puis implantées. La méthode en sept étapes se décompose de la façon suivante.

---

[32] L'organisation de la compagnie est faite en divisions (les vice-présidents ou paliers A), en districts (paliers B) et en secteurs (paliers C). Ce que nous appelons service (ou département) correspond aux divisons de la compagnie. Par ailleurs, pour désigner les divisions, il existe un terme plus utilisé par les employés de Bell qui est les familles. La description des grandes familles de l'entreprise se trouve en annexe n°7. L'organigramme de Bell Ontario est le même que celui de Bell Québec.

LA MÉTHODE DE JOINER EN SEPT ÉTAPES

Étape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5	Etape 6	Etape 7
Projet **Objectif** : définir l'objectif et la portée du projet.	**Situation courante** **Objectif** : Préciser l'effort d'amélioration en réunissant des données sur la situation actuelle.	**Analyse des causes** **Objectif** : Cerner et vérifier les causes profondes à partir de données; préparer le terrain pour la mise en application de solutions efficaces.	**Solutions** **Objectif** : Élaborer, mettre à l'essai, puis mettre en peuvre des solutions adaptées aux causes profondes.	**Résultats** **Objectif** : Évaluer tant les solutions que les plans utilisés pour les mettre en application.	**Standardisation** **Objectif** : Préserver les gains réalisés en standardisant les méthodes de travail ou les produits.	**Plans d'avenir** **Objectif** : Prévoir les améliorations futures et préserver les enseignements du projet.
Questions : Quel est l'objectif du projet? Quel problème cherche-t-on à corriger? Quelle incidence la correction de ce problème aura-t-elle sur la clientèle? Y a-t-il d'autres raisons de résoudre ce problèeme? Comment saurez-vous que la situation s'améliore? Quels sont vos plans relatifs à ce projet?	**Questions :** Quel est l'historique du problème? Le problème ou la situation peuvent-ils être représentés par un croquis ou un graphique de cheminement? Quelles sont les manifestations actuelles du problème? Quelles en sont les symptômes? Où les symptômes se manifestent-ils? Où ne le font-ils pas? Quand les symptômes se manifestent-ils? Quand ne le font-ils pas? Qui est visé? Qui ne l'est pas?	**Questions :** Quelles sont les causes possibles des symptômes? Lesquelles peut-on vérifier à l'aide de données? Quelles peuvent être les causes plus profondes des causes vérifiées? En quoi la vérification des causes influence-t-elle la sélection des participants au projet?	**Questions :** Quelles solutions pourrait-on apporter aux causes profondes? Quels critères peut-on utiliser pour comparer des solutions potentielles? Quels sont les avantages et les désavantages de chacune des solutions? Quelles solutions semblent les meilleures? Lesquelles retiendrez-vous pour les mettre à l'essai? Comment les mettrez-vous à l'essai à petite échelle? Quelles données recueillerez-vous? Quelle solution mise à l'essai s'est révélée la plus efficace? Quels sont vos plans pour sa mise en oeuvre à grande échelle?	**Questions :** Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs visés? Le plan a-t-il bien été exécuté? Que pouvez-vous en conclure en ce qui concerne la planification des améliorations ?	**Questions :** Quelle est la nouvelle méthode ou le nouveau produit standard? Comment assurerez-vous la formation de tous les employés qui exécutent ce travail? Quelles mesures avez-vous prises pour maintenir les gains réalisés? Pour éviter de retomber dans les vieilles habitudes? Comment assurerez-vous le suivi des méthodes, des procédures et des résultats? À quoi pourra-t-on constater que tout va bien? Quels moyens avez-vous pris pour favoriser l'amélioration continue?	**Questions :** Quels besoins n'ont pas été pris en compte dans le projet? Quelles sont vos recommandations en ce qui concerne l'examen de ces autres besoins? Que ce projet vous a-t-il appris? Comment communiquerez-vous ce que vous avez appris? Comment pouvez-vous étoffer la documentation? Qu'en ferez-vous une fois qu'elle sera achevée? Comment clôturerez-vous ce projet? Comment célébrerez-vous l'événement?

Nous ne reprendrons pas les différentes étapes pour expliquer quel est l'objectif de chacune d'elle, cependant, il est intéressant de noter qu'à chaque étape correspond un objectif qui renvoie à différentes questions qui, elles-mêmes renvoient à des indices susceptibles d'aider les individus. Par ailleurs, ces indices sont également des garde-fous destinés à replacer les individus dans le bon chemin si ces derniers se trompent. Dans la présentation que Joiner fait de la méthode, il indique que :

> La méthode Joiner donne un cadre de travail général qui répond le plus souvent aux besoins de la majorité. (...) Si, en cours de route, vous vous interrogez sur la prochaine étape à franchir ou la pertinence d'une question, concentrez-vous sur la logique de la démarche en sept étapes. (...) Cette logique de l'amélioration est l'élément le plus important de la méthode en sept étapes, et non les questions spécifiques qui sont énoncées[34].

Néanmoins, à aucun moment ne sont expliqués les besoins de la majorité, la logique de la démarche et pourquoi il est plus important de focaliser sur la logique et non sur les questions. Dans ce cas, à quoi servent ces dernières?

Il n'entre pas dans notre propos de donner des éléments de réponses à ces interrogations, puisque les réponses que nous pourrions apporter appartiennent au domaine de l'analyse que nous ferons concernant l'utilisation de cette méthode. Cependant, il convient de souligner la complexité de cette démarche ainsi que les difficultés qu'elle peut poser. Nous serions quasiment tentée de dire que la méthode, pour le moment, génère plus de problèmes qu'elle n'en résoud.

---

[34] Brian Joiner, «La méthode Joiner en sept étapes», Joiner Associates Inc., 1990, p. 6.

2.2.2.2.2 L'organisation interne des équipes

Comme nous l'avons mentionné dans la partie réservée à la méthodologie, les équipes de qualité totale sont réparties en deux groupes : les équipes d'orientation et les équipes d'amélioration.

• Les équipes d'orientation :

Elles sont composées des premiers vice-présidents, des vice-présidents et des paliers B de un ou de plusieurs services ou de diverses unités d'affaire (district) selon l'envergure du projet à analyser. Leur objectif est d'identifier les vastes domaines d'activité où des améliorations s'imposent. les membres de ces équipes définissent ensuite des projets d'amélioration précis. Cette démarche correspond à la première des sept étapes. Ils procèdent ultérieurement à la nomination des membres des équipes d'amélioration.

La formation qu'ils reçoivent est un cours de six jours de l'IFPB sur la méthode en sept étapes de l'IFPB. La grande majorité des cadres supérieurs de l'entreprise a également suivi un séminaire de deux jours donné par Brian Joiner dont l'objectif est de les sensibiliser aux principes et outils de la qualité totale. Enfin, les «chanceux» (c'est de cette manière qu'on les désigne au sein de la société) ont pu assister à un séminaire de Monsieur Deming.

Les équipes d'orientation ont comme principal mandat de soutenir les équipes d'amélioration, d'éliminer les embûches qui entraveraient la réussite des projets et, enfin, de contribuer à la transformation de la culture de l'entreprise. Dans les faits, il apparaît toutefois que les équipes d'orientation définissent les projets de façon peu détaillée et le soutien qu'ils peuvent apporter aux équipes d'amélioration ne se vérifie pas toujours. Ce jugement doit être relativisé dans la mesure où il s'agit du cas par cas. En outre, la collaboration entre les équipes dépend des relations entre les membres. Cela dit, il peut sembler étonnant que ce soit les équipes d'orientation qui définissent le projet puisqu'elles n'y travailleront pas directement .

• Les équipes d'amélioration

Ce sont des employés des groupes E (non cadre) D, C et B qui composent ces équipes, car ces personnes ont une connaissance pratique des processus à améliorer. Chaque équipe a un chef, à qui il revient de choisir ses coéquipiers (de concert avec l'équipe d'orientation, selon des critères qui auront été définis au préalable). Son rôle englobe aussi des fonctions administratives et de coordination avec l'équipe d'orientation et le conseiller qualité.

Le mandat de ces équipes est d'évaluer le projet qui a été confié par l'équipe d'orientation et d'effectuer les remises en question qui s'imposent. En fait, il apparaît souvent que les modifications apportées sont un rétrécissement du projet initial, qui trop vague, ne peut donner lieu à une anlayse détaillée du processus. Par exemple, le projet d'amélioration de l'accès des clients à Bell a dû être remanié plusieurs fois, car les membres de l'équipe d'amélioration ne pouvaient en venir à bout. En outre, dans le mandat initial, il n'y avait aucune indication sur les priorités de l'accès à améliorer. Cette dernière remarque vient renforcer notre interrogation précédente puisque les membres de l'équipe d'amélioration sont amenés à redéfinir le mandat.

Les équipes d'amélioration réalisent les étapes deux à cinq de la démarche, c'est-à-dire qu'elles effectuent l'analyse de la situation de départ, déterminent les causes profondes des problèmes et mettent à l'essai des solutions adaptées afin d'en évaluer les résultats. Elles contribueront par la suite à l'exécution des étapes six (standardisation des meilleurs processus) et sept (identification de ce qui reste à aborder en priorité). Toutefois, aucune équipe d'amélioration n'est parvenue au terme des sept étapes. La formation donnée est essentiellement la même que celle des équipes d'orientation, mais elle privilégie la maîtrise d'outils plus statistiques, qui sont plus appropriés aux étapes à exécuter.

Avant de conclure cette partie sur la définition du programme de qualité totale, nous souhaiterions introduire quelques éléments de comparaison entre les différentes méthodes présentées.

2.2.2.3 Des rapprochements possibles

En guise de rapprochements, ou mieux, de points communs, il serait possible d'affirmer que ces méthodes sont analogues quant au fond, mais qu'elles diffèrent dans la forme. En effet, l'objectif de ces démarches est avant tout de parvenir à résoudre des problèmes; qu'il s'agisse d'une analyse de processus ou, à une échelle plus réduite, d'un GAQ. En revanche, elles se distinguent les unes des autres par le nombre d'étapes et les diverses applications qui en ont été faites. Toutefois, si nous voulions être réductrice, nous pourrions dire que les méthodes en vigueur chez Bell se résument à :

- une définition détaillée du problème qu'il faut résoudre;
- une analyse précise et pointue de la situation actuelle (principalement les causes du problème);
- La mise en oeuvre des solutions.

Néanmoins, la méthode en sept étapes introduit une rupture majeure puisque l'individu n'est plus remis en question dans l'analyse des problèmes qui est effectuée. De fait, les démarches précédentes mettaient l'accent sur la «faute» des employés, leur «incompétence» ou encore leur manque de volonté à réaliser leur travail. Les tenants de la méthode en sept étapes estiment que ce n'est pas toujours la responsabilité des acteurs qui est en jeu, mais davantage les processus qui introduisent des contraintes sur les individus. C'est pourquoi il est primorial selon eux d'améliorer les processus au lieu de rechercher systématiquement «le coupable».

Cette différence s'explique par l'approche qui a été choisie, et en particulier par les vues de Deming. Comme nous le mentionnions dans la partie théorique, Deming a expliqué son analyse des dysfonctionnements de l'entreprise par

l'emprise que le système a sur les individus. C'est donc en travaillant sur le système et sur les processus en particulier qu'il sera possible d'améliorer la qualité des produits ou des services offerts. Au contraire, les méthodes antérieures rendaient les personnes responsables des dysfonctionnements. Cette façon de considérer l'amélioration de la qualité se rapproche davantage du courant des rationalistes-radicaux dont Crosby est le chef de ligne avec la théorie du «zéro défaut». Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'aujourd'hui encore, pour certaines personnes, la qualité totale signifie : «Bien faire les choses dès la première fois, pour éviter d'avoir à les refaire». Nous reviendrons sur cette contradiction au cours de l'analyse.

Enfin, signalons que les méthodes, chez Bell Canada, apparaissent et disparaissent à une vitesse impressionante. Très peu d'individus se souviennent de ce qui se faisait avant ou des outils qu'ils ont pu utiliser dans le cadre des différents projets. Actuellement, d'autres démarches sont à l'essai dans la société : «le déploiement de la fonction qualité» et «les équipes autogérées». La première est un outil de cueillette des données permettant de cerner les priorités de l'entreprise afin de déterminer par quels processus les dirigeants vont satisfaire les clients. La seconde vise à responsabiliser les membres des équipes afin de leur donner une plus grande liberté de décision au moment venu. La mise en oeuvre de cette démarche entraîne toutefois quelques réticences puisqu'il s'agit d'une remise en question du pouvoir des supérieurs hiérarchiques. En outre, si les expériences actuellement menées (en Ontario surtout) se révèlent concluantes, la structure hiérarchique de Bell ainsi que la définition des tâches risquent d'être modifiées. C'est du moins ce que craignent certains employés.

La présentation du programme de Bell Canada serait incomplète si nous ne disions un mot sur les intervenants (concepteurs et diffuseurs) de ce programme.

2.2.3 Zoom sur les instigateurs de la qualité

Nous pourrions dire qu'ils sont au nombre de six : les consultants de la firme Joiner, les conseillers qualité, les membres de l'IFPB, le service de la planification générale (dans une moindre mesure), les consultants internes et enfin les mailleurs. Nous ne mentionnerons pas l'intervention de la haute direction; cependant, il est évident que rien ne se serait fait si celle-ci n'avait pas été consultée, puis engagée dans la définition du programme.

2.2.3.1 Qui est Joiner?

Brian Joiner est considéré comme un spécialiste de la qualité totale qui s'est inspiré de la réflexion de Deming sur l'amélioration de la qualité par la gestion des processus. Il a été associé dès le début à la définition du projet de Bell Canada et il intervient encore pour donner des séminaires de sensibilisation (ouvert à l'ensemble du personnel) par l'entremise de l'IFPB. Son mandat est : «de situer les principes et outils de la qualité totale dans la philosophie d'ensemble et de donner de solides raisons d'y croire»[35]. Par ailleurs, ses collaborateurs interviennent à titre de conseillers qualité lorsque les conseillers internes se trouvent confrontés à des difficultés qu'ils ne peuvent résoudre. Ils participent aux projets de qualité totale en sept étapes de façon ponctuelle et sont présents aux réunions destinées à l'ensemble des conseillers de Bell Canada.

Selon Joiner, la qualité ne se résume pas à une simple question de «gros bon sens», car, justement le «gros bon sens» peut devenir le pire ennemi d'une démarche qualité puisqu'il dicte les solutions les plus évidentes, mais pas forcément les meilleures. C'est la raison pour laquelle ces consultants ont mis au

---

[35] «Le séminaire de Joiner : ouvrir les yeux sur la qualité totale», Journal Partenaire, Août 1993.

point la méthode en sept étapes qui repose sur une cueillette de données approfondie et sur une analyse statistique assez poussée. De l'avis de ces personnes, seule une gestion par «les faits» (ce qui est et non ce qui devrait être ou ce que les employés ressentent intuitivement) est la meilleure garantie de ne pas se tromper sur les attentes du client. Signalons cependant, que si Joiner n'a pas élaboré la méthode, c'est lui qui l'a commercialisée en Amérique du Nord.

2.2.3.2 Les conseillers qualité

C'est en février 1992 que les dirigeants de Bell passent aux actes et décident de nommer un conseiller qualité à plein temps pour chaque premier vice-président. Aujourd'hui, Bell Québec et Bell Ontario comptent respectivement quatre conseillers. Avec leurs homologues des services généraux, de l'IFPB, de Stentor et de SYGMA, ils forment un réseau de 21 personnes appuyées par les «mailleurs», qui sont considérés à part entière comme des conseillers. Il serait faux de dire que les conseillers qualité ont participé directement à la définition du programme car seuls certains d'entre eux ont été consultés.

Au cours de l'année 1992, ils ont reçu une formation intensive de Joiner s'articulant sur les thèmes suivants : méthodes et outils d'amélioration, planification, rôle de consultants, relations interpersonnelles, etc. À la suite de leur nomination, ils interviennent directement pour tous les réajustements du programme qui s'imposent.

Leur rôle est principalement un rôle de soutien et de guide pour les services qui ont mis en place des équipes de travail (comités d'amélioration et comité d'orientation) et qui rencontrent des difficultés lors de l'application du programme qualité ou lors de l'utilisation des différents outils (la méthode en sept étapes, par exemple). D'ailleurs, il est intéressant de noter que le rôle des conseillers qualité se transforme au fur et à mesure. Initialement appelés pour assister les groupes dans leurs démarches qualité, ils interviennent désormais de plus en plus au niveau

des vice-présidents. Ils participent à l'élaboration des priorités dans une division et aident les paliers A dans leur gestion de la qualité totale. C'est à eux qu'il incombe d'introduire les réflexes qualité comme les outils permettant de faire des réunions qualité. Cependant, ils n'agissent pas à titre de formateurs, bien qu'ils soient parfois amenés à jouer ce rôle; ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes aux membres de l'IFPB.

Les conseillers qualité sont étroitement liés au le service de planification générale et se rencontrent une fois par mois au cours de réunions appelées «réunions qualité». Ces rencontres ont pour objectif de discuter des orientations stratégiques décidées et leur permettent de présenter les projets dont il sont responsables. Théoriquement, ces réunions devraient permettre aux responsables du service de planification générale d'intervenir si les projets en oeuvre ne correspondent pas au programme; toutefois, en pratique, il s'agit davantage d'échanges ou de conseils, voire d'interrogations.

2.2.3.3 Les autres acteurs

- **L'Institut de formation professionnelle de Bell (IFPB)**

L'Institut de Formation Professionnelle Bell (IFPB) offre différents cours de formation : le cycle de cours sur la qualité totale, le cycle de cours portant sur la compétence technique et les programmes spéciaux. Les cours de qualité totale s'inspirent souvent des travaux des consultants officiels de la compagnie, en particulier de ceux de Joiner. C'est la raison pour laquelle certaines personnes émettent des réserves quant aux cours portant sur la qualité puisque ces derniers font souvent double emploi avec les documents qui sont distribués.

Les membres de l'institut interviennent également à titre de conseillers, mais leur rôle principal est d'assurer la formation aux personnes désireuses d'amorcer des projets de qualité totale. C'est pourquoi ces derniers ont redéfini la méthode en

sept étapes afin de l'adapter à l'environnement de Bell. Or malgré leur formation, leur connaissance de la méthode se révèle parfois insuffisante, ce qui crée quelques désagréments aux membres des équipes d'amélioration. Ainsi, dans le cas du projet de «l'amélioration de l'accès au service à la clientèle», les personnes du groupe ont été amenées à recommencer une étape car l'orientation qu'elles avaient suivie ne correspondait pas à l'orientation choisie par les responsables de l'IFPB.

Ainsi, le déploiement du programme de qualité totale à l'échelle de l'entreprise entraîne des modifications sur la méthode utilisée, sur la formation des acteurs et également sur leur rôle. Le programme n'en est toutefois qu'à ses débuts et les différentes équipes en oeuvre servent parfois de «cobayes». Par ailleurs, dans la mesure où tout le monde apprend à utiliser la méthode - que ce soit les formateurs, conseillers ou les individus - quasiment en même temps, les interprétations qui en sont faites sont parfois divergentes. Pour certains, la méthode en sept étapes n'est qu'une résolution de problèmes complexes, alors que pour d'autres, elle s'apparente davantage à une gestion de processus.

En outre, les attributions des membres de l'IFPB ne sont pas toujours clairement définies. Les responsables de l'institut considèrent que c'est à eux de déterminer les actions en mettre à oeuvre pour implanter la qualité totale. C'est par ce procédé qu'ils participent à l'élaboration du programme, puisqu'ils sont consultés pour les projets à venir : implantation de nouveaux outils (déploiement de la fonction qualité, méthode Hoshin, etc.). L'IFPB fait partie de Bell Québec (il existe parallèlement un institut de formation en Ontario) et cet organisme suit plus ou moins les orientations stratégiques de l'administration générale. Cependant, comme nous l'avons dit précédemment, la marge de manoeuvre des acteurs étant relativement importante, il arrive que l'IFPB et le service de planification générale soient en conflit. Ainsi, l'absence de définition des rôles et des tâches se répercute sur la conduite du programme qui, par ailleurs, perd de sa cohérence.

• Le service de planification générale

Nous pourrions dire que c'est le canard boiteux du programme. Peu connu au sein du personnel, peu consulté par les personnes qui travaillent à des projets de qualité, le service de planification générale n'a pas encore trouvé sa vocation. C'est pourtant ce service qui représente le «service de la qualité» de l'entreprise.

Ce service appartient à l'administration générale, qui est en fait la «tête pensante» de l'entreprise, puisque c'est là que sont prises toutes les décisions stratégiques. Depuis le début de l'année 1993, Bell Canada a été divisée en trois entités : l'administration générale[36], Bell Québec et Bell Ontario. L'administration générale prend les décisions dites «corporatives» et laisse aux divisions opératoires toute la liberté voulue pour les appliquer. Le service de planification générale est chargé de la mise en oeuvre de la qualité totale pour Bell Canada. Ce n'est toutefois pas ce service qui prend les décisions, mais il veille à les appliquer, ou du moins à les transmettre, au reste de l'entreprise

Or, ce service se réduit à sa plus simple expression puisque deux seules personnes sont chargées d'établir la qualité dans l'entreprise. Toutes deux relèvent d'Anne St-Georges - dernièrement promue à ce poste -, qui est chef divisionnaire en titre de la qualité. Madame St-Georges est l'ancien conseiller qualité affilié à la division Affaires de l'entreprise. Elle supervisait donc deux des projets sélectionnés (l'introduction de nouveaux produits et services et l'amélioration de l'accès au service à la clientèle).

---

[36] Elle comprend des services tels que : le rendement de l'entreprise, les ressources humaines, les affaires juridiques.

Les deux personnes en question sont :

• Robert Brodeur - son titre exact est : chef divisionnaire de la qualité. Il est chargé de faire les présentations du programme qualité dans toute l'entreprise. En fait, d'une manière générale, il veille à traduire en actions concrètes les principes fondamentaux de la qualité. C'est à lui qu'il incombe d'expliquer la méthode et les outils choisis pour réaliser ce programme. Il rédige une grande partie des brochures de qualité totale et veille à la mise en place de projets de qualité ainsi qu'à leur bon fonctionnement. Par ailleurs, il est surtout considéré comme un conseiller qualité et intervient dans divers services afin d'aider les responsables dans leur démarche. C'est avec Monsieur Robert Brodeur que nous avons travaillé au cours du stage.

• Doug Horn - son titre exact est également chef divisionnaire de la qualité. Toutefois, contrairement à Robert Brodeur, il est davantage tourné vers la théorie. En effet, c'est lui qui est chargé de déterminer les nouvelles orientations stratégiques en matière de qualité. Il travaille également chez Stentor[37], où il occupe quasiment la même fonction puisqu'il - avec d'autres personnes - tente de déterminer une politique commune d'implantation de la qualité pour les membres de cet organisme. C'est d'ailleurs cette personne qui a été l'un des instigateurs du programme IMPACT, puis d'ÉQUIPES, et qui par la suite a contribué à la définition du programme de qualité totale.

Mais ces personnes sont également confrontées au manque de soutien de la haute direction, qui se traduit par de nombreuses hésitations - en particulier pour la qualité totale -, peu d'information sur les orientations stratégiques et la longueur du processus décisionnel. Ainsi, il semblerait que la haute direction mette en

---

[37] Stentor est un organisme non gouvernemental qui regroupe les différentes compagnies de téléphone à l'échelle nationale.

branle de nombreux projets sans prendre, le moment venu, les décisions nécessaires : accorder les budgets, défendre le projet de qualité totale lorsqu'il est remis en question, etc.

Enfin, il est intéressant de noter qu'auparavant la gestion de la qualité incombait à la division des ressources humaines, mais depuis l'introduction du nouveau programme, en 1992, l'implantation de la qualité revient au département du Rendement de l'entreprise. Cela nous indique assez clairement de quelle façon la qualité est considérée par la haute direction.

• Les consultants internes

Ce sont des personnes qui rencontrent les différents groupes désireux d'amorcer une démarche qualité. Leur présence est actuellement contestée car ils ne font partie ni de l'institut, ni du service de planification générale. Il s'agit d'employés de Bell qui ont été promus au poste de consultants grâce à leur expérience et à leur polyvalence. Ils sont généralement protégés par un vice-président qui préfère s'adresser à eux plutôt que d'avoir recours à l'institut ou aux conseillers. Ces consultants n'entretiennent pas beaucoup de relations avec le service de planification générale et sont davantage en contact avec les membres de l'institut.

• Les mailleurs, agents de changement et facilitateurs

Autant de termes ou, mieux, de titres qui sont apparus avec l'introduction du programme de qualité totale. Qui sont-ils? La plupart du temps des individus qui se disent ouverts à toutes les idées nouvelles et qui ont été choisis en fonction de leur expérience, mais surtout de leurs capacités à communiquer, à animer, à réorienter. En fait, nous sommes incapable de donner une définition précise de ces termes. Nous l'avons pourtant demandée à certains de nos interlocuteurs, qui soit se sont égarés dans leurs explications, soit nous ont avoué qu'ils n'en savaient rien.

Un mot sur la manière dont la qualité est véhiculée. Le principe choisi par la haute direction est celui de la «cascade». Certains employés (conseillers qualité sont formés afin d'introduire les principes et outils de la qualité totale. Ces conseillers forment à leur tour les groupes avec lesquels ils travaillent ainsi que les agents de changement. Les mailleurs sont considérés comme des conseillers qualité sauf que leur statut hiérarchique est différent. Quant aux facilitateurs, nous sommes à peu près sûre que leur tâche est analogue à celle des agents de changement, mais l'un comme l'autre semble absolument vouloir se différencier.

Que faut-il alors retenir de la multiplication de ces intervenants? L'intervention d'une personne soutien à chaque niveau hiérarchique a-t-elle pour objectif de rassurer les équipes de travail? Ou encore leur présence s'explique-t-elle par le fait que les dirigeants de Bell se sont rendu compte de l'impossibilité de former l'ensemble des employés? C'est aux mailleurs et facilitateurs qu'il revient alors de diffuser le programme de qualité totale. Leur formation et leur intervention a toutefois comme corollaire la multiplication des définitions de la qualité totale.

Ainsi, la multiplication des intervenants, des méthodes et des outils n'est pas sans entraîner quelques confusions dans l'esprit du personnel. De fait, les individus qui ne sont pas dans le secret des dieux n'ont pas la possibilité d'être informés des bouleversements, innovations, modifications du programme de qualité totale. Par ailleurs, l'absence de définition des rôles, voire des tâches des différents acteurs introduit des distorsions qui risquent de menacer la cohérence du programme. Cette remarque nous permet de faire le lien avec la dernière partie.

2.2.4 Des conséquences peut-être catastrophiques

La multiplication des intervenants sur la scène de la qualité totale apporte trois types de changements.

2.2.4.1 Le déclin du service de planification générale

Le service de planification générale qui, est officiellement le seul en charge de ce projet, voit paradoxalement son rôle diminué au fur et à mesure que le programme se développe dans les autres services de la compagnie. À terme (ce terme n'est d'ailleurs pas si lointain puisqu'il est déjà question d'affecter les deux personnes responsables de la qualité à des activités supplémentaires), c'est l'existence même du service qui pourrait être remise en question. Là encore, nous pouvons identifier un changement de type organisationnel, puisque les restructurations à venir vont encore modifier la structure et, par conséquent, la cohérence du programme de qualité totale.

2.2.4.2 L'absence de cohérence

La vision commune et cohérente qui aurait dû découler de l'énonciation du plan de transformation de la compagnie fait actuellement défaut à tous les responsables soucieux de se lancer dans des projets de qualité. En fait, il existe bien une définition officielle de la qualité, toutefois, cette dernière est tellement vague qu'elle ne permet guère aux individus de s'y référer[38]. C'est la raison pour laquelle chacun - il s'agit aussi bien d'individus que de groupes - développe sa propre définition de la qualité et se fait une idée bien arrêtée de la façon de l'appliquer pour son projet. Il est alors possible de dire que la multiplication des démarches qualité n'a souvent aucun lien avec le programme tel que défini par la haute direction, ce qui renforce le manque de cohérence.

---

[38] Il nous a par ailleurs été impossible de trouver cette définition. Seul le plan de transformation mentionne l'orientation qualité totale.

2.2.4.3 Une quête vers l'extérieur

En outre, certaines divisions (les Téléboutiques par exemple), considérant que le programme actuel ne correspond pas à leurs besoins, se tournent vers des consultants extérieurs afin de réaliser des modifications dans leurs services. L'augmentation du nombre de consultants se traduit alors par une augmentation des dépenses ainsi que par une multiplication des méthodes et outils destinés à réaliser la qualité totale. Là encore nous pouvons dire que la cohérence du programme est menacée puisqu'il n'y a plus une méthode «officielle», mais plusieurs[39]. Toutefois, étant donné que les dirigeants des divisions opératoires et, à un niveau plus restreint, ceux des services, ont reçu le mandat de faire de la qualité comme ils l'entendent, ils sont libres de choisir les moyens qui leur conviennent le mieux.

2.2.4.4 Quelle définition retenir ?

Difficile, voire impossible, de répondre à cette question car, comme nous avons essayé de le montrer, la multiplication des intervenants se traduit par une multiplication des messages aboutissant à mille et une définitions de la qualité totale. Mais au-delà de l'obstacle que représentent les intermédiaires, nous pourrions avancer l'idée qu'il n'existe pas une vision de la qualité totale, mais plusieurs, qui correspondraient en fait aux représentations que les individus et les groupes se font de cette notion. Il est alors inimaginable de considérer que le programme de qualité totale puisse s'adapter à tout un chacun sans prendre en compte les spécificités des départements et bien évidemment des personnes qui les composent. Nous nous permettrons de ne pas aller plus loin pour le moment puisque cette dernière remarque fera l'objet d'une sous-partie de notre analyse.

---

[39] Il est difficile de les citer car il s'agit en fait du nom du consultant qui aura été choisi. Par exemple, pour les équipes autogérées, le consultant est Sheaffer et associés. De plus, nos interlocuteurs ne connaissent pas ou ne maîtrisent pas encore la méthode préconisée.

2.3 Les forces et faiblesses du programme

Il n'est pas dans notre propos de faire le procès du programme de qualité totale, mais bien de montrer de quelles manières les dirigeants de Bell ont su parfois faire preuve d'ingéniosité, comme ils ont pu commettre quelques faux pas qui peuvent menacer l'avenir de la qualité totale. Cette partie sera toutefois brève, puisque certains des points que nous allons aborder se retrouveront dans le troisième chapitre.

2.3.1 La valeur ajoutée de la qualité totale

L'implantation d'un programme de qualité totale à la grandeur de l'entreprise constitue un véritable défi que les responsables de Bell n'ont pas hésité à relever. Que ce projet ait été décidé en prévision des changements à venir dans le domaine des télécommunications n'enlève aucun mérite aux dirigeants. Que ce projet ait été implanté en vue d'amorcer le changement de culture nécessaire pour lutter contre la concurrence ne constitue pas une entrave. Au contraire, le changement de culture, bien qu'il puisse être déstabilisant, peut également apporter un nouveau souffle à l'entreprise. La qualité totale serait alors le levier de changement que les gestionnaires de Bell ont privilégié et pourrait à terme constituer la stratégie de cette entreprise. Pour le moment, la qualité totale est considérée comme un axe stratégique et non comme la priorité à atteindre.

Si nous reprenons les propos de Monsieur Monty, la mise en oeuvre de la qualité se décline en trois axes : la satisfaction du client, l'engagement de tous et la formation du personnel. À notre avis de nombreux efforts sont faits pour parvenir à ce résultat et ils pourraient constituer les forces du programme.

2.3.1.1 La satisfaction des clients

Qui dans la compagnie ne souhaite pas satisfaire les attentes du client? Personne évidemment. En mettant l'accent sur la notion de client - qui est le coeur de la stratégie de Bell -, les responsables du programme réussissent à toucher la corde sensible des employés. En effet, ces derniers - que ce soit un palier A ou un non cadre - se sentent investis de cette mission : répondre aux besoins de la clientèle. La notion de client est la pierre de touche de l'édifice qualité totale et chacun se sent attiré, voire motivé par le fait qu'il peut contribuer à la construction de ce grand édifice.

En outre, si la concurrence introduit des contraintes sur le personnel (productivité, rendement, etc.), elle permet également aux employés de prendre conscience que le succès de l'entreprise dépend de la qualité des produits et des services offerts. Cette remarque ne signifie pas que les produits de Bell étaient de moindre qualité avant la venue de la concurrence, mais elle souligne l'urgence de la mise en marché de produits (ou services) supérieurs à ceux de la concurrence. Selon les études marketing de l'entreprise, il y a une portion de clients qui sera toujours fidèle à Bell. Toutefois, les mécontents sont déjà chez le concurrent et il va être difficile de les récupérer; et il y a surtout les curieux, qui changent de compagnie de téléphone en fonction de la nouveauté, de l'attrait et du prix des produits. Ce sont ces clients que les dirigeants voudraient fidéliser afin d'éviter des pertes de parts de marché. Il y a donc une véritable mobilisation au sein des employés qui se sentent soutenus par la direction pour satisfaire le client et lui apporter du «plus, plus».

2.3.1.2 L'engagement de la haute direction

Quels que soient les documents que nous avons eu à notre portée, il apparaît que l'engagement de la haute direction se retrouve à tous les niveaux de l'implantation de la qualité totale. En effet, chaque fois qu'une décision

corporative est prise par l'ensemble des dirigeants concernés (politique de primes collectives plutôt qu'individuelles), ces derniers s'empressent de la rattacher à la qualité totale. Ainsi, les employés entendent souvent parler du programme de qualité, des réalisations liées à cette politique ou encore des équipes d'amélioration. Les publications de l'entreprise mentionnent également les dernières nouveautés en matière de qualité. Autant de moyens qui ne laissent guère le personnel dans l'indifférence et qui lui donne la possibilité de croire que, oui, cette fois le programme est bel et bien lancé et qu'il ne risque pas de tomber dans l'oubli, comme ce fût le cas des programmes antérieurs.

Par ailleurs, l'engagement de la haute direction repose sur la volonté réelle d'introduire un changement de culture qui s'appuierait sur une nouvelle façon de gérer. Toutefois, étant donné que le programme est encore très récent et qu'il ne touche pas l'ensemble des employés de Bell, il n'est guère possible de conclure que cette volonté de changement existe de façon généralisée. Il semblerait que dans certains services, des changements ont déjà pu être observés, ce qui renforce le sentiment d'adhésion à l'égard du programme. Ce sont les personnes travaillant directement au sein d'équipes d'orientation ou d'amélioration - c'est-à-dire celles qui sont sur la ligne de feu - qui considèrent que des transformations ont déjà eu lieu : la tenue des réunions selon les principes de qualité totale, la consultation des employés qui sont en contact avec les clients (les non-cadres), et enfin la participation de tous à l'élaboration du projet auquel ils travaillent.

Ainsi, la volonté de changer les façons de travailler, voire les structures, qui encadrent les employés s'effectue en plusieurs étapes :

- consultation des personnes désireuses d'entreprendre une démarche de qualité totale;
- participation des employés aux processus décisionnel : qui fait quoi et comment;
- partage des responsabilités, et donc du pouvoir, qui est l'enjeu ultime.

Pour que ces trois conditions soient réunies, il faut au préalable que les employés (cadres et non-cadres) aient reçu la formation nécessaire et l'information indispensable afin de connaître les principes de la qualité, et être tenus au courant des restructurations qui affecteraient le bon déroulement d'un projet d'amélioration.

2.3.1.3 De l'information à la formation

Ces termes, bien que galvaudés, gardent encore une signification bien précise pour les employés de Bell Canada. En effet, nombreuses sont les personnes qui reconnaissent non seulement l'importance de la formation, mais qui mettent également un point d'honneur à recevoir l'information puis à la diffuser aux individus concernés. Il semblerait presque que la transparence à laquelle Norbert Wiener tenait tant pour élaborer «l'Homo communicans»[40] ait trouvé quelque écho au sein des responsables de Bell. Que ceux-ci soient au courant de la thèse de Wiener est peu probable, cependant, l'accent mis sur la formation et l'information sont des indicateurs du changement qui est en train de s'opérer.

Il convient toutefois de distinguer ces deux notions et de ne pas faire de l'une le corollaire de l'autre. En effet, ce n'est pas parce que des employés auront reçu de la formation en qualité qu'ils diffuseront automatiquement les informations obtenues à leurs collègues. Nous faisons référence ici aux personnes travaillant à des projets de qualité totale, qui reçoivent une formation poussée sur les principes et méthodes de la qualité, mais qui ne peuvent en parler avec les personnes d'un même bureau, le contenu étant trop abstrait. Cependant, elles considèrent qu'il est primordial de tenir les autres membres de l'entreprise informés puisque ces derniers s'interrogent sur les projets et sur les solutions proposées.

---

[40] Philippe Breton, L'utopie de la communication, Éditions de la découverte, Paris, 1992, p. 93.

La formation est davantage le fait de la haute direction, qui donne un budget formation aux diverses divisions. C'est ensuite à chaque palier A, palier B, puis palier C d'envoyer le personnel en formation. Les personnes participant aux démarches d'amélioration continue ont toutes - ou presque - reçu la formation sur la méthode en sept étapes et elles ont suivi le séminaire de Joiner. Les conseillers qualité, agents de changement et mailleurs ont également suivi des cours plus spécialisés : en planification, en communication ou encore en leadership.

Enfin, il convient de souligner que des vidéoconférences ont lieu régulièrement entre le vice-président d'une division et ses employés afin d'établir une communication plus directe et plus franche entre les différents acteurs. Une ligne téléphonique 800 est d'ailleurs ouverte toute la journée pour les individus n'ayant pu poser leurs questions au vice-président, qui s'engage à leur répondre dans les plus brefs délais. Ainsi, les employés peuvent communiquer directement avec la personne ressource, c'est-à-dire celle qui pourra répondre à des questions épineuses.

Il s'agit d'un des changements observés depuis l'implantation de la qualité totale. Notre propos n'a pas pour objectif de dire qu'auparavant il n'existait aucune forme de communication - ce serait absurde et faux -, mais de mettre en valeur l'effort qui est fait pour valoriser la transparence du processus communicationnel.

Consultation, effort de communication, volonté de s'engager, autant d'indices qui montrent que, oui, la haute direction désire aller de l'avant non seulement dans la conception du programme, mais également dans la réalisation de celui-ci. Pourtant deux ans après son lancement, il apparaît que la concrétisation de la qualité totale ne se fait pas sans difficultés.

2.3 2 Les zones d'ombre de la qualité

Si nous sommes convaincue que le programme de qualité totale de Bell est porteur de changements - que ce soit à un niveau personnel dans le mode de travailler, ou à un niveau plus général dans la gestion de l'entreprise - qui, à terme, se traduiront par des avantages concurrentiels, force est de constater que, pour l'instant, certains aspects du programme semblent créer des résistances. Ces dernières proviennent aussi bien des cadres que des non-cadres, qui remettent en cause quelques points du programme, de façon discrète toutefois. Dans la mesure où ces interrogations sont liées aux aspects cités précédemment, nous les reprendrons dans le même ordre dans un soucis de clarté.

2.3.2.1 Client interne ou client externe?

L'introduction du programme de qualité totale avec au centre la notion de client (externe) s'est également traduite par l'apparition de la notion de client interne. Ainsi, chaque employé de Bell devient le client d'un service interne, mais il est aussi le fournisseur d'autres services. Désormais, les journaux ou allocutions font référence aux clients (internes et externes), sans toujours faire la distinction entre les deux; ce qui entraîne une certaine confusion dans l'esprit des individus.

Par ailleurs, un des aspects-clés de la qualité totale est la satisfaction du client. Afin d'appréhender les besoins des clients externes, les responsables de la division Rendement de l'entreprise ont élaboré une série de sondages ou enquêtes destinés à obtenir le pouls du client d'une part, et à satisfaire les exigences du CRTC d'autre part.

Toutefois, lorsqu'il s'agit des clients internes, peu de sondages sont réalisés afin de connaître leurs besoins. Une fois tous les deux ans, une enquête à l'échelle de la compagnie est réalisée pour déterminer le degré de satisfaction de l'employé par rapport à son milieu de travail, son supérieur hiérarchique, la communication,

etc. Ainsi, la première incohérence se situe dans le décalage observé entre un discours mettant en exergue la notion de client interne et le peu d'actions entreprises afin de le satisfaire, ou, du moins, afin de mieux le connaître.

En outre, cette nouvelle dénomination introduit un rapport marchant entre des personnes qui avaient l'habitude de se téléphoner et de se rendre mutuellement service. Désormais lorsqu'un individu a besoin d'un nouvel ordinateur, par exemple, il est obligé de suivre la voie officielle pour obtenir cet instrument - ce qui peut prendre plusieurs jours - alors qu'auparavant un simple appel téléphonique donnait le même résultat.

À notre avis, la notion de client interne est fort intéressante dans la mesure où l'employé est véritablement considéré comme une entité distincte de l'entreprise et elle devrait inciter les gestionnaires à poser des gestes précis, afin de satisfaire les individus. L'introduction du client interne n'a pourtant pas encore donné le résultat escompté, puisque la majorité des employés refuse d'utiliser ce terme et rejette surtout la valeur marchande qui est sous-jacente.

Enfin, le fait qu'il n'y ait aucune action concrète de prise - si ce n'est quelques tentatives quantitatives - pour déterminer les attentes des employés, renforce l'impression de vide qui s'est créée autour de cette notion. Les dirigeants de Bell considèrent-ils que la seule dénomination de «client interne» représente un pas vers la reconnaissance de leur existence? La qualité totale serait-elle alors une mesure privilégiée pour déterminer qui sont ces clients internes?

2.3.2.2 L'engagement invisible

Nous ne reviendrons pas sur cet aspect, car tout au long de notre présentation, nous avons montré, parfois à l'aide d'exemples, que l'engagement de la direction et de la haute direction en particulier fait défaut. Cependant, il est utile de relativiser ce jugement puisque le programme actuel de qualité totale, par

l'entremise des équipes d'amélioration et d'orientation, vise précisément à montrer que la qualité ne se résume pas à un flot ininterrompu de belles paroles, mais qu'au contraire, ce programme va aboutir à la mise en place des solutions apportées par les équipes d'amélioration.

Cependant, il apparaît que ce sont véritablement les membres de ces équipes qui soutiennent le programme et qui lui insufflent une nouvelle énergie. Notre discours peut sembler exagéré puisque sans le secours et le recours de la haute direction, le programme n'aurait pas vu le jour. Cependant, une fois que le mandat est élaboré, les membres de l'équipe d'orientation se retirent afin de laisser libre cours aux initiatives du groupe d'amélioration. Cette façon de procéder, louable en soi, introduit néanmoins un laisser-aller qui rend sceptiques les membres de l'équipe d'amélioration. Ces derniers considèrent qu'ils sont «abandonnés» et qu'en fin de compte, la haute direction n'est pas très présente dans le déroulement du processus.

Par ailleurs, les trois aspects que nous mentionnions précédemment, à savoir la consultation, la participation et la responsabilisation, ne se retrouvent guère en dehors des équipes choisies. C'est pourquoi il est possible d'avancer l'idée que ces indicateurs de changement sont en fait limités à des cas de figure bien déterminés pour lesquels la haute direction est tout de même intervenue - et intervient toujours - dans le choix du mandat, son élaboration et ensuite le choix des membres des équipes. En outre, le processus de consultation, s'il est étendu à l'ensemble des employés pour certaines décisions historiques, est peu fréquent au sein de l'entreprise et les individus n'ont pas souvent la possibilité de s'exprimer.

2.3.2.3 Le vice communicationnel

À vouloir convaincre tout le monde, on ne peut convaincre personne. Voilà la phrase qui pourrait résumer le plan de communication choisi par les responsables de Bell afin de toucher, ou du moins de sensibiliser, l'ensemble du personnel à la qualité totale. Comme précédemment, nous évoquerons l'information ainsi que la formation.

Le plan de communication a pour principal objectif d'informer les employés de l'évolution du programme de qualité totale. Cependant, les premières présentations, effectuées au cours de l'année 1992, n'ont laissé qu'un vague souvenir dans l'esprit des individus, qui se souviennent à peine des discours de Jean Monty et Robert Kearney. Par la suite, l'information qualité est devenue plus ciblée, dans la mesure où elle présente soit les décisions rattachées à la qualité, soit les projets d'amélioration. Mais là encore, il semblerait que le personnel ne reçoit pas ces diverses informations.

D'une manière générale, il est possible de constater que l'information n'est pas toujours diffusée, ou quand elle l'est, ce ne sont pas les bonnes personnes qui sont touchées. L'exemple le plus frappant concerne l'annonce des licenciements. Certaines personnes interrogées nous ont avoué avoir pris connaissance de cette nouvelle lors du journal télévisé ou dans la presse.

Enfin, les moyens de communication retenus (journaux internes, présentations, conférences, cours) ne contribuent pas à une définition commune de ce programme. Nous constatons que les responsables de la communication ne parviennent pas à toucher les employés avec des publications internes. La question que nous nous posons alors est : pour quelles raisons des employés qui ne sont pas consultés se mettront-ils à lire les publications internes en sachant que leurs préoccupations ne seront pas prises en compte?

De plus, les acteurs sont rarement au courant des autres projets de qualité totale, comme si la direction voulait leur faire croire que c'est leur projet qui est le plus important. Enfin, les autres personnes qui ne sont pas encore officiellement touchées par le programme de qualité sont tenues au courant par l'intermédiaire des journaux d'entreprise. Mais les lisent-ils? Dans ce cas, et bien qu'il y ait multiplication des publications internes sur la qualité, il est possible de dire que quantité n'est vraisemblablement pas synonyme de qualité.

Un mot sur la formation avant de conclure. Les cours de formation qui, au départ, devaient être dispensés aux employés désireux de travailler à des projets de qualité se révèlent être un faible soutien. En effet, soit les employés ne choisissent pas directement les cours à suivre, soit ils les choisissent, mais les trouvent passablement «vides». Certains interlocuteurs nous ont dit ne pas utiliser les enseignements appris car, souvent, ceux-ci ne sont pas utilisables. Refus d'utiliser de nouveaux outils ou inutilité réelle de ces derniers? De plus, les directeurs de services cherchent pour le moment à favoriser la formation et poussent les employés à s'inscrire à certains cours. Sont-ils déjà convaincus des bienfaits des cours sur la qualité ou ne le font-ils que pour répondre à certaines exigences de leurs supérieurs ?

Les cours donnés par l'IFPB sont encore à l'état d'essai, ce qui signifie qu'ils sont réajustés en fonction des problèmes qui apparaissent (il s'agit généralement de difficultés qui n'avaient pas été prévues), et en fonction des suggestions faites par les membres des équipes. Les cours offerts sont parfois contestés dans la mesure où le contenu ne correspond pas aux besoins des employés.

2.4 Conclusion

L'introduction du programme de qualité totale en 1992 a véritablement marqué une rupture dans la manière de concevoir la qualité d'une part, et de l'implanter d'autre part. En effet, la qualité est désormais considérée comme l'affaire de tous et ne dépend plus uniquement d'une élite (que ce soit des cadres ou des non-cadres) qui, seule formée aux principes de la qualité, dispose des ressources nécessaires pour décider des orientations à venir.

Tout au long de cette partie, nous nous sommes efforcée de préciser ce que l'expression qualité totale peut signifier pour les dirigeants de Bell et de quelles façons elle s'est concrétisée. Nous avons alors tracé un bref historique des programmes qualité mis en oeuvre depuis le début des années 1980. La présentation de ce décor nous a par la suite permis d'identifier la pièce de théâtre qui se joue actuellement. Nous avons souligné l'intervention et l'engagement de Monsieur Jean Monty, qui est à notre avis le véritable catalyseur de la démarche qualité implantée dans cette société. Le programme tel qu'il a été défini repose sur des notions essentielles telles que le client, l'engagement ainsi que la formation. Nous avons ensuite procédé à la description des méthodes et des outils choisis pour implanter la notion de qualité; puis nous avons présenté les acteurs qui sont intervenus dans l'élaboration et les réajustements du programme.

Sans les formuler de façon explicite, nous avons mentionné les questions ou les interrogations que nous souhaitons approfondir au cours de notre dernière partie. Cette volonté de préciser que «tout n'est pas pour le mieux dans le meilleur des mondes» nous a conduite à développer quelques réflexions sur les forces et les faiblesses du programme de Bell Canada. Toutefois, à aucun moment, nous ne nous sommes intéressée au point de vue des différents acteurs. La présente partie - bien que descriptive - nous semble importante puisqu'elle est le lien entre notre problématique de départ et les réponses que nous allons tenter d'apporter par l'analyse des discours et des entrevues. Il nous reste alors à montrer de quelles manières ces discours peuvent être divergents ou au contraire convergents.

CHAPITRE 3 :

LES DISCOURS QUALITÉ

3.0 Introduction

Tout au long des parties précédentes, nous nous sommes efforcée de décrire la portée et l'objectif du programme de qualité totale de Bell Canada. Nous avons présenté les questions qui nous semblent pertinentes pour notre analyse, en les situant dans un cadre de référence systémique. Cette première approche de la qualité nous a permis d'esquisser l'évolution de la notion qualité - et non qualité totale - en Amérique du Nord. Nous avons ensuite défini le programme choisi par les dirigeants de Bell, tout en précisant - dans la mesure du possible - les points qui risquent d'entraver le bon déroulement de l'implantation de ce projet. Nos commentaires, bien que volontairement vagues, nous ont néanmoins obligée à recenser les éléments que nous souhaitons désormais détailler.

En effet, si, durant la description du programme, des contraintes, des acteurs et des enjeux, nous avons amorcé un semblant d'analyse, il convient maintenant de rompre la conspiration du silence afin de montrer les différents discours qualité en oeuvre chez Bell Canada. Comme nous le mentionnons au cours de la partie réservée à la méthodologie, nous avons privilégié une analyse comparative de deux discours : celui de la haute direction (qui repose sur une analyse des documents officiels) et celui des employés cadres et non-cadres (s'appuyant sur l'analyse des entrevues réalisées ainsi que sur des réflexions personnelles obtenues au cours de nos stages).

D'un point de vue méthodologique, nous avions la possibilité de présenter ces discours l'un après l'autre, ou de les relier en fonction de thèmes choisis précédemment. C'est la seconde possibilité que nous avons privilégiée, car elle nous permet de rendre la lecture de ce chapitre plus vivante et plus dynamique. En

outre, elle nous évite de répéter deux fois la même chose. Ainsi, les thèmes sélectionnés sont au nombre de 10[41], ce qui constitue une base de données très importante si nous les multiplions aux 18 entrevues et aux documents officiels. Compte tenu des informations obtenues, nous avons regroupé ces thèmes au nombre de quatre car le peu d'éléments trouvés dans les documents officiels ne justifie pas de conserver tous les thèmes de la grille d'analyse. En outre, cette façon de procéder nous a permis de dégager des tendances dans l'analyse des discours comme l'importance de la conjoncture économique, la volonté des dirigeants d'implanter la qualité totale, ou encore, la crainte du changement culturel.

Par ailleurs, au cours des entrevues et du stage effectués, nous avons pu constater ce que la qualité totale signifie pour les différents groupes d'acteurs. Pour certains, «les enflammés», la qualité représente véritablement le seul moyen de se diversifier, de faire évoluer la culture de l'entreprise et enfin d'espérer échapper à la récession qui touche l'industrie nord-américaine. Cette dernière hypothèse, bien qu'exagérée, n'est pas à prendre au premier degré, mais davantage à un niveau plus inconscient. Comme si les individus avaient soudainement investi la qualité totale de pouvoirs «miraculeux».

Pour d'autres, en revanche, la qualité n'est qu'une mode, une belle idée de la direction qui va encore coûter de l'argent et qui ne parviendra pas à résoudre des problèmes plus importants. Les «désabusés» de la qualité comparent le programme de 1991 aux programmes antérieurs et ne peuvent s'empêcher de penser que les résultats - si résultats il y a - vont encore se faire attendre. Enfin, il y a les «pragmatiques», qui considèrent que, oui, la qualité peut constituer un levier de changement, mais que, non, ce changement ne se fera pas tout seul. Ces derniers, conscients des possibilités et des limites du projet de la direction, ne vont

---

[41] La grille d'analyse utilisée pour les entrevues se trouve à l'annexe n° 8.

pas mettre «tous leurs oeufs dans le même panier» et vont progressivement faire évoluer les démarches de qualité. Dans l'organisation, ces individus sont peut-être les personnes ressources qui pourraient réorienter le programme de qualité totale. Il nous reste maintenant à présenter en détail les commentaires des différents groupes d'acteurs et à voir dans quelle mesure les opinions énoncées correspondent aux catégories précédentes.

Nous décrirons premièrement les définitions obtenues de la qualité totale, puis nous essayerons de comprendre l'écart existant entre les messages envoyés et les messages reçus. Cette analyse se fondera principalement sur les notions de l'engagement, de la communication et de la formation. Pour ces deux parties, nous donnerons les points de vue des dirigeants et du personnel. La troisième et la quatrième partie annonceront les priorités d'une démarche qualité ainsi que les changements observés. Il ne nous sera pas possible de présenter le point de vue de la haute direction, car les thèmes choisis sont peu ou pas présents dans leurs discours. Enfin, avant de conclure, nous tenterons de répondre aux questions de notre problématique en précisant les liens entre le cadre théorique choisi et les résultats de la recherche.

3.1 Qualité? Vous avez dit «qualité»?

Mais que signifie donc le terme de qualité pour les employés de Bell Canada? Qu'il s'agisse de consultation, de gestion participative, d'orientation client, la qualité est mise à toutes les sauces et justifie de nombreuses actions ou décisions. La qualité apparaît comme la solution miracle, la recette qui va permettre aux employés de trouver de nouvelles valeurs. C'est aussi la mode des années 1980, l'influence du modèle japonais, la sortie de crise et le moyen de parvenir à un changement culturel. Autant de définitions, de termes qui donnent l'impression que la qualité c'est tout et rien à la fois. D'ailleurs une des personnes interrogées nous a dit : «De toutes façons, la qualité totale, c'est tout et c'est rien, et c'est vraiment tout. Tout ce que tu fais, tout ce que tu touches, tu peux appeler ça de la qualité totale» (GP1/4, p. 11). Mais nous allons tout d'abord voir de quelles manières la haute direction l'a définie, puis nous montrerons les définitions retenues par les équipes de travail.

Il convient dès à présent d'introduire une petite parenthèse sur la présentation des résultats. Premièrement, nous avons codé les noms des personnes de façon à garder l'anonymat, comme elles nous l'avaient demandé. Deuxièmement, nous avons tracé un tableau récapitulant les principales données quantitatives (fonction, statut et parcours professionnel), qui se trouve à l'annexe n° 9.

3.1.1 L'appel de la haute direction

Les articles et les documents (25) traitant de la qualité sont très nombreux de 1990 à 1992. Qu'il s'agisse de reportages mettant l'accent sur des projets d'amélioration ou de documents officiels présentant une décision reliée au programme en vigueur, la qualité provoque des réactions très opposées allant de l'enthousiasme le plus démesuré, au scepticisme le plus profond. C'est à la haute direction que revient la palme de l'engouement, puisque cette première ne cesse de vanter les mérites d'un programme de qualité totale. Arrêtons-nous un instant sur les définitions proposées.

La première définition que nous avons trouvée est celle du dictionnaire, qui présente la qualité comme : «Ce qui rend une chose recommandable et fait sa valeur»[42]. Dans un autre article, paru en octobre 1990 toujours, Monsieur Monty précise la définition de la qualité en s'appuyant sur les caractéristiques inhérentes à cette notion. Il dit ainsi : «La communication portera sur les trois aspects de la qualité totale : l'écoute du client, l'engagement totale de tous et l'importance de la formation»[43]. À la fin de cet article, Monsieur Monty souligne que la qualité signifie non seulement faire un bon travail, mais aussi faire un bon travail, la première fois, dans les délais prévus, en tout temps[44].

Dans la semaine du 15 octobre 1990, de nouveaux articles soulignent l'importance de cette décision stratégique, la reliant à la nécessité pour les dirigeants de Bell de gérer le changement provoqué par l'introduction des nouvelles technologies. Dans ces articles, de nouvelles notions comme «le client», le «fournisseur», «travailler ensemble» font leur apparition. La qualité devient alors «Quelque chose de différent pour chacune des industries, elle est universellement reconnue comme la plus précieuse des composantes de l'entreprise»[45].

De bribes d'informations à des morceaux de définitions, les employés parviennent peu à peu à former le casse-tête de ce que représente la qualité totale. Ils savent désormais qu'il s'agit d'une nouvelle orientation stratégique de l'entreprise destinée à améliorer la qualité des produits et des services de Bell

---

42 «La qualité : Vous faites la différence», Journal Bell, Semaine du 1er octobre 1990, p. 1.

43 «L'excellence du service : la dimension humaine», Journal Bell, Semaine du 1er octobre 1990, p. 6.

44 Idem, p. 7.

45 «Comment fait-on pour mesurer la qualité?», Journal Bell, Semaine du 15 octobre 1990, p. 4.

Canada. Mais de façon plus concrète, c'est quoi, la qualité? Comment se définit-elle quotidiennement? Quels gestes faut-il poser pour faire de la qualité? Autant de questions qui restent sans réponse et qui renforcent l'impression de vague, voire d'abstrait, de ce qu'est la qualité.

C'est toutefois le 8 juillet 1991, dans le Journal Bell, qu'apparaît pour la première fois une définition plus détaillée de la qualité totale. Dans un article intitulé «La haute direction examine la gestion totale de la qualité», l'auteur explique les raisons de la haute direction, qui a désormais décidé de s'orienter vers la gestion totale de la qualité. Selon Jack Sinclair, vice-président exécutif (Services généraux), «Il s'agit d'une façon complètement nouvelle d'aborder le travail; tous et chacun de nous devons nous familiariser avec cette approche»[46]. Se référant aux propos de certains cosultants, l'auteur ajoute que :

> La gestion de la qualité totale n'est pas uniquement ce que l'on constate dans un produit ou un service, mais elle consiste plutôt en un processus d'amélioration continue qui permet aux entreprises de prévoir le changement - nouveaux besoins et exigences des clients, améliorations technologiques et cycles économiques - et de s'y adapter sans délais[47].

Voilà, les bases de la qualité sont jetées. Elles permettront désormais à tous et à chacun de pouvoir se référer à cette définition. En janvier 1992, la gestion totale de la qualité devient la gestion de la qualité totale. L'explication de ce changement n'est jamais donnée et cette nouvelle expression - parce qu'elle sonne mieux - va peu à peu faire des adeptes. Cependant, il n'est pas étonnant que les employés soient incapables de donner une définition de cette notion quand celle-ci varie tous les ans. Au cours de l'année 1992, la définition de la qualité se précise, en ce sens que d'autres caractéristiques contribuent à l'enrichir : «travail d'équipe», «l'excellence des communications externes et internes» et le «changement de culture».

---

46 «La haute direction examine la gestion totale de la qualité», Journal Bell, Semaine du 8 juillet 1991, p. 3.

47 Idem, p. 3

C'est en juin 1993 que la qualité connaît une nouvelle transformation, puisqu'elle s'écrit Qualité totale. L'expression gestion de la qualité totale semble d'ailleurs avoir disparu. La Qualité totale n'est plus considérée comme une simple méthode ou un état d'esprit. Elle présente une vision globale de toute l'activité de l'entreprise. Par la suite, la qualité totale[48] fait l'objet de nombreux articles, qui les uns après les autres tentent d'expliquer la qualité. Nous ne reprendrons pas ici les définitions proposées car il s'agit souvent d'une variation par rapport à la définition de juillet 1991, mais nous présenterons quelques titres afin de montrer les efforts réalisés pour éclairer la chandelle des employés : «La qualité totale : ça s'enseigne», «la qualité totale à Bell Canada», «Réussir le test de la qualité», «Sommes-nous prêts pour la qualité totale?», et enfin «La qualité totale : ça change quoi»[49]. Autant de définitions, d'expressions et de changements, qui ne peuvent que semer le doute dans l'esprit des individus de Bell Canada.

En effet, depuis une dizaine d'années, les programmes qualité ont défilé dans l'empire Bell. Chacun d'eux a véhiculé des changements spécifiques : consultation de la base, nomination des conseillers qualité, nouvelle définition de la qualité, etc. Mais, au cours de cette évolution, les dirigeants n'ont pas essayé de faire le lien entre ces différents programmes, qui ont conduit à l'implantation d'un nouveau projet d'entreprise. Ce dernier se décline principalement en deux axes : l'orientation client et l'amélioration continue.

Ces caractéristiques, qui se retrouvent pourtant dès le début des années 1990 dans les définitions proposées, auraient pu constituer les liaisons permettant aux employés de considérer le projet de qualité totale non pas comme une nouvelle mode, mais davantage comme l'aboutissement des tentatives précédentes.

---

[48] Nous nous permettrons de ne pas reprendre l'expression *qualité totale* avec une majuscule.

[49] Tous ces articles sont parus au cours de l'année 1993.

Les individus ont, par conséquent, une vision partielle et superficielle des divers programmes, ne retenant que certains aspects pour chacun d'eux (mieux faire du premier coup, la consultation, la méthode en sept étapes).

Ainsi, comment prétendre retrouver une définition uniforme quand les présentations faites par la haute direction comportent autant de nuances et de transformations. La multiplication des messages a pour effet, non seulement de rendre plus obscure la qualité totale, mais elle entraîne également un sentiment d'insécurité à l'égard de cette notion. C'est pourquoi deux de nos interlocuteurs nous ont clairement dit ne pas pouvoir définir la qualité totale.

3.1.2 La réponse des employés

«La qualité totale, c'est quoi?» (GP1/4, p. 1).

Voilà une belle entrée en matière. C'est de cette façon qu'un de nos interlocuteurs a répondu à la question : «Que signifie pour vous l'expression de qualité totale?». Toutefois, d'autres personnes - plus loquaces - ont su apporter de nombreuses nuances à la notion de la qualité totale, qui se décline en trois catégories : l'orientation client, les définitions d'amélioration continue, et les approches de type «rationaliste-radical».

3.1.2.1 L'orientation client

L'orientation client est la définition qui revient le plus fréquemment dans le discours des membres des projets. Elle a été citée six fois aussi bien par des cadres que par des non-cadres. Une des personnes interviewées nous a d'ailleurs affirmé :

> Il y a une chose commune à l'entreprise, c'est l'orientation client. Les autres éléments de la qualité ou le degré d'importance qu'on attache aux autres éléments de la qualité, c'est laissé aux différents départements, aux divisions, mais c'est sur un aspect ou l'autre. La seule chose qui me semble commune, c'est la préoccupation client où l'on essaye d'avoir un changement culturel (SAV/1, p. 3).

Cette définition nous semble intéressante puisque non seulement elle met le doigt sur le point le plus important de la démarche (le client), mais elle mentionne également le changement de culture que les dirigeants de Bell veulent amorcer par l'intermédiaire de la qualité totale. D'autres personnes résument la qualité totale de la façon suivante : «Je pense que c'est davantage axé sur la satisfaction du client, sur les méthodes de travail, et éviter les reprises» (GP1/4, p. 2) ou bien «Parce qu'en fait, la qualité, pour moi, c'est l'aptitude, le succès que tu as à satisfaire tes clients (GP1/1, p. 2).

Le client est effectivement la priorité des employés de Bell Canada actuellement. Non seulement il convient de tout mettre en oeuvre pour les satisfaire, mais il faut faire encore plus et aller au-delà des attentes que ces derniers pourraient avoir. Une personne nous a dit : «Quand on a réussi à faire mieux, quel est l'obstacle suivant qui nous empêche de faire encore mieux? Ce n'est plus tenter d'atteindre le besoin du client, mais c'est tenter d'améliorer le produit» (GP1/5, p. 21). La nuance est subtile car cet interlocuteur sépare deux des fonctions de la qualité totale, alors qu'elles nous semblent étroitement liées. En effet, l'amélioration du produit ne vise-t-elle pas précisément la satisfaction de la clientèle?

Il apparaît donc que premièrement, dans l'esprit de quelques individus, améliorer la qualité des produits et satisfaire les clients relèvent de deux actions différentes et que, deuxièmement la qualité n'est pas un processus avec un début et une fin, mais au contraire un processus d'amélioration continue. Pour conclure, nous utiliserons cette dernière réflexion qui montre véritablement l'importance du client. «Le système devient l'excuse, la culture de l'entreprise, c'est vraiment une culture de service à la clientèle, le client est roi, le service est sacré à Bell. On va se suicider plutôt que de laisser le service se détériorer» (SAV/1, p. 6).

3.1.2.2 L'amélioration continue

Il s'agit de la définition qui recueille le plus de suffrages après l'orientation client (5). Ainsi, les personnes constatent que la qualité est tout sauf une démarche déterminée dans le temps. En outre, les employés ont souvent une conscience aiguë de la longueur du processus et des contraintes qu'il implique comme l'apprentissage, le changement de mentalité et l'engagement. Selon une interviewée, la qualité totale «est un processus - parce que c'est un mot auquel je crois beaucoup - d'amélioration continue à l'intérieur de ta gestion quotidienne. Ce n'est pas le résultat, c'est comment tu fais les choses à l'intérieur» (SAV/2, p. 7). Une autre personne estime que «Dans le fond, c'est un processus d'amélioration continue, même si la qualité n'a pas été définie comme ça» (SAV/3, p. 5). Enfin,

> La qualité, pour moi la qualité, je pense que ce n'est pas une fin en soi. C'est ce qui va nous conduire à la qualité. Je pense que la qualité, il y a plusieurs façons de la définir, mais il y en a une que j'aime bien, c'est de fournir au client ce qu'il attend. C'est de créer la satisfaction du client. Pour moi, ce serait ça la qualité, parce que sinon il n'y a pas de limites à ça. Mais si tu ne veux pas définir la qualité comme une fin, donc ça n'existe pas la fin, ce n'est jamais fini. Pour moi la qualité c'est de toujours chercher les moyens de mieux faire les choses (GP1/5, p. 26).

Cette dernière définition souligne l'importance du client, mais montre aussi que la notion de qualité n'est pas un objectif, qui une fois atteint, sera mis de côté. La qualité est davantage perçue comme un phénomène en évolution constante dont il n'est pas possible de prévoir le début et la fin. Les individus ont une connaissance «spontanée» de cette notion et ils devinent les conséquences qu'elle implique : changement d'attitude, de savoir-faire et de gestion du travail.

Quelques personnes (3) ont cependant souligné le caractère irréaliste de l'expression qualité totale : «Moi je préfère parler d'amélioration continue. La qualité totale, je ne crois pas que ça existe, c'est plutôt utopique la qualité totale» (GP1/1, p. 2) ou encore «Qualité totale, dans le fond, le mot totale est peut-être pesant. Moi je dirai plutôt que, dans la plupart des cas, c'est une amélioration que tu vas obtenir. Totale, c'est énorme d'après moi.» (GP1/3, p. 12).

Pour de nombreux individus, la qualité se définirait comme une démarche de longue haleine - à opposer à un concept ou à des outils -, qui vise l'amélioration continue plutôt que des actions ponctuelles destinées à résoudre un problème. Ces personnes estiment qu'il est toujours possible de faire mieux, c'est-à-dire de répondre aux besoins des clients au-delà de leurs attentes, quitte à créer de nouveaux besoins. De plus, elles devinent que l'introduction d'une telle démarche conduit à de nombreuses remises en question. Tant sur le plan personnel, que sur le plan de l'organisation de l'entreprise.

Nous avons par ailleurs identifié des définitions provenant du courant «rationaliste-radical» et de la théorie du zéro défaut de Crosby. Cette remarque prend tout son sens si nous mentionnons que le programme de qualité totale est inspiré des analyses de Deming, qui appartient au courant «techno-managérial». Comme nous l'avons déjà signalé, Deming met davantage l'accent sur les dysfonctionnements liés aux processus et n'accuse pas les employés d'être les responsables des éventuels problèmes. À titre d'exemple, nous avons recueilli certaines définitions qui sont révélatrices d'un état d'esprit.

3.1.2.3 L'approche «rationaliste-radicale»

En interrogeant les individus sur leur définition de la qualité totale, les réponses obtenues sont : «C'est la définition que j'ai entendue de tout le monde et c'est la même que j'ai gardée. C'est d'essayer de faire les bonnes choses, puis de bien les faire du premier coup, pour ne pas avoir à recommencer deux fois, trois fois, ou quatre fois» (GP1/2, p. 3). Une autre employée a dit : «C'est de bien faire les choses, si je peux te sortir les traditionnels, c'est de bien faire les choses, au bon moment, de la bonne façon, au bon endroit» (SAV/2, p. 7). Enfin, une interviewée a ajouté :

> Il y en a tellement eu, que, pour moi quand j'entendais qualité, oui, c'est vrai que c'est de bien faire du premier coup, et puis faire plus, faire toujours plus. Et je sais que pour certaines personnes, et très, très réellement, ça voulait dire que tu travaillais 8 ou 9 heures, et que maintenant ça va te coûter 10 ou 11 heures (SAV/5, p. 8).

Que devons-nous en conclure? Ces définitions qui hantent l'esprit des individus depuis un certain temps sont-elles les réminiscences de programmes antérieurs? Ou bien, ces définitions, qui ont eu un impact non négligeable, voire un succès auprès des industriels, ont-elles marqué les individus en dehors des programmes qualité mis sur pied? La dernière hypothèse serait que les individus eux-mêmes définissent la qualité de cette façon à partir de bribes de discours. Serait-ce alors que cette définition est beaucoup plus accessible et surtout beaucoup plus facile à retenir?

Au cours de l'analyse, nous avons remarqué qu'il y a véritablement peu de définitions liées à un seul aspect. De fait, pour différentes personnes, la qualité totale se définit comme un «mélange», comme le regroupement des priorités de l'entreprise, ou encore comme l'expression de leurs préoccupations personnelles. Ces définitions recouvrent des aspects aussi variés que : le changement humain, la notion de processus, les relations interne-externe, la participation, la gestion par les faits, la confusion entre le programme et la méthode en sept étapes ou encore les valeurs des individus. Il ne nous est guère possible de toutes les reprendre, cependant, nous en citerons quelques-unes qui nous semblent particulièrement intéressantes. Ainsi, une des personnes souligne que :

> Quand je présente la qualité totale ou quand je parle de qualité totale, de gestion de qualité totale, c'est d'abord que c'est premièrement un changement humain et que l'on apprend par l'expérience, c'est-à-dire en étant exposé, et, deuxièmement, c'est une technique de travail qui donne des outils de comment faire (SAV/5, p. 10).

Pour une autre, la qualité totale représente :

> Je la vois comme le summum de la gérance(gestion), je vois ça des employés travaillant main dans la main, des employés qui deviennent responsables avec une direction qui, justement les laisse se responsabiliser (SAC/5, p. 8).

Enfin, la qualité est étroitement liée aux valeurs des individus : «La qualité fait référence aux valeurs, au sens des valeurs. Ce qui est de la qualité pour l'un, ne l'est peut-être pas pour l'autre» (SAC/3, p. 7).

Notons que ces définitions à caractère «humaniste» sont souvent le fait des employés non-cadres. Des notions comme la participation, le travail harmonieux, la consultation et le changement reviennent plus fréquemment dans le discours des non-cadres que dans celui des cadres. Ces derniers sont davantage orientés vers la satisfaction du client et la notion de rentabilité qui y est rattachée. Se pourrait-il alors que les employés non-cadres aient encore une vision idéaliste de ce que peut être la qualité et des façons dont elle devrait se traduire dans les faits?

Au-delà de la vision idéale de l'organisation, les entrevues réalisées montrent que les employés, directement touchés par les projets de qualité totale, sont également les personnes les plus confiantes dans l'aboutissement de ce programme. Ils conservent pourtant certains doutent, mais ils y croient et ils veulent y croire malgré tout. Nous tenterons ultérieurement d'expliquer les raisons de leur attitude. Notre présentation des définitions de la qualité totale pourrait être plus exhaustive, néanmoins, nous avons essayé de montrer les principales orientations que les individus ont retenu de ce programme. Avant de conclure cette présentation, nous en citerons une dernière qui nous semble faire la synthèse des éléments cités précédemment, puis nous présenterons les facteurs expliquant les différentes facettes de la qualité.

> Moi, j'ai trois choses auxquelles je m'attache et je sais qu'il y en a qui sont très importantes, mais ce sont les trois choses qui me tiennent à coeur. La première, c'est le focus client et c'est plus que des mots. C'estvraiment, c'est important quand on est dans un groupe de marketing toujours voir nos gestes, chacun de nos gestes, nos stratégies, nos décisions, à partir des yeux du client. Le deuxième élément, c'est baser nos décisions sur des faits. Encore là, c'est dans la théorie, mais c'est une chose essentielle, importante. On a souvent tendance à se baser sur nos préjugés, nos préférences personnelles, mais pour un gestionnaire, commencer à aller voir ce qu'il y a vraiment dans les opérations, ce qui se passe réellement, puis quels sont les impacts réels des décisions. C'est loin d'être évident, mais c'est une des garanties d'un travail de qualité. Et le troisième c'est la mise en place et le respect absolu des petits trucs. C'est incroyable, comment simplement être capable d'organiser une réunion comme du monde, ça peut changer, améliorer l'efficacité d'un groupe. Donc pour moi, ce sont les trois éléments qui me touchent à coeur, non en fait, que j'ai adoptés personnellement (SAV/1, p. 3 et 4).

3.1.3 Que de confusions!

«Moi, l'expression de qualité totale, je ne suis pas capable de la définir» (GP1/3, P. 11).

Il semblerait en fait que quelques personnes aient éprouvé des difficultés à répondre à cette question. Pourquoi tant d'hésitation, pourquoi des silences alors que ces mêmes personnes se disent très engagées dans les projets de qualité totale. Paradoxalement, les individus les plus gênés pour répondre sont ceux qui sont chargés des projets (chefs d'équipe ou conseillers). En outre, la diversité des définitions obtenues montre que la qualité ne renvoie pas à une réalité unique dans l'esprit des individus, mais qu'au contraire, elle se nourrit des divers éléments qui constituent cette réalité : le monde de l'entreprise, le monde des affaires et enfin ce qui a déjà été dit ou fait en qualité au cours des années précédentes.

La confusion, ou du moins, la multiplication des réponses obtenues nous incite à chercher du côté des représentations que les individus (ou les groupes) se font de la qualité. Mais comme nous le mentionnions, ces représentations proviennent aussi de l'environnement. C'est la raison pour laquelle nous serions tentée de dire que les diverses définitions proviennent principalement des

programmes antérieurs et du contexte extérieur. En outre, l'absence d'une définition précise incite les individus (ou les groupes d'acteurs) à créer leur propre définition de la qualité, multipliant alors les variations sur un même thème.

3.1.3.1 Quelle définition?

Nous ne souhaitons pas reprendre ici tout ce qui a déjà été signalé précédemment, mais il est important de souligner ce point puisqu'il contribue à la multiplication des réponses obtenues. En effet, les individus n'ont pu se faire une idée précise de la qualité, car les messages qu'ils reçoivent sont nombreux et variés. Par ailleurs, l'évolution même de la notion de qualité - telle qu'elle été adaptée aux réalités de Bell Canada - ne permet pas de donner une définition valable pour l'éternité. Cette définition s'ajuste en fonction des revirements de situation. Le problème ne proviendrait donc pas de la définition elle-même, mais de la manière dont elle a été diffusée. Cette interrogation sera l'objet de notre deuxième partie.

3.1.3.2 Les anciens programmes qualité

De ces programmes, il semblerait que les individus ont retenu deux choses : ça n'a jamais marché et c'est toujours de la faute de l'employé. En effet, les différentes tentatives qualité qui ont eu lieu chez Bell se sont toutes - ou presque - soldées par des échecs, plus ou moins retentissants. Chaque division a eu son programme qualité et chacune d'elle l'a vu mourir de sa belle mort. Que d'efforts muets, entrepris dans l'optique de favoriser la participation et qui pourtant n'ont donné le jour qu'à des plaintes ou à des récriminations. Que de bonne volonté ignorée! Notre discours ne veut pas incriminer un quelconque groupe d'acteurs car il serait exagéré de dire que les projets antérieurs ont tous échoué parce que la direction a mis des bâtons dans les roues des employés. Il s'agit de dépasser cette vision manichéenne des faits, pour se pencher davantage sur les facteurs qui ont contribué à l'échec, puis à l'oubli de ces projets. Toutefois, le peu de documents

obtenus sur les anciens projets ne nous permet guère d'identifier précisément ces facteurs. Au cours de rencontres informelles, nous avons obtenu diverses informations, qui nous laissent croire que les précédents programmes présentent les mêmes caractéristiques pouvant conduire à une nouvelle expérience négative.

Une des principales causes du rejet des expériences antérieures vient du fait que «On nous demande notre avis, mais les décisions sont prises d'avance» (GP1/3, p. 4). Trois autres personnes ont mentionné que les tentatives de consultation qui ont eu lieu dans le passé n'ont jamais véritablement été prises au sérieux, car les employés disaient quelque chose et c'est exactement le contraire qui était fait. Lors d'une réunion, un interviewé a demandé : «L'équipe d'aménagement, telle qu'elle existe en ce moment, devra-t-elle être sectionnée?» La réponse a été «C'est la dernière chose qu'on va faire», mais c'est la première chose qu'ils (la direction) ont fait» (GP1/3, p. 3 et 4).

Quelques exemples qui nous montrent que les précédents programmes ont créé un sentiment de désillusion assez prononcé. L'effort de consultation amorcé par les gestionnaires n'a pas eu les résultats escomptés, car ces premiers, au lieu de tenir compte des suggestions des employés, ont parfois fait abstraction des remarques ou recommandations du personnel. Les employés ont alors eu l'impression qu'il s'agissait davantage d'une consultation formelle faite par et pour les gestionnaires, plutôt que tournée vers leurs besoins.

3.1.3.3 L'univers des organisations

Il est peu probable, voire impossible, de dire que l'organisation est un système immuable dans le temps et l'espace. Les bouleversements qui affectent les entreprises (concurrence, nouvelle réglementation, mondialisation des échanges) créent également un sentiment d'insécurité au sein des employés de Bell Canada. De ces transformations, résultent des changements internes (la gestion participative, la politique de primes collectives et non plus individuelles, ou encore le programme de rajustement de l'effectif de 1994) auxquels sont rattachés les diverses définitions de la qualité totale.

D'ailleurs, afin de vérifier si le lien entre l'introduction de la concurrence sur le marché de l'interurbain grand public et la mise en oeuvre de la qualité est de nature directe ou indirecte, nous avons voulu avoir le sentiment des employés à ce sujet. Nous parlons de sentiment plutôt que d'opinions ou de jugement, car dans la plupart des cas, les personnes ont répondu de façon intuitive. Elles n'ont pas voulu se prononcer de façon catégorique à ce sujet en prétextant qu'elles ne sont pas au courant des décisions stratégiques des dirigeants de l'entreprise. Or il est intéressant de noter que les individus n'ont pas donné de réponses précises à ce sujet, alors que la haute direction ne s'est jamais cachée de ses intentions dans ses discours. Ainsi, dans une situation de monopole, l'avis des clients n'est guère déterminant, puisqu'ils n'ont pas le choix d'aller voir une autre société.

Encore une fois, il ne s'agit pas de dire que les produits ou services de Bell sont de mauvaise qualité, mais de montrer le rapprochement entre une nouvelle façon de gérer et l'urgence de changer, afin de s'adapter aux conditions du marché. Un employé a d'ailleurs ajouté : «Je ne crois pas que la compagnie, dans un contexte monopolistique, avait un souci de qualité, de productivité, car la satisfaction des clients en général, selon nos propres sondages à l'interne, était bonne» (SAV/4, p. 2).

De nombreuses personnes interrogées partagent notre avis concernant la concurrence, même si celui-ci est exprimé plus ou moins explicitement :

> Je penserais que quand on n'était pas confronté à la compétition, c'est vrai qu'on était probablement indépendant [...] On dirait que là on réagit encore plus. Alors moi je penserais que oui, si on n'avait pas eu la concurrence, pas sûr qu'on aurait été vers la qualité totale. Mais la qualité fait se remettre en question et nous fait aller chercher des moyens qui vont faire qu'on va être plus efficace, que ça va coûter moins cher, qu'on va être plus rentable (SAC/4, p. 4 et 5).

Une interviewée a ajouté :

> Moi je pense que la principale raison, c'est à cause de la compétition qui arrivait. Je pense que Bell a réalisé à un moment donné que sa façon de gérer était vraiment archaïque et je pense que la qualité, comme la qualité c'est la gestion participative, c'est la seule façon pour moi de faire face à la concurrence (SAC/5, P. 2).

Enfin, nous citerons deux personnes pour lesquelles l'option qualité totale représente le meilleur moyen pour fidéliser la clientèle :

> J'ai l'impression que c'est une façon de rester en affaires, puis de pouvoir rencontrer la concurrence à un certain niveau à un moment donné. Donc c'est probablement pour garder la clientèle. Dans le fond, pour nous, c'est de vouloir garder la clientèle [...] C'est un peu une façon de, la concurrence peut probablement accélérer le fait de s'impliquer dans la qualité totale (SAC/3, p. 2);

> En tout cas, ça c'est personnel à moi, je pense que ce qui arrive, c'est que dans le monde où on est, le monde de compétition, parce que Dieu sait que Bell a été, durant des années, privilégiée, je pense qu'il faut maintenant aller plus loin que le fait de donner le service au client. Alors il faut vraiment avoir des outils pour améliorer tout ce qui existe à Bell, j'ai l'impression qu'il faut donner du plus plus (SAC/6, p. 1).

Ces dernières citations nous permettent de faire le lien avec les autres raisons expliquant le choix de la qualité totale. En effet, si la concurrence est souvent mentionnée (10 fois), il existe d'autres motifs, selon les employés, qui auraient poussé les dirigeants de Bell à adopter un programme de qualité totale. Quatre personnes interrogées ont cité la survie la survie (nécessité de rester en affaires) et trois employés considèrent que la qualité totale est une mode.

La notion de «survie» est illustrée par les commentaires suivants : «Selon ce qui m'a été dit et ce que j'en ai compris lors de différentes présentations, les dirigeants de Bell n'avaient pas d'autres choix que de passer par la qualité totale pour survivre» (SAV/3, p. 2), ou encore : «Bien moi je pense, c'est qu'ils n'ont pas le choix» (SAV/5 p. 3). Une des interviewée a davantage souligné le caractère philosophique de la qualité :

> Ils ont sûrement décidé parce qu'il faut que l'entreprise fasse un virage et pour faire un virage, il faut avoir une philosophie de base. Et la philosophie de base qui était proposée - et sûrement une des meilleures - est la qualité totale (SAC/2, p. 2).

D'autres parmi ces quatre personnes reconnaissent l'importance du client et implicitement la nécessité de rester en affaires :

> De par l'environnement et la mondialisation, une compagnie qui veut survivre aujourd'hui, qui veut s'en sortir, qui veut faire face à la concurrence, qui veut avoir un bon fonctionnement pour satisfaire les clients, se doit de se doter d'outils de gestion importants et, entre autres, pour moi - je suis convaincue de ça - la qualité totale offre des outils qui permettent justement à une compagnie d'évoluer et de prendre sa place dans le contexte actuel (SAV/2, p. 2 et 3).

Enfin, pour trois individus, la qualité totale est simplement perçue comme une mode. À la question : «Pourquoi les dirigeants de Bell ont-ils adopté un programme de qualité totale?», un employé a répondu : «Je ne répondrai pas à cette question», puis il a immédiatement ajouté : «Je pense que c'était pour emboîter le pas aux autres compagnies. J'ai vraiment l'impression que c'est juste pour faire comme les autres» (GP1/4, p. 2). Une autre personne a dit :

> Je crois que premièrement il y a une mode qualité totale, je pense. Mais cette mode est sans doute justifiée par le fait qu'ils ont vu d'autres entreprises qui ont embarqué dans le système; et ils ont vu qu'effectivement ça fonctionne pour la majorité des entreprises où c'est bien appliqué. Alors ils ont décidé d'emblée que c'était le chemin à suivre (SAV/4, p. 2);

ou encore : «Bien, je pense que c'est comme dans toutes les entreprises, à un moment donné, le monde s'est mis à parler de qualité totale avec ce qu'ils avaient comme expérience dans d'autres pays, puis ils ont saisi la belle occasion» (GP1/2, p. 1). Nous citerons également cette personne qui a reconnu, de façon implicite, que la qualité des produits n'était pas la première préoccupation des gestionnaires :

> Bell aussi à cette époque, avait une réputation plus ou moins bonne pour sa préoccupation clientèle. Alors c'était, je pense, une façon à la fois de répondre aux préoccupations des services à la clientèle et en même temps de présenter Bell comme un leader (SAV/1, p. 1 et 2).

Un interviewé a, par ailleurs, souligné l'intervention du président de l'entreprise :

> Oh, mon Dieu. Initialement c'était avant tout... Ça a commencé il y a quelques années, c'était vraiment les débuts de l'offensive qualité totale en Amérique du Nord, donc on a vu c'était avant tout une mode. On avait à cette époque un président très dynamique qui a sauté sur le [...] et puis qui a décidé que Bell devait instaurer ça (SAV/1, p.1).

Enfin, une seule personne interrogée a mentionné qu'il n'existe aucun lien entre la concurrence et la qualité :

> On a senti la concurrence passer l'année passée, on a vu nos revenus baisser de façon assez importante, mais ce n'est pas encore les gros coups. La concurrence ne nous fait pas vraiment mal. Elle nous fait mal, elle nous fait des blessures, il faut mettre des pansements, mais elle ne nous a pas encore cassé les jambes. Donc, il y a des compagnies qui vont dire qu'on n'a pas le choix. Mais on avait le choix, je pense qu'on l'a fait plus tôt parce qu'on était visionnaire (GP1/5, p. 18).

Refus de prendre en compte une certaine réalité ou cette personne est particulièrement bien informée? De toutes façons, l'un n'empêche pas l'autre.

En résumé, il semblerait que les définitions de la qualité totale proviennent non seulement des anciens programmes qualité, mais également de l'environnement extérieur. Notons avant de conclure que les différents éléments dégagés sont toujours de près ou de loin reliés au client. Il nous reste maintenant à expliquer le décalage entre les messages envoyés et les messages reçus, car malgré les points communs retenus, il existe des écarts entre les discours étudiés.

3.2 De l'intention à la compréhension

Cette partie a pour objectif de comprendre de quelles manières les messages envoyés par la direction peuvent engendrer certaines digressions, entraîner des confusions et enfin créer des contresens. Nous sommes consciente qu'une analyse sémiologique nous donnerait la possibilité d'approfondir certains points, mais nos connaissances en ce domaine ne nous autorisent guère à procéder à ce type d'analyse. Nous ne travaillerons donc pas uniquement sur le sens des messages envoyés, mais nous ferons comme précédemment une comparaison entre les différents discours en oeuvre chez Bell. Cette façon de procéder nous permet d'introduire certaines remarques liées à notre interprétation des réponses obtenues.

Ainsi, nous avancerons comme hypothèse que les différences observées entre les messages envoyés et les message reçus sont attribuables, d'une manière générale, au décalage existant entre le discours des dirigeants et les gestes qu'ils posent. De fait, malgré les propos enflammés de la direction au sujet de la qualité, force est de constater que l'engouement des gestionnaires est davantage verbal et qu'il ne se retrouve pas toujours dans les actes. Soulignons dès à présent qu'il existe des différences significatives d'un projet à l'autre, qui sont souvent rattachées à la personnalité du palier B ou du vice-président.

Cette remarque nous permet d'ouvrir une parenthèse sur les tendances des discours observés. En fait, il apparaît qu'il y a peu de thèmes qui fassent l'unanimité au sein de l'échantillon choisi. Les seuls items retenus pourraient être : le danger de la concurrence, la confusion des rôles des intervenants et la contestation de la formation donnée. Il est donc difficile de dégager des oppositions ou des similitudes dans notre corpus. En revanche, nous avons pu faire un découpage par projet de qualité totale, ce qui nous a conduit à identifier des tendances liées au problème à résoudre comme l'utilité contestée de la méthode en sept étapes (projet SAC), l'absence d'engagement de la haute direction (GP1) ou encore l'utilisation des outils de qualité totale (SAV). Nous avons regroupé ces thèmes dans les parties réservées aux priorités ainsi qu'aux résultats.

Pour montrer le décalage entre un discours et les faits, nous avons retenu trois facteurs (l'engagement de la haute direction, le plan de communication mis en place pour diffuser la qualité totale, et la formation donnée aux individus), qui sont à notre avis les facteurs les plus représentatifs et les plus contestés. Nous reprendrons donc chacun des points ci-dessus, tout en confrontant la position des acteurs.

3.2.1 La valeur de l'engagement

Un programme de l'ampleur de la qualité totale requiert non seulement la participation de l'ensemble des employés mais également la participation de la haute direction. Les programmes où seule la base est engagée ont peu de chances d'aboutir dans la mesure où la direction se sent évincée. Cette dernière tentera donc par tous les moyens de freiner, voire d'entraver, les initiatives porteuses de changement. Mais de la même façon, les projets mettant en jeu la seule présence des gestionnaires sont aussi voués à l'échec, car ces premiers sont considérés comme la chasse gardée, le territoire des dirigeants, et les employés n'adhéreront pas aux projets proposés. Sérieyx parle de «changement changé» et affirme qu'un changement à partir de la base peut rapidement bénéficier d'un effet d'échelle qui aura une réelle incidence sur la transformation de l'administration (Sérieyx, 1989 : p. 29).

C'est pourquoi nous considérons que les programmes de qualité totale ont une chance d'aboutir si'il y a une véritable concertation de la part des différents acteurs en présence. L'engagement et la participation représentent la pierre de touche de l'édifice qualité totale. Mais encore faut-il que cet engagement existe réellement de part et d'autre.

3.2.1.1 La volonté de s'engager

Nombreuses sont les déclarations parues dans les divers journaux de l'entreprise qui mettent au premier plan l'engagement de la haute direction. Au cours de nos lectures, nous avons constaté que les thèmes d'implication et d'engagement sont deux des notions les plus fréquemment citées. À partir de janvier 1992, le thème de l'engagement revient une fois sur deux dans les parutions du Journal Bell. Pour cette partie, nous nous permettrons de conserver uniquement les citations mettant en lumière l'engagement de la haute direction. Notons toutefois que les discours des dirigeants font plus souvent - pour ne pas dire toujours - appel à l'engagement des employés plutôt qu'à leur propre participation.

Dans un article du 1er octobre 1990, l'engagement est présenté de la façon suivante : «L'engagement de Bell en matière de qualité se résume dans l'énoncé de sa mission : Aider les gens à communiquer et à gérer l'information, et être à cet égard un chef de file mondial»[50]. Cette définition, bien que très alléchante, demeure toutefois très imprécise. Que signifie «Aider les gens à communiquer»? Comment est-il possible de les aider? Est-ce en leur fournissant de nouveaux outils de communication, est-ce en proposant une communication plus directe et plus franche entre les acteurs? Quel est le lien avec la qualité? Cette mission - puisqu'il s'agit de la mission de l'entreprise - nous semble beaucoup trop vague pour permettre aux employés de s'y référer ou de trouver un quelconque indice d'engagement. Nous aurions presque l'impression que cette mission est volontairement floue afin d'y rattacher différents éléments en temps et en heure voulus. Peut-être que la qualité totale fait partie de ceux-là?

---

[50] «L'excellence du service : la dimension humaine», Journal Bell, Semaine du 1er octobre 1990, p. 7.

C'est au mois de juillet 1991, que : «Bell a renforcé son engagement à l'égard de la qualité en incluant la gestion totale de la qualité (GTQ) dans ses visées stratégiques pour 1991»[51]. Par ailleurs, Monsieur Hudiburg (personne consultée par les dirigeants de Bell) souligne que «La haute direction d'une entreprise doit absolument s'engager directement, et, il faut que les cadres intermédiaires soient aussi dans le coup dès le début du processus»[52].

D'autres déclarations mettent davantage l'accent sur la manière d'implanter la qualité totale : «La transformation se fera progressivement de haut en bas»[53], ou sur la formation (qui est un signe d'engagement) : «En 1992, la GTQ suivra une progression systématique, les personnes qui étudient la théorie devant la mettre en pratique»[54], ou sur les conséquences de l'introduction de la qualité : «Un sous-comité sur la qualité, composé de représentants de cadres A de divers services, a été créé, afin de fournir le soutien systématique requis pour instaurer des changements fondamentaux»[55].

Enfin, une dernière preuve de l'engagement de la haute direction concerne sa présence dans les équipes d'orientation : «Preuve de l'engagement de la haute direction, ce plan identifie les priorités stratégiques de l'équipe en matière de sensibilisation et d'amélioration des processus»[56]. Les articles rédigés au cours de l'année 1993 mettent davantage l'accent sur les projets de qualité totale et sur l'engagement des employés, plutôt que celui de la direction. Il semblerait alors que le message soit le suivant :«Vous voyez, ça marche, alors qu'attendez-vous pour participer»?

---

[51] Opus cit. p. 3

[52] Idem, p. 3

[53] «Une évolution plutôt qu'une révolution», Journal Bell, Octobre 1991, p. 1.

[54] Idem, p. 1.

[55] Idem, p. 4.

En guise de conclusion, nous pourrions dire que l'engagement des dirigeants n'est pas aussi certain que ces derniers veulent le faire croire. Les gestionnaires évoquent beaucoup les notions d'engagement et de participation, sans intervenir directement dans l'implantation de la qualité. Par ailleurs, le peu de citations mettant en relief leur détermination laisse penser que la haute direction est là pour amorcer le changement et qu'ensuite elle délèguerait ses responsabilités aux cadres supérieurs, puis aux cadres intermédiaires formés aux principes de la qualité.

Le problème est que cette absence d'engagement se traduit désormais par un laisser-aller généralisé au sein des cadres (nous sommes consciente de cette généralité, mais il ne nous est pas possible de recenser de façon individuelle ceux qui y croient encore et ceux qui n'y croient plus). Ce sont alors des employés de niveau D ou des non-cadres qui ont pris le relai et qui se font aujourd'hui les porte-paroles du discours qualité. Ces derniers reconnaissent cependant qu'il leur manque un exemple et que seule la haute direction pourrait leur donner de nouvelles énergies. Le programme serait-il déjà en perte de vitesse? Avant de répondre à cette question, nous allons donner les commentaires des employés.

3.2.1.2 Le fantôme de la direction

Malgré tous les efforts réalisés, toutes les preuves apportées, les employés participant aux projets d'amélioration ont davantage l'impression que l'engagement de la haute direction existait bel et bien lorsque le programme a été lancé, mais qu'il s'est volatilisé au cours des 12 derniers mois. Les différentes restructurations et le dynamisme des compagnies de téléphone concurrentes ont

---

56 «Les conseillers en Qualité, éclairés, mais pas aveuglants», Journal Partenaire, octobre 1993.

pris le pas sur la qualité, faisant de cette dernière une priorité de moindre envergure. Il apparaît néanmoins que l'engagement des dirigeants varie de façon conséquente selon la division ou le vice-président. Ainsi, les deux projets appartenant aux services à la clientèle (SAV et SAC) sont davantage soutenus que ne l'est la gestion de processus. Les commentaires sont tantôt positifs (10), tantôt négatifs (les 6 cadres de GP1). Pour les six employées du projet SAC, l'engagement des dirigeants est acquis d'office :

> Ensuite, le fait qu'il y ait beaucoup d'équipes (82 équipes de qualité totale), en sachant le coût que ça représente, ce sont des projets très dispendieux, on se dit que s'ils sont prêts à s'impliquer à ce point, à faire autant de comités, j'ai l'impression que c'est la preuve qu'il y a un engagement vers ce fonctionnement (SAC/3, p. 3),

ou encore : «Le support qu'on leur demandait, c'était de s'assurer que le projet ne flanche pas, qu'il ne tombe pas [...]. Mais ils nous ont toujours dit de compter sur eux et ils nous ont beaucoup encouragés pour toutes les présentations qu'on a faites» (SAC/4, p. 9).

La seule représentante syndicale rencontrée a déclaré :

> Et ça c'est une chose que l'on doit apprécier, c'est qu'à chaque fois que la direction vient rencontrer le syndicat dans un conseil régional, on a toujours les réponses. Et si on ne les a pas pendant le conseil, on les a un peu plus tard, mais on les a toujours (SAC/5, p. 7).

Pour cette même personne, l'intervention du vice-président est une preuve suffisante de son implication dans le projet :

> Il (le vice-président) nous a fait une vidéoconférence pour rassurer le personnel, parce qu'avec tous les changements qui interviennent constamment, ce n'est pas facile; et puis il y a la réduction du volume de travail, du personnel et tous les nouveaux produits qui arrivent tous les jours (SAC/5, p. 10 et 11).

Un interviewé résume l'engagement des dirigeants ainsi : «Mais finalement on a reçu de l'encouragement et on nous a dit que c'était très bien» (GP1/3, p. 8).

Dans les autres cas (les projets SAC et SAV), les personnes constatent qu'il y a effectivement une volonté de s'engager de la part de leurs supérieurs, mais la majorité des réponses obtenues (10) montrent que cette volonté commence à s'effriter. Quelques exemples pour illustrer nos propos : «Mais toute cette démarche est difficile à faire si on n'est pas soutenu, si on n'a pas le support des gens qui ont des vues un peu plus élevées de la situation» (SAC/2, p. 9), ou encore «Ce n'est pas vrai que notre direction est aussi prête que ça à servir de guide. Ce n'est pas vrai qu'elle est prête à être un modèle, dans n'importe quoi et en particulier dans la qualité totale» (GP1/5, p. 17 et 18). Cet employé a aussi ajouté :

> Tout ça crée de la désillusion parce que je me sens très laissé à moi-même. Dans le cas où j'avais l'appui d'un 3ème échelon, maintenant si j'ai un problème, je ne peux plus me retrancher derrière le 3ème, je dois aller voir le 5ème. Ça devient très délicat, je joue ma vie à chaque fois que je vais la voir (GP1/5, p. 16).

Les réflexions mitigées à l'égard de l'engagement pourraient être nombreuses cependant, il ne suffit pas de constater cette absence d'implication, encore faut-il lui trouver des raisons. La principale explication fournie par les employés est que les dirigeants sont aussi en processus d'apprentissage. En fait, il est intéressant de constater que les employés sont très compréhensifs à l'égard de leurs gestionnaires, qui rencontrent quelques difficultés pour lier la théorie à la pratique. Une interviewée a d'ailleurs ajouté :

> Eux aussi vivent le changement de culture, eux aussi ils apprennent, puis eux aussi ils faut qu'ils changent. Il ne faut pas oublier qu'un membre de la haute direction c'est un être humain, un employé, il se doit, de par les fonctions qu'il occupe, d'être un chef de file, un «leader». [...] Et moi je pense que les gens actuellement ont besoin de chefs, de leaders, ils ont besoin de savoir où ils s'en vont [...]. Mais il faut qu'on sente qu'au niveau des membres de la haute direction, l'engagement qualité est toujours là (SAV/2, p. 8 et 9).

Cette citation, bien que longue, reflète assez bien le point de vue de plus de la moitié des personnes interrogées, car la question que les employés se posent est : pourquoi je travaille? Ces derniers se disent prêts à s'engager à condition

qu'on leur donne les outils et la formation pour appliquer la qualité dans leur gestion quotidienne, et surtout, à la condition d'avoir un exemple probant sous les yeux. Ainsi, malgré les exemples de non-engagement, malgré l'essoufflement du programme, malgré le peu de soutien (particulièrement pour le projet GP1), les individus veulent croire que l'engagement de la haute direction existe bel et bien. C'est une sorte de garantie de leur participation et c'est aussi une manière de se dire que, cette fois, le projet ne tombera pas à l'eau.

Pour conclure cette sous-partie sur la notion de l'engagement à l'égard de la qualité totale, nous citerons une dernière personne, dont les réflexions sont peu optimistes. En parlant de la qualité, cet employé remarque :

> Ça fait toujours drôle parce que, à l'interne, je ne pense pas que, honnêtement, se soit senti dans les tripes des gens. On le dit, on le pense, mais on ne l'a pas encore dans les tripes. Je ne sais pas si la nuance est importante, mais ça ne nous serre pas les viscères quand on dit : on fait un mois de la qualité (GP1/5, p. 17).

Oui, la nuance est importante, car non seulement elle montre que l'engagement des acteurs ne se vérifie pas toujours, et elle souligne, que depuis quatre ans maintenant, la qualité est toujours aussi peu considérée. Que faudrait-il donc faire pour renverser la vapeur?

3.2.2 Le plan de communication

Tous, haute direction, cadres et non-cadres reconnaissent l'importance cruciale de la communication dans l'implantation de la qualité totale. Les nombreuses - trop nombreuses - références à la communication montrent les enjeux qui se cachent derrière ce terme. Les gestionnaires de Bell ont véritablement l'impression d'avoir réalisé maints efforts pour communiquer la qualité, alors que les employés ont, en revanche, le sentiment de ne jamais être au courant. Nous tenterons donc d'évaluer le rôle de la communication - nous englobons sous ce terme la notion d'information, car la diffusion de l'information fait partie du processus communicationnel - à travers les publics visés. Voyons tout d'abord quel est le point de vue de la haute direction.

3.2.2.1 La communication encensée

«Notre politique de communication reconnaît qu'une communication franche et régulière à tous les niveaux est un élément essentiel du succès de l'entreprise»[57].

La communication est devenue au cours des années le leitmotiv des dirigeants de Bell Canada. En fait, nous avons remarqué que la communication a acquis ses lettres de noblesse à partir de janvier 1992, remplaçant peu à peu le thème de la formation, élément fondamental d'une démarche qualité. Auparavant, la communication était citée de façon discrète, mais elle est désormais sous les feux de la rampe. Quelques exemples montreront la place qu'occupe la communication et les moyens mis en oeuvre pour favoriser les échanges.

En janvier 1992, lors du changement de présidence (Robert Kearney vient d'être nommé président de Bell Canada), Jean Monty et Robert Kearney renouvellent leur engagement à la qualité totale et introduisent la communication dans tous leurs discours. Cette dernière revient de façon récurrente dans presque tous les numéros du Journal Bell. «Le travail d'équipe demeure une priorité primordiale, et la communication ouverte en est un élément-clé»[58], ou «L'excellence de nos communications internes et externes est une condition nécessaire à l'accomplissement de la mission de l'entreprise et à la réalisation du plan d'affaires de la région»[59], ou encore «Les communications favorisent l'engagement des employés en valorisant leur rôle [...]»[60].

---

[57] «Place à la parole en direct», Journal Bell, Semaine du 18 mai 1992, p. 1.

[58] «Vivre la mission», Journal Bell, Semaine du 27 janvier 1992, p. 3.

[59] «En toile de fond : la communication», Journal Bell, Semaine du 27 janvier 1992, p. 4.

[60] Idem, p.4.

Le point le plus significatif concerne à notre avis l'accent mis sur les communications internes. En effet, la communication externe a toujours occupé une place importante dans les priorités de Bell - ne serait-ce que pour sensibiliser le public -, alors que la communication interne semblait absente. Selon, nous, l'objectif sous-jacent est non seulement de favoriser les communications, mais surtout de privilégier la relation directe entre patron et employé. Il s'agit d'un des changements attribuables à l'introduction de la qualité totale, puisqu'un des principes de cette notion est la communication directe (hiérarchie atténuée, plus grande participation et responsabilisation).

Par la suite, la communication devient plus «informative», les dirigeants de Bell ne communiquent plus pour communiquer, mais pour informer les employés : «Toutefois, je tiens à vous assurer que je continuerai de vous informer des principaux événements, par l'entremise de cette publication et, entre autres, d'émissions de télévision interactive»[61]. Force est de constater que de réels efforts sont alors faits pour favoriser la communication directe entre la haute direction et l'ensemble des employés. Un des exemples les plus frappants de cette concrétisation est la parole en direct. Il s'agit en fait de rencontres face à face, de vidéoconférences interactives, de demandes de rétroaction ou de sondages. C'est donc : «Un outil de communication bidirectionnelle de plus entre la haute direction et les employés»[62].

L'objectif de la parole en direct est de recevoir et d'analyser les questions, les commentaires ou les suggestions des employés, de fournir des réponses rapidement et, s'il le faut, de prendre les mesures nécessaires. Robert Kearney commente l'introduction de ce nouvel outil de communication en disant : «En

---

61 «Il faut envisager les changements avec confiance», Journal Bell, Semaine du 24 février 1992, p. 2.

62 «Le forum *la parole en direct*», Journal Bell, Semaine du 18 mai 1992, p. 5.

plaçant la communication au centre des changements qualitatifs que nous visons à réaliser, la parole en direct aidera chacun de nous à relever les défis de demain»[63]. Au cours de l'année 1993, de nouveaux moyens de communication, comme les «déjeuners santé», les «lunchs vidéos», et les «réunions mission», sont mis en oeuvre afin de renforcer la communication interne entre les différents acteurs.

La communication est donc à l'honneur, et les efforts réalisés par les gestionnaires de Bell sont louables. Toutefois, même si de nouveaux moyens sont apparus, il semblerait que la qualité totale ne bénéficie toujours pas de moments spécifiques qui ne seraient accordés qu'aux débats la concernant. D'autres préoccupations - peut-être plus importantes - viennent prendre la place de la qualité. C'est pourquoi les employés sont rarement capables d'identifier les sources d'information traitant de la qualité ou bien affirment recevoir peu d'informations à ce sujet.

3.2.2.2 Qualité totale : info ou intox?

«Bell est une compagnie de téléphone, mais, mon Dieu, on manque de communication» (GP1/3, p. 12).

Dans cette sous-partie, nous dissocierons les moyens de communication utilisés pour véhiculer la qualité totale et la notion de diffusion de l'information qui concerne aussi bien la qualité que les autres grandes décisions prises par les gestionnaires.

---

[63] Idem, p. 1.

3.2.2.2.1 La communication évincée

De façon générale, les personnes interrogées ont un souvenir assez vague de l'introduction du programme de qualité. Pour les projets SAC et SAV, c'est le conseiller qualité qui, en premier, a donné l'information sur les projets de qualité totale. Pour le projet SAC, le conseiller était accompagné de quelques membres de l'équipe d'orientation. Une employée a commenté cette réunion en disant :

> Il y a eu une réunion en mai 1993, ou en avril 1993, où Anne St. Georges (conseiller qualité du groupe) a convoqué les deux équipes d'amélioration sous Jean Poirier et nous avons été mis au courant pendant une bonne demi-journée. Elle nous a expliqué ce qu'était la qualité totale, pourquoi la compagnie se dirigeait vers ce domaine, pourquoi il fallait former les équipes d'amélioration et en fait, nous donner les grandes lignes de la philosophie de l'entreprise (SAC/2, p. 15 et 16).

Une autre personne a davantage souligné l'intervention du conseiller :

> Ce que j'ai fait, c'est que je savais qu'il y avait des consultants qualité et la personne qui est responsable en tant que consultant de ce projet là, était donc un contact pour moi en tant que «team leader». Alors c'était ma première personne ressource (SAV/2, p. 18).

Pour un employé du projet SAV, membre de la haute direction, c'est le vice-président qui est directement intervenu :

> Premièrement, notre vice-président est un des croyants. Alors Michel a toujours été très consistant dans son approche, c'était un des convertis de la première heure et il a toujours tenu parole, il respecte la démarche et il a accepté les règles du jeu (SAV/1, p. 15).

En revanche, pour les membres du projet GP1, c'est le supérieur (le palier B) qui a fait une réunion pour sensibiliser les cadres et les non-cadres à la venue de la qualité totale. Nous reprendrons un exemple de «participation» illustrant le fossé entre les différents projets :

> Moi en premier lieu, j'ai dit à mon boss : «Je ne suis pas payé pour ça, je n'y vais pas. Je ne te demande pas si tu veux y aller, j'ai dit que tu y allais». [...] Alors je lui ai dit : «Ok, je vais aller à la première session et en revenant, je prendrai rendez-vous avec toi». Je suis arrivé à son bureau, la session a fini à 4 heures et à 4h10, j'étais à son bureau. Il a dû me parler jusqu'à 20h30, 21 heures pour me conviancre d'y retourner (GP1/3, p. 3).

Les autres membres de GP1 ont implicitement reconnu qu'ils auraient difficilement pu refuser de participer à ce projet.

Notons alors que les interviewés ont réellement entendu parler de qualité quand leurs patrons leur ont demandé de participer à des projets d'amélioration continue. D'ailleurs, ce sont toujours ces mêmes individus qui sont le mieux informés des décisions prises par les gestionnaires.

Les moyens de communication cités pour véhiculer la qualité totale sont les moyens classiques comme les journaux et les réunions, et d'autres moins habituels comme le courrier électronique et, dernièrement, les vidéoconférences. Ainsi, à la question : «De quelles manières avez-vous reçu l'information sur la qualité totale?», les réponses obtenues sont : «Par les voies normales chez Bell, qui sont les bulletins, le Journal Bell, et par la suite on m'a invité à faire partie de ce groupe» (SAV/3, p. 15), ou :

> Généralement de bouche à oreille, et aussi surtout qu'à ce moment là, je remplaçais mon supérieur dans des réunions de divisions où il y avait un conseiller qualité totale qui en parlait. On lui a demandé de venir nous expliquer, d'en parler et c'est comme ça qu'on a compris un peu plus (SAV/5, p. 19).

D'autres personnes se souviennent du début de la qualité : «Au tout début, ce sont des dépliants qui ont été distribués qui amenaient la notion de qualité totale, qui parlaient de ça. Après, c'était tout simplement de mentionner, de familiariser les gens avec ce mot» (SAV/4, p. 17). L'information qualité a principalement été véhiculée par le face à face (réunions) et par les brochures et dépliants réalisés à cet effet. Tous reconnaissent néanmoins que ce sont les

journaux internes qui ont fait le plus grand cas de la qualité. Certaines personnes ont néanmoins avoué ne pas lire les informations sur la qualité : «On reçoit beaucoup d'informations, mais je ne les lis pas parce qu'on en reçoit des tonnes» (GP1/4, p. 12).

Cette dernière remarque nous permet d'introduire l'un des principaux problèmes du plan de communication. De l'avis des interrogés, celui-ci n'est pas adapté aux besoins des employés : trop d'informations, cibles mal définies, informations trop abstraites, programme désincarné et, enfin, information qui n'est jamais là au bon moment. Autant d'adjectifs qui montrent que le plan mériterait que les responsables se penchent sur cet aspect de la communication et qu'ils prennent davantage en considération les suggestions des employés. Une de nos interlocutrices a résumé cette situation en disant : «[...] toutefois, il faut qu'avant de responsabiliser les gens, il faut qu'il y ait un plan de communication pour établir la transition entre ce que nous étions et ce que nous voulons être » (SAC/2, p. 4 et 5).

3.2.2.2.2 Les méandres de l'information

L'autre problème qui a souvent été cité par les employés est le manque, voire l'absence d'information. Les individus ont alors l'impression de travailler sur des projets de qualité, mais ils ne sont ni consultés, ni prévenus des changements à venir. En réalité, les gestes posés par les gestionnaires ne correspondent guère aux discours énoncés. Ainsi, dans le cadre du projet de l'amélioration de l'accès aux services à la clientèle, la direction avait promis aux membres qu'aucune restructuration ne viendrait affecter le déroulement du projet d'amélioration continue. Pourtant, en décembre 1993, une nouvelle vague de restructurations a vu le jour, entraînant des changements parfois négatifs (départ de un ou plusieurs membres) :

> Ça s'est comme fait très rapidement et les gens ont été un peu secoués par ça, sans comprendre vers où on allait. On est en train présentement de rétablir la situation et de revoir un plan de communication pour que les employés puissent être concernés par ces changements et aussi être motivés (SAC/2, p. 5).

D'une manière générale, les individus se plaignent du manque d'informations : «Disons que l'introduction des produits ne se faisait pas bien, qu'il manquait des étapes, qu'il manquait quelque chose dans le processus, parce que les gens n'avaient pas l'information au bon moment ou ils n'avaient pas tous l'information en même temps» (SAV/5, p. 2), de l'absence de rapprochements entre services : «On n'a pas beaucoup de contact entre les équipes. On le déplore un peu, étant donné que ce sont des projets comme le nôtre» (SAC/3, p. 16), ou «Alors GP1 n'est pas connu, tout le monde sait qu'il y a un comité qui fait une étude, mais ceux qui ne sont pas impliqués disent que c'est comme le reste, comme autre chose» (GP1/3, p. 9); et enfin, d'une communication qui n'est pas adaptée :

> Par exemple, j'ai déjà invité des gens à faire des présentations à des groupes, puis, pour moi, c'était des erreurs majeures, puisqu'on présentait la qualité comme quelque chose de hautement conceptuelle et complètement désincarnée. C'était une approche qui n'était absolument pas appropriée aux auditoires (SAV/1, p. 15).

Plus grave encore est la confusion entre les méthodes, intervenants, programme et la qualité : «Il y a deux ans, c'était Deming, puis aujourd'hui c'est Joiner, non hier c'était Joiner et aujourd'hui c'est Hoshin, puis après demain, je ne sais pas qui ça va être. La qualité totale, ça va peut-être être autre chose» (GP1/4, p. 12). Les noms de Deming, Joiner et Hoshin sont étroitement liés puisque la méthode en sept étapes et la planification stratégique Hoshin sont deux des moyens utilisés pour identifier les dysfonctionnements. Il ne s'agit donc pas de trois éléments séparés. C'est pour éviter ce genre de confusion que la formation nous semble primordiale.

3.2.3 La formation : la pierre angulaire de la qualité[64]

Il est maintenant courant, voire banal, de reconnaître l'importance de la formation. De l'avis des personnes engagées dans des projets, comme de l'avis de la haute direction, la formation est l'élément fondamental d'une démarche de qualité totale. Cours, séminaires, conférences, la réussite du programme passe par la formation.

3.2.3 1 La haute direction dans les griffes de la qualité totale

«La compétence est à la base même de la qualité, et on ne peut la dissocier de la formation»[65].

Comme nous le mentionnions précédemment, la formation est l'un des thèmes majeurs qui occupe une place de plus en plus importante dans les discours des dirigeants. Lors du lancement du programme de qualité totale, le client, les employés et le monde des affaires étaient les trois thèmes les plus cités. Par la suite, les articles ont mis l'accent sur l'engagement, la communication et la formation. Les dirigeants présentent désormais la qualité et la formation comme deux notions étroitement liées. Nous ne reprendrons pas l'ensemble des réflexions qui traitent de la formation (elles sont beaucoup trop nombreuses)[66], mais nous allons faire un rapide récapitulatif des citations les plus significatives.

---

64 «La formation : la pierre angulaire de la qualité», Journal Bell, octobre 1991, p. 3.

65 «Jean Monty parle de compétence au lancement provincial», Journal Bell, Semaine du 15 octobre 1990, p. 4.

66 Il s'agit du même phénomène que pour le thème de la communication. À partir de janvier 1992, la formation devient un thème majeur et fait l'objet d'un article par numéro dans le Journal Bell. Signalons cependant que la formation n'est pas toujours liée à la qualité totale.

En fait, le thème de la formation est apparu lorsque les responsables ont mis de l'avant la nécessité de former l'ensemble du personnel aux principes de la qualité, en commençant par eux-mêmes : «Les membres de la haute direction ont pris une journée complète le mois dernier afin d'en apprendre davantage sur la théorie et la pratique de la gestion totale de la qualité»[67], ou encore «Par exemple, les hauts dirigeants de Bell qui, traditionnellement, ne sont pas des candidats à la formation, ont reçu beaucoup d'attention récemment»[68]. Toutefois, il est intéressant de noter que la qualité totale en 1991 est considérée comme une recette : «[...] mais la gestion totale de la qualité fournit une recette pouvant aider Bell à évoluer dans cette direction; l'un des ingrédients de cette recette de succès est la formation»[69]. Que devons-nous penser d'une telle réflexion? La qualité est-elle véritablement prise au sérieux ou s'agit-il d'une métaphore destinée à égayer le discours sur la qualité?

En octobre 1991, l'orientation formation est clairement définie et Uwe Natho (vice-président adjoint formation et perfectionnement) n'hésite pas à reconnaître : «La formation n'est plus considérée comme une dépense non nécessaire. Maintenant, l'information est un investissement pour l'avenir»[70]. D'ailleurs, comme preuve de leur engagement, les dirigeants de Bell ont crée l'Institut de Formation Professionnelle Bell, qui assure formation et perfectionnement professionnel aux employés de tous les niveaux.

---

67 «La haute direction examine la gestion totale de la qualité», Journal Bell, Semaine du 8 juillet 1991, p. 3.

68 «L'Ontario souligne le travail des héros méconnus de la qualité», Journal Bell, octobre 1991, p. 3.

69 «La formation : la pierre angulaire de la qualité», Journal Bell, octobre 1991, p. 3.

70 Idem, p. 3.

Néanmoins, le plan de transformation, annoncé par Robert Kearney en 1993, introduit une rupture dans la façon de concevoir l'implantation de la qualité totale. En effet, auparavant, la formation et seulement la formation représentait le meilleur moyen d'apprendre les principes de la qualité. En 1993, il semblerait que l'accent soit aussi mis sur l'exemple donné par la haute direction. Monsieur Kearney dit à ce sujet qu'il y a toutes sortes de moyens pour s'engager dans la qualité totale, mais que c'est notamment en prêchant par l'exemple qu'il est possible d'y arriver. Les dirigeants se sont-ils rendus compte de leurs limites?

Initialement, le programme de qualité devait sensibiliser tous les employés de Bell Canada à la qualité totale; et en 1995, la plupart d'entre eux auraient pu travailler selon les principes et les outils de la qualité. Mais la direction a très vite déchanté en constatant qu'en début d'année 1994, seule une minorité de personnes avaient été formées. Un membre de la direction a d'ailleurs ajouté : «Puis je regarde le rythme que ça a pris, depuis deux ans, on a peut-être formé le quart du personnel, peut-être le tiers maximum» (SAV/1, p. 7). L'exemple pourrait alors être un palliatif à la formation, puisque les employés apprendraient par l'intermédiaire de leur patron.

Si cette façon de procéder a l'avantage de réduire les frais de formation et d'éviter d'envoyer des individus non intéressés aux cours, elle présente en revanche un inconvénient majeur, qui est la multiplication des définitions de la qualité. En effet, chacun se fait sa petite idée de ce qu'est la qualité et aucun cours (théorique ou pratique) ne lui permet de vérifier s'il est dans la bonne direction. Par ailleurs, l'apprentissage, souvent approximatif, entraîne une dichotomie entre les principes et les outils et élève ces derniers au rang de théorie.

Ces réflexions nous permettent d'aborder un point qui nous semble très problématique : l'uniformité du programme. En effet, comment prétendre à convertir l'ensemble des employés de Bell lorsque les besoins de ceux-ci sont très différents. Ces besoins varient en fonction de la division dans laquelle ils se

trouvent, des anciens programmes qualité - et en particulier des méthodes utilisées - et enfin de l'engagement du vice-président. Nous ne pourrions apporter de réponse très précise, mais il nous semble que la gestion de la qualité totale devrait davantage être le fait des responsables des divisions et des employés concernés, plutôt que de la haute direction, qui ne connaît que de loin les problèmes. Il s'agirait donc d'une gestion locale, plutôt que d'une vision corporative, valable pour toutes les divisions. Nous irons plus loin dans cette voie en affirmant que c'est aux membres des projets de choisir le problème à résoudre et non aux membres de la haute direction d'intervenir. En effet, comment la haute direction peut-elle choisir les problèmes cruciaux, comment peut-elle déterminer les actions à mener, et, enfin, comment peut-elle évaluer les solutions proposées, lorsque du haut de sa tour, elle ne daigne pas considérer les recommandations apportées par les employés? Notre jugement peut paraître sévère, mais nous souhaitons nous interroger sur la pertinence de cette façon de procéder et sur l'adhésion qu'elle pourrait - ou non - générer. Il reste désormais à considérer le point de vue des employés.

3.2.3.2 La formation en perte de crédibilité

Quelques réflexions illustreront la perception des individus en matière de formation : «Au début, on s'est rendu compte quand on a eu la formation pour les étapes 1 et 2 que ce n'est pas recommandé. Quand tu arrives vraiment à ton étape, tu as oublié le cours. Alors on s'est dit qu'on était mieux d'y aller étape par étape pour que ce soit clair» (SAC/6, p. 10 et 11), ou encore :

> L'autre aspect, c'est ce que je mentionnais tout à l'heure, je ne suis pas vraiment convaincu du contenu qu'on enseigne. Je trouve que c'est très rigide comme approche, aussi je remarque qu'il y a deux grandes parties dans ce qu'on enseigne. [...] Puis d'autre part, il y a la méthode en 7 étapes, qui est une espèce de gros bulldozer, qui est très bien structurée et, en fait, nos gens l'appellent «le moulin à viande» [...]. Mais c'est un gros processus que les gens comprennent plus ou moins. Ils le comprennent de façon théorique, mais à mon avis, la plupart des gens n'ont toujours pas compris à quoi ça pouvait servir (SAV/1, p. 13 et 14).

Par ailleurs, deux autres personnes ont signalé que la structure du cours est à modifier, ou qu'il manque certaines informations : «Les cours sont utiles puisque nous ne connaissons pas la démarche, je pense qu'il faut que quelqu'un nous l'enseigne. C'est peut-être la structure du cours qu'il faudrait réviser» (SAC/2, p. 14), ou bien :

> Et c'est un peu ça que je vois au niveau de mes directeurs, des employés qui ne comprennent pas le concept de «totale». Qu'est-ce que ça comprend? Qu'est-ce que ça veut dire la gestion de la qualité totale? Est-ce que ça veut dire un changement humain? [...] Mais de façon générale, ça je ne l'ai pas vu. Je dirais que ça m'a manqué car j'ai l'impression d'avoir appris ça à droite ou à gauche (SAV/5, p. 18).

C'est de cette manière que la formation est aujourd'hui considérée par le personnel de Bell. Trop abstraite, pas assez calquée sur les problèmes que les membres des projets rencontrent, inadaptée, la liste des adjectifs pourrait être longue. Dans l'ensemble, les employés semblent toutefois apprécier l'effort réalisé en matière de formation. Nous tenons à signaler que les citations précédentes et celles qui suivent s'adressent aux cours préparant à la gestion de la qualité totale. Il n'est pas question ici de généraliser à l'ensemble des cours disponibles à l'IFPB. Par ailleurs, les diverses critiques formulées concernent davantage l'apprentissage de la méthode en sept étapes que les cours théoriques sur les principes de la qualité. C'est pourquoi cette sous-partie traitera d'abord des cours en général, puis de la méthode en particulier.

3.2.3.2.1 L'enseignement qualité

Douze des 18 personnes interrogées ont suivi, ou sont en train de suivre, les cours présentant la méthode en sept étapes. Les six autres personnes, travaillant à la gestion de processus, n'ont jamais, ou presque, entendu parler de cette méthode. Nous identifierons dans un premier temps les individus appartenant au projet GP1, puis nous présenterons les résultats des deux autres groupes.

Cinq des membres de GP1 n'ont pas suivi de cours à proprement parler puisque la formule qui a été retenue dans leur cas était d'envoyer quelqu'un acquérir la formation sur la gestion de processus (le facilitateur). Cette personne avait ensuite la responsabilité d'enseigner au reste de l'équipe la méthode et les outils pour finaliser le projet. Cette manière de procéder semble très avantageuse de prime abord, mais elle soulève toutefois quelques problèmes, quelques revendications. Une des personnes rencontrées nous a dit :

> C'était lui qui devait nous «coacher» par la suite, c'est notre chargé de projet qui a assisté à tous les cours et qui est au courant. Mais lui aussi, c'est sa philosophie qu'il nous donne, c'est une personne qui a une philosophie, qui va faire travailler un groupe. Moi, j'aurais plutôt vu que tout le groupe assiste aux cours et que chacun développe sa petite idée (GP1/2, p. 15).

Une autre a ajouté : « Le facilitateur, c'est lui l'expert, c'est lui qui a suivi la formation pour la gestion de processus. Est-ce que c'est la façon de faire ou pas, c'est lui qui peut répondre à cette question. Mais personnellement, je dirais que si c'est la méthode, je n'en pense pas grand chose» (GP1/4, p. 7).

Si ces personnes contestent la formation telle qu'elle leur a été donnée, le palier B, membre de l'équipe d'amélioration, reconnaît, en revanche, que la formation et la communication sont les véritables moteurs qui permettent ensuite aux employés de s'engager :

> Il y a une portion de formation, de communication. [....] Mais si tu veux que les gens accomplissent ce que tu attends d'eux, il faut qu'ils sachent ce que tu attends. Et souvent, on prend pour acquis qu'ils le savent. Donc, meilleure est la communication, meilleur est l'engagement. Puis tu dois reconnaître que ton personnel a autant besoin d'apprendre et de connaître les nouvelles choses dont on peut avoir besoin (GP1/1, p. 5).

Les membres de ce projet ont suivi très peu de cours et reconnaissent, parfois implicitement, parfois très clairement, qu'il n'en ont pas besoin : «Moi je peux vous dire que je suis très réticent aux cours» (GP1/3, p. 10). Difficile d'ajouter quelque chose.

Les membres des projets SAC et SAV ont quant à eux tous reçu la formation portant sur la méthode en sept étapes. Certains d'entre eux sont également allés suivre le séminaire de Joiner. Ce dernier a pour objectif de les sensibiliser à l'approche qualité totale choisie par les responsables de Bell, mais d'après les opinions recueillies, il traite davantage des statistiques que des principes de la qualité totale. Les commentaires sont généralement positifs, bien que certains s'interrogent sur l'utilité des cours offerts par l'IFPB : «Mais la formation comme telle, du moins le genre de cours que j'ai vu jusqu'à maintenant, je ne suis pas sûr que c'est ce dont on a besoin pour former notre monde» (SAV/1, p. 7). En outre, l'apprentissage de la méthode a posé quelques problèmes à plus d'une personne.

3.2.3.2.2 «La méthode en sept étapes : un monstre avec une grande gueule» (SAV/1, p. 18)

La méthode en sept étapes semble loin de faire l'unanimité au sein des personnes l'ayant utilisée. Nous donnerons quelques exemples remettant en cause l'utilité, le contenu et la forme de cette démarche.

> L'autre aspect, je ne l'ai pas encore résolu dans ma tête, c'est le type d'approche qualité totale qu'on a pris [...], en fait, c'est la méthode en sept étapes avec un élément statistique très important. À ce jour, je n'ai toujours pas compris comment l'approche pouvait s'appliquer dans un environnement non manufacturier. [...] Pour moi, la méthode en sept étapes est encore un grand mystère (SAC/1, p. 10 et 12).

Ou encore : «On a réalisé que la méthode n'était peut-être pas nécessairement la meilleure et que la méthode de qualité totale en sept étapes était vraiment beaucoup plus axée pour régler un problème en se basant sur des faits» (SAC/4, p. 4).

Les commentaires à l'égard de cette méthode sont encore nombreux et variés car plusieurs personnes s'interrogent sur la possibilité de l'appliquer à des problèmes concernant les services et non une production quelconque.

En effet, comment procéder à une évaluation statistique de l'introduction des produits ou de l'accès lorsqu'il s'agit avant tout de savoir quelles sont les méthodes de travail des individus. Nous avons déjà évoqué cette difficulté au cours de notre problématique; nous nous permettrons donc de ne pas revenir sur ce point.

Un autre des problèmes rencontrés concerne la manière dont la méthode est enseignée. De fait, les membres du projet du SAC se sont rendu compte que la formation n'était pas donnée au bon moment. Ainsi, l'apprentissage de cette démarche commence par l'étape «définition du mandat» alors que les membres ne savent pas encore à quel projet ils vont travailler. De la même façon, les formateurs de l'institut évoquent la cueillette de données, l'analyse des causes, alors que les personnes abordent l'analyse du mandat qui leur a été confié. Il serait alors utile que les étapes soient données une par une et non deux à la fois. En outre, une synergie entre le chef d'équipe et les formateurs serait également intéressante car elle permettrait une meilleure communication entre les acteurs, ainsi qu'une garantie d'engagement. Une personne rencontrée a résumé son expérience de la façon suivante : «En fait, la méthode est bonne, mais c'est la façon dont on l'a enseignée qui a posé des problèmes» (SAC/5, p. 18).

Toutefois, diverses personnes, par l'intermédiaire du chef d'équipe, ont demandé à transmettre leurs commentaires aux membres de l'IFPB, qui en ont tenu compte et qui, actuellement, réajustent les programmes. D'ailleurs, cette même personne a ensuite ajouté : «L'idéal serait des cours axés sur notre projet, parce qu'on peut vraiment, et d'ailleurs, le dernier cours c'est ce qu'on a fait. On a pu prendre notre projet et le cours nous a servi pour notre projet» (SAC/5, p. 19).

Par la suite, d'autres difficultés sont venues se greffer sur l'apprentissage de cette méthode : les statistiques, les restructurations, le manque de support de la part des conseillers qualité ou des membres de l'institut ou encore la gestion du temps. Les trois aspects cités - et le dernier en particulier - ont créé un sentiment de lassitude à l'égard de la méthode. Quelques commentaires illustreront les points décrits ci-dessus.

> Les prérequis pour entrer dans une équipe d'amélioration ne sont pas de connaître les statistiques, et s'ils (les dirigeants) nous avaient demandé si nous avions des connaissances en statistiques, il n'y aurait probablement eu personne autour de la table. Alors c'est la raison pour laquelle on avait besoin de quelqu'un (SAC/2, p. 13).

Ou bien : «C'est sûr que c'est long, mais ce qui est difficile là-dedans, c'est qu'on est toujours porté à trouver des solutions avant d'avoir les faits» (SAC/6, p. 8). La longueur du processus (c'est-à-dire la résolution d'un problème à l'aide de la méthode en sept étapes) est le seul point qui a été cité par les 12 personnes utilisant cette méthode. Tous et toutes se sont plaint de la lenteur du projet, ce qui a créé un sentiment d'exaspération, puis d'indifférence à l'égard du projet. Les membres des deux équipes, qui n'ont pas encore appliqué la méthode dans son intégralité, reconnaissent déjà que le processus est extrêmement long. Un employé travaillant à la gestion de processus n'a toujours pas compris pourquoi cela a pris autant de temps. «Qu'est-ce qu'on a fait pendant un an et demi? On a pris du café...» (GP1/4, p. 6). Bien que cynique, cette citation nous permet de comprendre que non seulement les individus se demandent pourquoi il faut que cette démarche prenne autant de temps, mais qu'ils s'interrogent également sur l'utilité de certaines étapes :

> Parce qu'au début, c'était assez pénible. Il fallait étudier jusqu'à ce que mort s'en suive, et des fois, tu peux prendre un sujet et en parler pendant une journée. [...] Je pense qu'il faut arrêter de prendre un crayon et de l'examiner pendant une journée; ça reste un crayon (GP1/4, p. 6 et 7).

En conclusion, nous pourrions dire que la formation actuellement offerte par l'IFPB n'a pas encore porté les fruits escomptés. Néanmoins, dans toute nouvelle démarche, les réajustements survenant en cours de route sont justifiés et nécessaires. Il s'agit souvent de tentatives, d'essais qui permettront de parfaire le programme de qualité totale. En fait, il n'est pas exagéré de dire que les premières équipes de qualité sont considérées comme des cobayes, dont les suggestions sont indispensables pour améliorer la démarche. Il semblerait néanmoins qu'au-delà de la forme (deux étapes en même temps), ce soit véritablement la méthode qui est

contestée. Il convient toutefois de relativiser ce jugement dans la mesure où les équipes n'ont pas encore complété le processus. Le groupe le plus avancé a atteint l'étape n° 4.

En outre, si les formateurs travaillent main dans la main avec les membres des équipes, les contresens (champs d'application de la méthode) et l'absence de conseils diminueront probablement. Nous ajouterons une dernière remarque concernant les budgets formation. En fait, bien que la direction se soit engagée à fournir de la formation à ceux qui le souhaitent, force est de constater que les budgets alloués à la qualité ne sont pas élevés. Ainsi, une personne désireuse d'approfondir le contrôle statistique peut se faire dire qu'il n'y a plus de budgets. Est-ce là une preuve de l'engagement de la haute direction?

Après avoir vu de quelles manières la haute direction est engagée dans le processus de qualité totale, après avoir décrit le plan de communication à travers le point de vue des membres des équipes, et enfin, après avoir présenté les principales difficultés rencontrées par les employés, il nous reste désormais à considérer les priorités d'une démarche de qualité totale, et surtout les résultats obtenus en avril 1994. Les deux parties suivantes seront plus courtes que la précédente car il nous semblait important de mettre l'accent sur des aspects comme l'engagement, la communication et la formation. Ceux-ci sont à notre avis les éléments fondamentaux d'une démarche qualité. Nous n'avons volontairement pas approfondi les questions de la participation ou de la consultation - qui sont primordiales - car elles feront l'objet d'un point à venir.

3.3 Les priorités de la qualité

Certaines des priorités citées (le client, l'engagement, la formation) par les employés de Bell renvoient à des points que nous avons déjà présentés. C'est pourquoi nous nous permettrons de les citer en introduction sans reprendre les réflexions qui y sont rattachées. Nous préférons introduire de nouveaux éléments tels que la définition des rôles et des tâches des intervenants, et les confusions existant entre les outils et les principes. Nous modifierons également la présentation de ces éléments, car il ne nous sera pas toujours possible de donner le point de vue de la direction pour chacun d'entre eux.

Que dire de plus sur la notion de client que nous n'ayons déjà dit? Tous les employés reconnaissent l'importance du client et l'urgence qu'il y a à le satisfaire. Le client, coeur de la stratégie d'entreprise des dirigeants de Bell Canada, devient le principal paramètre de toutes les décisions prises à l'intérieur de la société. Les employés sont de plus en plus sensibilisés aux discours concernant la globalisation des marchés et les bouleversements législatifs à venir. Toutefois, ces transformations créent un climat d'incertitude, que chaque individu tente de gérer en faisant coincïder ses objectifs avec ceux de l'entreprise. Le programme de qualité totale apparaît alors, pour quelques employés, comme le moyen d'augmenter leurs responsabilités (devenir chef d'équipe ou intégrer l'IFPB). Les non-cadres, quant à eux, cherchent davantage à accroître leur pouvoir et les projets d'amélioration continue leur permettent désormais d'intervenir dans des domaines traditionnellement réservés à la haute direction.

Les comportements des individus sont, par ailleurs, évalués en fonction du degré de leur engagement, voire de leur motivation, à réussir la mission qui leur a été confiée. C'est pourquoi l'engagement demeure une des valeurs constantes dans les discours des deux parties. Il est intéressant de noter que dans le discours des dirigeants, c'est l'engagement des employés qui est la priorité à atteindre, alors que pour le personnel, c'est l'engagement de la haute direction qui est indispensable pour s'impliquer dans des démarches qualité.

Nous avons d'ailleurs parfois l'impression que l'un comme l'autre se renvoient la balle, en prétextant, implicitement, que l'essoufflement du programme est attribuable au manque de motivation des deux parties.

Cette façon de procéder correspondrait aux notions de stratégies offensives et défensives développées par Crozier et Friedberg. En effet, chaque acteur (ou groupe d'acteurs) met en place une stratégie «offensive» qui lui permet de renforcer sa position à l'égard des autres membres de l'organisation, afin de satisfaire ses exigences. Mais parallèlement, pour échapper aux contraintes des stratégies des autres acteurs, l'individu crée une ligne de conduite «défensive» qui lui donne la possibilité de protéger sa marge de liberté et donc de manoeuvre. Cette marge de liberté, source d'incertitude pour les autres membres, devient aussi une source de pouvoir pour l'individu qui en est conscient. Ainsi, lorsque la haute direction demeure floue dans l'énoncé du programme de qualité totale (absence de définition des rôles de chaque intervenant), elle se donne les moyens de remédier à des situations, qui trop précises, pourraient lui échapper.

De la même façon, les employés se retranchent derrière cette absence de définition pour protéger leur territoire et pour éviter de prendre des initiatives. Au contraire, d'autres individus saisissent l'opportunité d'une situation imprécise, qui pourrait favoriser la réalisation de leurs objectifs personnels. Une guerre d'usure risque alors de s'engager, dans laquelle chaque acteur campe sur ses positions. En apparence le discours semble être «ce n'est pas moi, c'est lui», ce qui implique la recherche du coupable, alors qu'en fait chaque individu est partie prenante de la situation dans laquelle il est. Il ne s'agit pas d'un constat a posteriori, mais d'une situation créée au jour le jour par les incertitudes de chaque individu.

Notons toutefois que les employés sont beaucoup plus critiques que les dirigeants en soulignant l'absence «d'une autorité officielle», «de l'engagement formel de la haute direction», «de la cohérence du programme» et enfin «de leader».

D'ailleurs, un employé a remarqué : «Pour faire de la qualité, il faut quelqu'un qui est capable de faire de la cohérence, qui est capable d'être un leader, un modèle» (GP1/5, p. 22). Cette même personne en parlant de l'engagement a ajouté : «Je dirai que les signaux qui nous sont donnés ne nous donnent pas ce message» (GP1/5, p. 17). Un membre de la haute direction a surenchéri en disant : «Il faut absolument marcher comme on parle. Il faut être directement en ligne avec ce qu'on prêche [...]. Les premières priorités, c'est certainement l'engagement formel de la part de la direction» (GP1/1, p. 7), ou

> Je pense que tout commence par l'engagement de la direction en descendant. ce doit être un engagement formel de la part de la direction. Tu ne peux pas dire à tes gens «nous devons travailler avec qualité» et nous ne pas l'appliquer (GP1/1, p. 6).

Cet employé a également apporté un autre élément qui est la communication : «Ensuite, la direction doit communiquer le plus clairement possible quelle est la vision, où veut-on se rendre, qu'est-ce qu'on veut faire» (GP1/1, p. 7). La communication et la diffusion de l'information - horizontalement et verticalement - sont des notions qui sont souvent citées et qui semblent déterminantes pour assurer la réussite de l'implantation du programme de qualité totale.

Pour conclure cette longue introduction, nous dirons que, selon nous, la priorité des priorités est : «Il faut faire de la qualité une priorité» (SAC/1, p. 4). À notre avis, certaines des difficultés mentionnées précédemment (la diffusion de l'information, les cours moyennement adaptés, le peu d'engagement, etc.) découlent directement du fait qu'aujourd'hui encore la qualité totale n'est pas considérée comme l'objectif numéro 1 à atteindre.

Le client, la concurrence, les restructurations, la recherche de la rentabilité auront toujours une longueur d'avance sur la qualité. Ce n'est qu'à partir du moment où les individus changeront leur façon de voir la qualité (ce qui appartient au domaine du culturel), qu'ils pourront reconnaître les apports de cette notion.

Le changement culturel a parfois été mentionné par les employés, cependant, ces derniers le considèrent comme un résultat (l'effet) et non comme une priorité (la cause). Il nous reste désormais à examiner les priorités spécifiques.

3.3.1 Le rôle des intervenants

Nous souhaitons montrer ici que la confusion des rôles mentionnée dans le deuxième chapitre entraîne également quelques confusions dans l'esprit des individus, et en particulier des membres des équipes d'amélioration. Nous distinguerons néanmoins une double confusion : celle qui est liée aux ressources mises à la disposition des responsables des projets (consultants de Joiner, conseillers, etc.) et celle qui se fait à l'intérieur des équipes de travail. La définition des rôles, et surtout des tâches des différents acteurs, est primordiale pour favoriser l'identification de qui fait quoi, mais aussi pour savoir quelle est la personne ressource à appeler en cas de problème.

La confusion des rôles pourrait être considérée comme une constante dans le discours des interviewés. Il n'est cependant pas possible d'en faire une généralisation et de dire que cette remarque a été citée de nombreuses fois, car la nature de la confusion dépend du projet étudié. Nous aboutissons alors à trois sortes de désorganisation.

3.3.1.1 Les rationalités exogènes

Nombreuses sont les personnes qui gravitent autour des équipes d'orientation et d'amélioration. Le conseiller qualité aide à déterminer le mandat avec les membres de la haute direction, puis intervient pour réorienter l'équipe de travail en cas d'impasse. Le mailleur, quant à lui, supervise les différentes équipes de travail, mais n'intervient pas auprès des dirigeants. Les formateurs de l'institut dispensent les cours sur la qualité totale, mais sont également présents en cas d'urgence.

Les consultants de Joiner se manifestent pour régler un conflit de façon ponctuelle, lorsque les autres intervenants ont été mis en situation d'échec. Enfin, le facilitateur est aussi disponible pour arbitrer les conflits - son intervention se fait davantage au niveau de l'équipe que des acteurs mentionnés - et faciliter la gestion du processus de qualité.

Un exemple pour illustrer notre propos :

> Dans la gestion de processus, tu as le responsable du processus (pas le chef d'équipe de maintenant) et tu avais le facilitateur ou le chef d'équipe de l'équipe d'experts. Puis il y avait un conseiller en qualité, le mailleur (moi) et les agents de changements qui intervenons à différents niveaux (GP1/6, p. 5).

Quel casse-tête! De cette réflexion, nous retiendrons trois aspects :

- La confusion dans l'esprit de la personne. Se définit-elle comme un mailleur (moi) ou comme un agent de changement (intervenons)?

- Son incapacité à définir les fonctions des statuts qu'elle cite. Ce qui peut signifier que cette personne n'a jamais reçu d'informations (écrites ou orales) lui permettant de faire la différence.

- Comment s'étonner alors de la confusion qui règne dans l'esprit des employés quand cette personne est incapable de définir le rôle qu'elle occupe?

L'autre difficulté que nous souhaitons mentionner est le peu de soutien qu'ont les membres de l'équipe d'amélioration. En fait, il ne s'agit pas du soutien provenant de l'équipe d'orientation - bien qu'il soit possible de s'interroger sur le rôle que joue cette équipe puisque ces groupes se rencontrent une fois par mois ou deux fois par mois pour évaluer l'état d'avancement du projet - mais davantage du soutien des conseillers, consultants ou autres personnes qui devraient intervenir pour «déblayer le chemin». Afin d'illustrer ce point, nous utiliserons le cas du projet SAC. Les membres de l'équipe d'amélioration lors de la cueillette des données ont été confrontés à deux obstacles :

• Ils n'avaient pas les connaissances nécessaires pour procéder à l'analyse statistique, puis à l'interprétation des données. Ils ont donc eu recours au conseiller qualité, qui les a orientés vers les statisticiens de l'Ontario. Pourquoi de l'Ontario, nous ne sommes pas en mesure de répondre. D'après les avis recueillis, les statisticiens, qui n'étaient pas formés aux principes de la qualité, ont fait une analyse des données qui ne correspondait pas à l'analyse recommandée par l'IFPB. Ainsi, lorsque les membres de l'équipe ont rencontré les formateurs, ces derniers leur ont dit que les diagrammes, graphiques et analyses n'étaient pas les bons.

> Les statistiques, c'était une saga parce qu'on était pris, d'une part, entre les statisticiens avec lesquels on faisait affaire, et puis l'institut de formation qui disait qu'il y avait une méthode bien précise pour fonctionner [...]. Alors on était entre les deux. [...] Finalement, on a décidé que les statisticiens seraient nos consultants (SAC/3, p. 11 et 12).

C'est alors un consultant de Joiner qui a réglé le conflit en disant que l'important, c'est de travailler de façon agréable.

• Par la suite, au moment d'aborder l'étape numéro 3, les formateurs ont demandé au chef d'équipe s'il avait préparé tels et tels graphiques. À la réponse négative de celui-ci, les membres de l'équipe ont quitté le cours, pour recommencer une partie de l'étape numéro 2. Cette absence de concertation entre les acteurs en présence s'est traduite par un prolongement du processus et a créé un certain désappointement chez les membres de l'équipe. Ces derniers nous ont d'ailleurs confié qu'ils n'avaient guère apprécié la façon de procéder de l'IFPB, et qu'à l'avenir une meilleure communication éviterait de tels désagréments.

3.3.1.2 Les rationalités endogènes

Un mot sur les confusions qui peuvent également exister à l'intérieur des équipes de travail. Il apparaît que la fonction de facilitateur est parfois confondue avec celle de chef d'équipe. En fait, le facilitateur est la personne ressource qui doit aider les membres à avancer dans leur cheminement, animer les séances de

travail ou encore être l'interface avec l'équipe d'amélioration. Les attributions du chef d'équipe sont à peu de choses près les mêmes. Ainsi, dans le cas de GP1, le facilitateur a pris, peu à peu, la place du chef d'équipe, allant jusqu'à le supplanter. Cette personne nous a d'ailleurs expliqué que :

> Ça, c'est l'autre problème et c'est ce qui s'est passé dans mon cas. Le responsable du processus devait théoriquement diriger les réunions et l'équipe d'amélioration, et devait faire cheminer l'équipe; et moi je devais l'assister, lui fournir les outils, etc. Sauf que dans la vraie vie, les directeurs de districts (les niveaux B) n'ont pas l'énergie (GP1/5, p. 7).

La justification fournie par notre interlocuteur nous semble quelque peu partiale car le palier B en question - même s'il reconnaît ne pas devoir assister de façon régulière aux réunions - s'est toujours montré favorable à la réalisation de ce projet et a soutenu les membres de l'équipe. Nous ne voudrions pas remettre le point de vue de cette personne en question, mais nous souhaitons montrer que la justification qu'elle donne de l'importance de son rôle ne provient pas uniquement de l'indifférence potentielle qu'elle a pu ressentir, mais elle vient aussi du fait qu'elle souhaitait assumer ce rôle. D'ailleurs pour nous présenter sa façon de procéder, l'interviewé nous a dit :

> Maintenant, ce que je fais, c'est que j'écris la lettre, je la soumets et faites-en ce que vous voulez. Le point faible, c'est que ça dirige beaucoup sur le résultat, mais ça accélère le cheminement [...]. Alors maintenant, quand on fait une réunion, on fait de l'approbation et non plus du développement (GP1/5, p. 12).

Si cette solution a effectivement l'avantage d'accélérer la procédure, elle présente en revanche un inconvénient majeur, qui est le peu d'engagement du groupe. En effet, comment les membres auront-ils l'impression de participer si ce qui leur est demandé est uniquement de dire oui ou non et pourquoi? D'ailleurs, les membres du groupe ont tous reconnu l'efficacité de leur facilitateur, en ajoutant néanmoins «qu'il en a peut-être fait une affaire personnelle pour le [le projet] mener à terme» (GP1/4, p. 5).

Cet exemple renvoie à la stratégie offensive que nous citions précédemment puisque cet individu est le seul à avoir reçu une formation pour la gestion de processus; ce qui lui confère autorité et pouvoir vis-à-vis des autres membres du projet. Mais comme son rôle n'a jamais été clairement défini, cette personne peut - en cas de litiges - se retrancher derrière l'absence de description des tâches.

Ce cas de figure nous permet d'introduire la notion du pouvoir qui est en jeu dans les projets d'amélioration. De fait, l'absence de définition précise des rôles que les individus doivent jouer, laisse une marge de manoeuvre importante à ceux qui souhaitent devenir les maîtres d'oeuvre de l'implantation de la qualité. Des conflits de pouvoir, qui sont encore latents pour l'instant, risquent d'émerger, en particulier entre l'équipe d'orientation et l'équipe d'amélioration.

Ainsi, les membres de l'équipe d'orientation du projet SAC, trouvant que le projet n'avançait pas suffisamment rapidement, ont élaboré leur propre processus, et tentent actuellement de le mettre en oeuvre, faisant fi du travail effectué par l'équipe d'amélioration. Les premiers laissent les seconds avancer à leur rythme, mais il n'en demeure pas moins qu'ils ont d'une certaine manière contourné l'approche préconisée par Joiner.

Là encore nous pouvons nous interroger sur les motivations de la haute direction. Les membres de l'équipe d'orientation, prenant le facteur temps comme excuse, ont néanmoins travaillé à la place de l'équipe d'amélioration. Cette façon de procéder ne correspondrait-elle pas au modèle taylorien qui préconise une tête qui pense et une base qui obéit? Serait-il alors exagéré de dire que les intentions cachées de la haute direction sont de redéfinir un modèle d'organisation du travail, qui fondamentalement ne serait guère différent du modèle taylorien?

3.3.2 L'utilisation des outils

L'objectif de cette partie est de comprendre de quelles manières les individus confondent programme et principes de qualité totale, ou encore programme et projet, ou enfin méthode et qualité totale. Cette partie sera courte car les éléments que nous allons mentionner renvoient à des points précédemment cités qui sont la communication, la formation et la multiplication des intervenants.

En fait, il semblerait que les personnes qui participent aux projets d'amélioration en sept étapes n'ont pas eu la possibilité de suivre d'autres cours - plus théoriques - qui leur permettraient de faire une distinction entre les outils et la finalité de la qualité totale. En parlant de la méthode, une des interviewées nous a dit :

> La seule chose, ce n'est pas évident. Ce que je trouve, c'est que la théorie est tellement «théorique» que ça fait peur. Ça fait vraiment peur. Moi je crois beaucoup à Deming, je crois beaucoup à cette façon de gérer. Je trouve ça super; la seule chose, le seul hic, c'est que c'est long, mais je pense qu'il faut que ce soit long (SAC/5, p. 18).

Parle-t-elle de la méthode ou du programme de qualité totale? Pour une autre personne, le programme de qualité totale représente le projet auquel elle travaille. Quand nous lui avons demandé de décrire le programme, elle nous a répondu : «Bien, je pense que le problème au service à la clientèle, c'est toujours l'accès au client» (SAC/6, p. 1).

L'absence de précision, le peu d'informations données sur le programme et enfin les diverses définitions proposées par les groupes d'acteurs mentionnés ci-dessus entraînent de nombreuses confusions dans l'esprit des individus. Ces derniers mélangent alors les moyens et la fin, considérant que la qualité totale se résume à la résolution d'un problème particulièrement complexe grâce à la méthode en sept étapes.

Ces individus sont néanmoins conscients que d'autres éléments, comme la participation et le travail d'équipe, font partie d'une démarche de qualité totale. En guise de conclusion, nous souhaiterions citer une personne qui, en définissant la méthode, a dit :

> Parce que dans tous les processus - ce n'est pas le bon terme -, tous les nouveaux gadgets (je ne dois pas employer ce mot car c'est péjoratif), tous les nouveaux principes que l'on peut implanter maintenant, il y a quelque chose qui appartient à tous les nouveaux principes, qui est la mesure (GP1/5, p. 2).

Ainsi, méthode, outils, théorie, tout est qualité, et tout peut donner lieu à des démarches de qualité totale. Mais encore faut-il savoir quand et comment les utiliser. Avant de conclure ce chapitre sur l'analyse des discours, il nous reste maintenant à présenter les résultats découlant de l'introduction du programme de qualité totale.

3.4 Les fruits de la qualité

Oui, ils existent, oui ils sont encourageants. Malgré les différentes critiques que nous avons dégagées des entrevues, malgré les temps morts et malgré la lenteur du processus d'implantation, les effets ont déjà commencé à se faire sentir. Qu'ils s'appellent consultation, participation, travail en équipe, changements de gestions, changements personnels, la liste pourrait être longue encore. Il convient néanmoins de modérer notre enthousiasme car nous demeurons sceptiques sur l'aboutissement du programme. Mais il est en revanche possible de souligner les efforts entrepris; efforts qui sont à la base même de la motivation de certaines personnes rencontrées.

Il est vrai qu'au cours de nos entrevues, nous avons rencontré les enflammés, les désabusés et enfin les pragmatiques. Parfois, le discours des individus est contradictoire avec ce qu'ils pensent. L'exemple le plus frappant provient d'une personne, qui au cours de l'entretien, n'a cessé de dire qu'elle y «croyait», mais pour conclure l'entrevue, elle a ajouté que : «La qualité totale, c'est devenue une maladie comme le sida, sauf que ça fait moins mal» (SAC/4, p. 16). Cette réflexion nous a frappée car elle montre que les résistances aux changements sont très fortes et parfois inconscientes.

Nous allons maintenant procéder à la description des changements observés. Pour ce faire, nous commencerons par la présentation des résultats liés aux projets, puis des changements qui affectent les structures et les individus. Cette description met en valeur les particularités de chaque groupe de travail et, par conséquent, les résulats diffèrent d'un projet à l'autre. En ce qui concerne les changements, il s'agit davantage de remarques générales.

3.4.1 Les projets en voie de développement

Cette appellation se justifie par le fait que deux projets sur trois n'ont pas encore abouti, et que le troisième GP1 en est à sa phase d'implantation. De nombreuses difficultés (nous les avons déjà signalées) sont apparues, rendant toujours plus difficile l'aboutissement du projet. Les employés sont néanmoins confiants et considèrent que si la haute direction s'est engagée jusqu'à maintenant, ce n'est pas pour faire marche arrière. Les résultats et les spécificités variant en fonction de la nature du problème à étudier, nous les introduirons de façon séparée.

3.4.1.1 L'accès aux services à la clientèle

Pour l'instant, il n'est pas encore possible de parler de résultats quantitatifs car l'équipe d'amélioration étudie actuellement les solutions proposées après avoir effectué la cueillette des données et après avoir validé ces mêmes données. Le but de ce projet est véritablement d'aller tâter le pouls du client afin de parvenir à réduire les délais d'attente lorsqu'un client téléphone pour obtenir un renseignement, pour un nouveau service, etc. Toutefois, de l'avis des employés, la validation des données a déjà permis de procéder à quelques changements mineurs, dont le plus important concerne le changement en ce qui a trait aux consoles. En fait, il arrive fréquemment qu'un client appelle et que personne ne lui réponde car le message enregistré sur les consoles n'est pas bien programmé et ne défile pas. Grâce à la cueillette des données, les membres du projets ont remarqué ce problème et ils ont rapidement procédé aux réparations nécessaires.

Les membres du SAC ont néanmoins connu quelques déboires occasionnés par les restructurations ainsi que par des demandes spécifiques provenant de la haute direction. Les restructurations se sont traduites par la perte de plusieurs joueurs importants (dont le chef d'équipe), qui ont mis un certain temps à être remplacés.

Par ailleurs, les membres de l'équipe d'orientation désireux d'obtenir des informations, dont ils avaient besoin pour mener à bien les restructurations, ont demandé à l'équipe d'étudier des aspects qui n'étaient pas prévus initialement. Une des interviewés a dit : «On trouvait que c'était une perte de temps pour nous, parce qu'on ne voyait pas le côté nécessaire de cette démarche par rapport à ce dont nous avions besoin» (SAC/3, p. 6). Le chef d'équipe a dû faire appel au conseiller qualité afin que la haute direction les laisse terminer leur projet, tel qu'il avait été défini initialement.

Enfin, pour accélérer le processus, certains membres du groupe d'amélioration ont demandé à travailler deux ou trois jours par semaine au projet, et à être dégagés de leurs occupations habituelles. Ainsi, le chef d'équipe se consacre désormais à temps plein sur à cette étude. Une personne interrogée a d'ailleurs ajouté :

> Mais, parce qu'ils [les gestionnaires] trouvaient que ça traînait trop en longueur, ils nous ont demandé de consacrer plus qu'une journée par semaine. On avait toujours l'impression du temps en arrière de nous. On le sentait vraiment que, pour eux, c'était trop long (SAC/3, p. 7).

Mais l'analyse de l'accès au SAC a aussi entraîné des changements d'ordre qualitatif, qui ont fait l'objet de commentaires positifs. Comme il ne nous est pas possible de tous les reprendre en détail, nous mentionnerons uniquement les remarques qui reviennent le plus souvent (c'est-à-dire celles citées par au moins 3 membres du projet).

Un des changements majeurs introduits par le projet est lié à la participation des employés non-cadres. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les deux autres projets sont tous constitués de cadres intermédiaires ou de cadres supérieurs, alors que le projet du SAC est majoritairement constitué de non-cadres. Cette façon de procéder a non seulement étonné les employés, mais elle a également suscité un mouvement d'adhésion très fort vis-à-vis du projet. Deux des personnes interrogées ont dit qu'elles y tenaient «comme à la prunelle de leurs yeux».

Une autre employée a souligné l'importance des gens qui travaillent à la base : «Bon, je dirais que, pour faire une démarche comme ça, il est important d'aller chercher les gens qui sont impliqués» (SAC/3, p. 8), ou «C'est la première expérience où les cadres et les non-cadres s'assoient à la même table, ce qui constitue une première chez Bell» (SAC/3, p. 18); ou encore :

> Traditionnellement, la haute direction identifiait parfois - et plus souvent qu'autrement - les solutions et les solutions descendaient jusqu'à la base. Il y avait les exécutants à la base, qui sans même discuter, prenaient finalement les directions de la haute direction et on allait de l'avant et on implantait des solutions telles qu'elles nous étaient imposées. Cette fois-ci on dit «la haute direction va identifier des problématiques et va retourner à la base pour les solutionner». Dire voici quel est le problème, maintenant que les gens qui fassent le travail identifient quelles sont les solutions (SAC/1, p. 5).

En outre, les employés ont d'une manière générale constaté et apprécié que les barrières hiérarchiques existant entre les cadres et les non-cadres soient rapidement tombées. L'introduction de la qualité peut donc avoir pour corollaire d'atténuer les différences de statut. Cette volonté de la haute direction de limiter la hiérarchie se traduit également par une plus grande responsabilisation des employés. Quelques exemples pour illustrer nos propos. «Pour eux, la qualité totale, c'était justement d'ajuster cette différence entre la hiérarchie et l'employé pour responsabiliser l'employé» (SAC/6, p. 15), ou bien «La première chose c'était d'enlever les barrières, personne n'a de galons, on est tous égaux. On est tous sur le même pied d'égalité et les différences de statut ne sont pas importantes» (SAC/4, p. 6 et 7); une employée a ajouté : «C'est ça qui est merveilleux avec la qualité totale, c'est que tu peux parler, tu peux t'exprimer» (SAC/5, p. 12).

Le chef d'équipe de ce projet est toutefois conscient que la hiérarchie n'a pas encore totalement disparu : «Mais encore là, je ne me sens peut-être pas assez à l'aise pour dire oui ou non à des choses dont je ne connais pas l'impact. Et la hiérarchie est toujours là, et moi aussi je dois vivre avec cette hiérarchie» (SAC/2, p. 17).

Deux zones d'ombre viennent pourtant masquer le projet. Tout d'abord, les ressources consultées et la pression créee par ce projet. Deux personnes ont clairement affirmé que l'aboutissement d'un tel projet nécessite des individus qui ont la volonté de changer leur environnement : «Il reste que ça prend des gens qui sont prêts à faire des changements, qui sont prêts à accepter ces changements» (SAC/3, p. 10). Cette remarque nous permet d'introduire un point très important concernant les résistances au changement.

En effet, l'introduction du programme de qualité totale entraîne de nombreuses modifications, voire quelques bouleversements, puisque les structures de travail et peut-être la définition des postes risquent d'être affectées. Les personnes, réfractaires au changement, adoptent alors une attitude négative par rapport au projet, mais également vis-à-vis des membres concernés. L'introduction des changements est alors rejetée car ces derniers font peur. L'étude des résistances au changement mériterait beaucoup plus que ces quelques remarques; elles pourraient d'ailleurs faire l'objet d'un mémoire à elles seules. Mais dans la mesure où elles ne sont pas directement reliées à notre problématique, nous nous permettrons de les mentionner rapidement.

Enfin, les employés reconnaissent que malgré toute la bonne volonté de la haute direction, cette dernière n'en est pas moins impatiente d'obtenir des conclusions : «Je pense qu'on se crée une certaine pression plus qu'autre chose, on se dit qu'il faudrait que ça se termine assez rapidement, qu'il faudrait donner des résultats parce qu'on nous en demande» (SAC/3, p. 13).

3.4.1.2 Le soutien aux ventes

La présentation des changements apportés par ce projet sera relativement courte, car, de l'avis des personnes interrogées, les seuls changements observés concernent l'organisation des réunions et la manière de concevoir le «coupable». Une personne a d'ailleurs ajouté : «Dans mon travail journalier, il n'y a rien qui a véritablement changé» (SAV/3, p. 12).

Un mot cependant sur les objectifs de ce projet qui vise à améliorer l'introduction des produits et services aux services à la clientèle. Le mandat des membres de l'équipe est de parvenir à décrire le processus d'introduction des nouveaux produits, pour ensuite l'améliorer. L'inconvénient - et il est de taille - est que 10 ou 12 groupes participent à l'introduction de ces produits et qu'il est à notre avis utopique de vouloir uniformiser ce processus. L'idée sous-jacente serait alors non pas d'uniformiser le processus d'entrée, mais de réglementer, voire de standardiser, les habitudes de travail de chaque intervenant.

Mais comment uniformiser ce processus, lorsqu'il s'agit véritablement de transformer et de contrôler le savoir-faire des individus? Nous aurions quasiment l'impression que l'appellation «qualité totale» pour ce projet est usurpée dans la mesure où c'est un fonctionnement de type taylorien que les dirigeants de Bell souhaitent réintroduire. Nous ne nous permettrons pas d'aller plus loin dans cette hypothèse car les éléments d'analyse sont insuffisants.

Le principal changement observé par les six membres de ce projet est l'organisation des réunions selon les principes de la qualité. Mais quels sont-ils? La réponse obtenue par l'un des interlocuteurs est:

> À savoir que maintenant je dirai que 90 % des gens connaissent le fonctionnement d'une réunion qui est faite selon les principes de qualité, à savoir qu'on s'établit des règles de conduite, qu'on a un chronométreur, un scribe, un facilitateur. On a des gens qui ont des rôles particuliers et on demande une certaine efficacité. Alors ça c'est en place dans la majorité des groupes (SAV/4, p. 11).

La répartition des rôles a rendu les réunions plus efficaces et a permis aux participants de devenir plus productifs. Ainsi, lorsqu'une personne souhaite prendre la parole, elle doit désormais lever la main. Enfin, une personne n'a pas hésité à qualifier ce changement de culturel : «Alors, ça, c'est probablement le changement culturel le plus évident» (SAV/1, p. 11).

Le second changement est lié au changement de mentalité qui se fait peu à peu. En fait, deux des personnes interrogées reconnaissent qu'en cas de problème, elles ne pointeront plus du doigt la ou les personnes incriminées, mais elles chercheront à comprendre d'où vient ce problème. C'est une façon de dire que le processus est davantage à mettre en cause que les individus, et qu'avant de juger quiconque, il convient de regarder le fonctionnement des processus.

> Alors ma vision des choses *change*, au lieu de chercher le coupable, chercher l'élément dans le processus qui fait en sorte qu'il y a un problème. Alors ça c'est peut-être la plus grosse différence (SAV/4, p. 13).

L'autre personne a dit : «Notre tendance naturelle, c'était de dire, bon, c'est à qui la faute. Alors que maintenant, on regarde immédiatement les processus qui ont été mal faits» (SAV/1, p. 11).

Les membres du comité constatent que, malgré les changements amorcés, le projet ne semble pas décoller, qu'il s'éternise même. D'ailleurs, une interlocutrice a souligné en riant : «Moi, en notant que je suis concernée, je pense qu'on en est encore au début, je trouve ça incroyable» (SAV/5, p. 15). Un autre employé considère que les intervenants perdent de leur motivation et que le projet risque peut-être de disparaître : «C'est là, et je sens, moi, en tout cas à l'heure actuelle, je sens un gros glissement; on retombe dans les vieilles habitudes, même au niveau de l'équipe de travail» (SAV/3, p. 13).

3.4.1.3 L'aménagement des espaces existants

L'objectif de ce projet est de réduire les délais pour une demande d'aménagement des espaces existants. Le service des aménagements est composé de trois groupes : le groupe planification, le groupe conception et le groupe ingénierie. La principale modification qui résultera de la mise en oeuvre de GP1 est la fusion entre les postes de planificateurs et de concepteur en architecture.

Le nombre d'intermédiaires est diminué dans l'optique de réduire les délais de quatre à six semaines et de rendre le processus plus transparent pour les clients internes. En effet, quand un client fera une demande de déménagement, il n'aura plus à téléphoner à plusieurs personnes, mais à une seule qui, elle, se chargera d'acheminer la requête.

D'autres modifications mineures sont également prévues, mais les employés n'ont fait aucun commentaire précis à ce sujet, se limitant à les mentionner (tâches additionnelles pour les gens d'opération). Ces changements se traduisent d'une manière générale par de nouvelles procédures, qu'il s'agit maintenant de faire accepter par les employés.

Les membres de ce groupe sont véritablement les désabusés que nous avons rencontrés. Ces personnes, bien qu'espérant encore que le projet va véritablement aboutir, sont de plus en plus sceptiques. Différents gestes posés par la haute direction ont exacerbé ce sentiment de lassitude et plus d'un membre du projet pensent que ce dernier risque de se retrouver à la poubelle. Différentes raisons poussent les employés à croire que peu à peu la direction se retire du projet, les laissant «libres» (en réalité, ils ne le sont pas) de mettre en oeuvre GP1. Comme nous l'avons mentionné, GP1 est le seul projet en voie d'implantation.

Toutefois, avant d'appliquer les recommandations à l'ensemble des personnes concernées, les membres du groupe ont décidé de procéder à des tests, nommés projets pilotes. Cependant, il semblerait que les premiers essais se soient soldés par des résultats «catastrophiques». En effet, la mise en oeuvre des nouvelles procédures a donné lieu à un sentiment d'indifférence générale et les individus n'ont pas suivi les recommandations. Cette constatation a inquiété les membres du projet, qui se demandent ce qu'il faut faire pour inciter le personnel à travailler avec ces nouveaux outils.

Un interviewé a répondu : «On est obligé de forcer les gens à leur faire faire ce qu'ils devraient faire. Ce n'est pas au bon vouloir de chacun, c'est une façon de faire, mais l'autorité doit veiller à ce que ce soit respecté» (GP1/3, p. 12). Cette façon de procéder semble peu démocratique, mais cette remarque nous permet d'introduire le problème de la légitimité des projets. En effet, qui va se charger d'implanter les conclusions de GP1? Qui aura le pouvoir nécessaire pour imposer ces nouvelles procédures? Qui, enfin, assurera le suivi du projet, puisque celui-ci sera appelé à changer? Il apparaît que la direction ne souhaite pas endosser cette responsabilité :

> Donc il faut que l'autorité vienne d'en haut. Parce que moi, aller dire à un autre directeur du même grade que moi qu'il doit faire ça, il va m'envoyer promener et je ferais la même chose. [...] Le seul gros hic que j'ai identifié, et qui me fait peur encore aujourd'hui, c'est qu'il n'y a pas d'autorité officielle (GP1/3, p. 14 et 15).

Les personnes du groupe, bien que réticentes à l'idée de travailler à ce projet, en ont tout de même retiré certains avantages. Le fait de travailler en équipe leur a permis de mieux se connaître, et surtout de connaître les difficultés auxquelles les autres employés sont confrontés. Par ailleurs, la notion de consensus également présente dans le cas de GP1, a conduit certains membres à changer d'attitude à l'égard de leurs confrères. Une des personnes interrogées reconnaît avoir eu quelques difficultés à accepter le consensus : «Parce que dans un groupe, une des choses que j'ai eu de la misère à accepter, mais j'ai fini par plier parce que c'était le jeu, ce n'était pas l'unanimité qu'il fallait nécessairement, mais c'était plutôt un consensus» (GP1/3, p. 12).

En outre, dans le cas de ce projet, la direction n'a pas procédé à un allégement des tâches des membres du groupe, ce qui a entraîné du travail supplémentaire. C'est pourquoi la même personne a ajouté : «C'est ça qui est difficile, c'est que, quand on vous met sur un comité quelconque, c'est toujours en plus de votre travail régulier» (GP1/3, p. 8).

Nous citerons enfin cet interlocuteur qui, particulièrement cynique, a répondu : «J'ai remarqué qu'il y avait un dégoût total à la fin. Bien, non, peut-être pas total» (GP1/4, p. 6). Les jours de GP1 ne sont peut-être pas comptés, mais la mise en oeuvre de ce projet a laissé quelques souvenirs amers qui n'inciteront probablement pas les membres de ce groupe à se porter volontaires pour de nouvelles expériences. D'ailleurs, contrairement aux autres groupes, les personnes de GP1 ont déjà participé à des tentatives de qualité. Il ne s'agit donc pas de leur première expérience, mais peut-être de leur dernière.

Tout au long de cette partie réservée aux projets, nous avons essayé de dégager les forces et les faiblesses de chacun d'entre eux. Notre présentation des résultats, des changements, ne serait pas complète si nous ne disions un mot sur les changements observés d'une part au niveau de l'entreprise et d'autre part au niveau des individus. Nous commencerons par le général pour ensuite décrire le particulier.

3.4.2 Les changements macro

C'est la consultation (citée 7 fois) qui est venue en première ligne lorsque nous avons demandé aux individus quels étaient les changements observés. C'est la participation qui découle de la consultation qui a vraisemblablement incité et motivé les individus à croire que, oui, cette fois, ça pouvait marcher. Une interlocutrice a reconnu que : «Les gens étaient intéressés, encouragés, car ils se disaient «pour une fois qu'on nous consulte, qu'on vient chercher des gens directement impliqués» (SAC/3, p. 9). D'ailleurs, les vidéoconférences ainsi que la ligne ouverte qui a été mise à la disposition des employés illustrent bien ces propos. Cette même personne a ajouté : «Ce n'est plus dictatorial, maintenant, il faut avoir la participation de plus en plus de gens à l'intérieur de la compagnie» (SAC/3, p. 17).

De ces réflexions, nous retiendrons l'idée que les employés sont passés au premier plan dans les préoccupations de la haute direction et que, désormais, les gestionnaires semblent avoir pris conscience du fait que le personnel constitue la clef de voûte d'un édifice tel que Bell. Un des dirigeants (palier C) a signalé, en parlant des employés : «[...] On a une banque de richesses inestimables, qui n'a jamais vraiment été exploitée à fond. Alors que c'est incroyable ce que ces gens là sortent comme idée. C'est un péché de ne pas l'avoir fait avant» (SAC/1, p. 5).

L'autre changement majeur introduit par la qualité est lié au mode de gestion et, d'une certaine manière, à la reconnaissance des employés. En effet, les décisions de la haute direction s'orientent de plus en plus vers la responsabilisation des employés et la participation de ceux-ci aux processus décisionnels. De là à dire que le personnel sera désormais chargé de prendre toutes les décisions le concernant ou concernant son service, c'est un peu exagéré, voire irréaliste. En effet, comme le disait une employée, un patron sera toujours un patron, mais au lieu d'être le «tyran», il deviendra le «coach», le gérant. Certains n'hésitent pas à évoquer une plus grande complicité entre les dirigeants et les employés. Mais, rappelons-le, la vision que les individus ont de leur avenir est fortement rattachée à la personne-clé, qui dirige la division. Ainsi, un directeur ouvert aux suggestions des employés, ouvert au changement, conduit les individus à croire que la qualité, ce n'est pas qu'une belle histoire, c'est du concret.

En guise de conclusion, nous souhaiterions citer quelques réflexions nous montrant que certains dirigeants ont reconnu que le changement était nécessaire et qui l'acceptaient, alors que pour d'autres, les bonnes vieilles habitudes sont toujours présentes.

> Elle [le conseiller qualité] nous disait entre autres que dans l'ancienne mentalité, c'était toujours le patron qui décidait et les employés qui agissaient. Le problème était toujours considéré à 95 % des cas occasionné par les employés et 5 % par la structure. Maintenant, c'est un changement complet de mentalité où on dit que 5 % sont occasionnés par l'individu et 95 % sont dus à la structure de l'entreprise (SAC/3, p. 15 et 16).

Ou bien «Ce ne sera pas facile parce que, depuis que Bell est Bell, ce n'est pas en bas que c'est le plus compliqué, c'est en haut : être capable d'accepter que ton employé t'apporte des points » (SAC/6, p. 15), ou encore «Tandis qu'un patron qui te dis tu le fais, et c'est tout, tu as compris le message» (GP1/5, p. 23).

3.4.3 Les changements micro

Cette sous-partie sera composée de diverses réflexions qui montrent les répercussions de l'introduction du programme de qualité totale au niveau individuel. D'une manière générale, la grande majorité des personnes ont constaté que la qualité totale introduisait un changement de mentalité, un changement d'attitude et qu'elle mettait l'accent sur le travail d'équipe plutôt que sur le travail individuel.

Ainsi, la gestion de la qualité totale représente un véritable défi «parce qu'on veut retourner à nos vieilles bonnes habitudes. Alors ça prend beaucoup de rigueur dans la démarche parce qu'elle est nouvelle pour nous» (SAC/6, p. 6). D'autres interlocuteurs (5) mentionnent le changement qui s'est opéré depuis qu'ils ont commencé à utiliser les principes et les outils de la qualité :

> Puis je suis allée chercher du savoir, puis là je suis en train de transformer mon savoir-faire et mon savoir-être aussi. Mes valeurs changent, mon engagement n'est plus tout à fait le même, ma philosophie n'est pas complètement la même (SAV/2, p. 16).

Ou encore «C'est une façon de penser qui est différente de ce qu'on a vu avant» (SAC/3, p. 2). Pour une interlocutrice, le changement s'est traduit de la façon suivante «Et, encore aujourd'hui, je me trompe souvent. Mais au moins j'ai appris à avoir l'humilité de reconnaître les erreurs, et souvent ce n'est pas toujours facile de le faire» (SAC/2, p. 11). D'une manière générale, le changement culturel semble être la priorité des employés, qui se demandent ce que l'avenir leur réserve.

D'ailleurs, quelques personnes ont souligné l'ampleur du changement à venir : «Et c'est tout un changement de culture que nous avons à faire. Les gens, on a une société qui se base beaucoup sur les autres, qui est un peu dépendante des structures» (SAC/2, p. 4), ou bien «C'est qu'actuellement, on est dans un changement de culture majeur, on est dans un revirement, et plus le revirement est gros et dur, plus les confrontations sont présentes, sont fortes» (SAV/2, p. 3).

Une seule personne a véritablement mis de l'avant les résistances au changement, en disant :

> Là ou on va avoir beaucoup de résistances au changement, c'est au niveau personnel et individuel. Quand tu es la personne qui doit appliquer ces principes, ça ne change pas du jour au lendemain. Tu as beau être convaincu, tu as beau vouloir, dans la vie quotidienne il y a un paquet de petits détails que tu as appris à faire autrement (SAV/5, p. 4).

Enfin, le travail d'équipe a véritablement permis de renforcer le sentiment d'appartenance au projet et, à plus grande échelle, à Bell Canada. Le travail d'équipe (cité 12 fois) est peut-être le changement individuel majeur observé par les membres des projets. Non seulement il permet de créer une solidarité entre les individus, mais il leur permet également de s'exprimer, sans craindre que la direction sévisse ou sans avoir peur d'être critiqué. Une de nos interlocutrices a ajouté : «Et ces gens sont certains de ne pas être critiqués parce que c'est souvent la peur de dire «non, ce n'est pas correct» qui les retient» (SAC/6, p. 6).

Les changements observés, les résultats obtenus sont encore mitigés puisqu'ils ne font pas l'unanimité au sein des employés rencontrés. Le seul changement identifié, qui crée l'enthousiasme général, est la manière d'organiser les réunions, qui est source de productivité et d'efficacité. Certains d'entre eux espèrent secrètement que la qualité totale est venue sonner le glas des bonnes vieilles habitudes. Avant de conclure cette partie, il nous reste à présenter la synthèse des résultats obtenus, que nous avons reliés aux catégories d'analyse provenant du cadre théorique.

3.5 Paralysie ou adhésion : quelle voie choisir?

Pour répondre à cette interrogation, il convient brièvement de rappeler notre question de départ à savoir : dans quelle mesure la qualité totale peut-elle constituer une stratégie de changement, voire une stratégie d'entreprise pour les dirigeants de Bell Canada? Sans reprendre en détail les différentes parties constituant le mémoire, nous proposerons deux scénarios (la paralysie ou l'adhésion), qui représenteraient l'évolution du programme de qualité totale au sein de cette entreprise. En outre, la présentation de ces hypothèses nous permet d'intégrer des éléments du cadre théorique et d'affiner - dans certains cas - l'analyse des prévisions.

Le projet de qualité totale, malgré les efforts réalisés, risque pourtant de mourir de sa belle mort et d'aboutir à un échec qui viendra rejoindre la cohorte des expériences précédentes. Qu'est-ce qui pourrait mener à une situation d'échec? Plusieurs actes posés par la haute direction conduisent les individus à s'interroger sur la volonté réelle de ce groupe d'acteurs. Si la majorité des employés (les participants aux projets de qualité totale) veut croire à l'aboutissement et au développement de ce programme, il n'en demeure pas moins qu'elle remet parfois en question les actions de la haute direction. Par exemple, le choix puis la définition du problème sur lequel les individus travaillent. Seuls les membres du projet SAC ont réellement eu l'impression d'être consultés, puisque les employés ont pu à plusieurs reprises refuser les propositions du comité d'orientation. De plus, seul le projet SAC comporte une équipe d'amélioration composée en majorité de non-cadres, ce qui constitue un réel effort d'étendre le programme à tout le personnel.

Les autres personnes de l'échantillon (projets SAV et GP1) n'ont pas eu le loisir de déterminer la nature du projet et, dans le cas de GP1, la direction leur a expressément proposé de faire partie de cette nouvelle expérience. Le recrutement des membres ne s'est pas fait sur une base volontaire car la moitié des individus interrogés a avoué ne pas pouvoir décliner la proposition qui lui a été faite.

Le peu de marge de manoeuvre laissée à chaque groupe, voire à chaque individu, correspondrait à la volonté de la haute direction de tout vouloir contrôler. Du programme de qualité totale de Bell se dégage une vision cybernétique et panoptique de l'organisation, où les dirigeants se considèrent comme les seuls maîtres d'oeuvre de cette construction. Enfermés dans une logique taylorienne, il semblerait que les gestionnaires considèrent encore - à certains égards - que l'entreprise fonctionne comme un ensemble de rouages mécaniques agencés et mus par une rationalité unique, la leur.

Toutefois, Crozier et Friedberg montrent au contraire que l'organisation ne peut être seulement considérée comme une entité autorégulée dont les données sont naturelles et automatiques. Toujours selon ces auteurs, l'organisation est beaucoup plus complexe, plus incohérente et plus conflictuelle que notre compréhension «spontanée» du phénomène (Crozier et Friedberg, 1977 : p. 95-98). La situation d'échec envisagée peut alors s'expliquer par les stratégies des acteurs en oeuvre dans l'organisation. En effet, les individus se retrouvent dans un univers de conflits dont le fonctionnement est le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes et divergentes d'acteurs utilisant les sources de pouvoir à leur disposition afin d'atteindre leurs propres objectifs.

Si les objectifs individuels des acteurs (ou groupe d'acteurs) coïncident avec les objectifs de l'organisation, un projet comme la qualité totale aurait une chance d'aboutir puisque les individus pourront d'une part se référer à des paramètres bien définis et, d'autre part, ils auront le sentiment de savoir quelle est la direction que les dirigeants souhaitent prendre. Mais trois ans après le lancement du programme, il semblerait que les employés ne sachent toujours pas qui fait quoi, et plus grave encore, ils ne reçoivent pas de signes de la haute direction montrant que cette dernière s'engage ouvertement dans la voie de la qualité. Ce cas de figure ressemblerait alors à une organisation de type anomique dans laquelle, en l'absence de règles, les acteurs voient leur marge de liberté augmenter. Paradoxalement, cette marge de manoeuvre est également contrôlée par un groupe

d'acteurs spécifique (les dirigeants), puisque les règles du jeu organisationnelles ne sont pas connues par l'ensemble des membres. Crozier et Friedberg soulignent en effet que le fonctionnement des organisations est le même que celui d'un jeu dont il convient au préalable de définir les règles.

Cependant, le cas qui nous préoccupe montre que ce sont les gestionnaires qui, seuls, ont élaboré les règles du jeu (choix du sujet, choix des membres, choix de la méthode, etc.); ce qui leur permet de structurer leurs relations de pouvoir et de les régulariser, tout en conservant une certaine liberté. Les différents systèmes d'action (nous supposerons que le système d'action concret de la haute direction n'est pas le même que celui d'un groupe d'acteurs comme les non-cadres, puisque les relations et les échanges d'informations aboutissent à des décisions différentes) vont alors donner lieu à une multiplication de décisions qui risquent de bouleverser le visage du programme de qualité totale.

Cette mosaïque de résultats nous permet alors de nous interroger sur l'uniformité du programme, cause potentielle de l'échec de celui-ci. En fait, chaque groupe d'acteurs possède ses propres objectifs, ses propres spécificités (culturelles, techniques, socio-politiques), dont les enjeux varient d'un groupe à l'autre. Comment, en fonction de tant de particularités, est-il possible de prévoir que le programme de la haute direction est applicable à tout un chacun? Étant donné que les individus ne retrouvent pas dans la définition du programme leur propre définition de la qualité totale, ces derniers vont en créer une nouvelle liée aux représentations qu'ils se font de la qualité totale : un outil, des valeurs, une forme de gestion, de l'amélioration continue, etc.

Or - et c'est là que se pose toute l'ambiguïté et les difficultés d'implantation d'un tel programme - comment espérer que ce projet réussisse, sans parvenir à véhiculer un message unique concernant la qualité. En fait, le programme de Bell Canada est soumis à une double contrainte : diffuser un message universel de «qualité» qui donnerait la possibilité aux individus de s'y référer et en même

temps leur laisser une marge de manoeuvre suffisante pour adapter ce message aux particularités de leur service. L'universalité du message «qualité totale» est nécessaire pour permettre aux individus de s'approprier la notion de qualité totale et donc de s'investir. Faute d'appropriation, le sentiment d'adhésion indispensable à la réussite d'un projet d'entreprise ira en s'amenuisant jusqu'à disparaître.

Parallèlement, il convient de favoriser l'initiative des employés en leur donnant les moyens de «faire» le message, de le façonner à leurs besoins, pour faciliter le sentiment d'adhésion à cette nouvelle stratégie. C'est pourquoi il serait pertinent d'attribuer la gestion du programme de qualité totale aux directions locales plutôt qu'à un service comme la planification générale ou de l'IFPB. Ce cas de figure ressemblerait à celui que connaissent les employés de Bell aujourd'hui, et qui ne semble pas les satisfaire puisque les individus ont l'impression de travailler en vase clos, sans être informés de ce qui se fait dans le reste de la société. Quel dilemme! Pour le résoudre, la seule voie que nous puissions pour l'instant envisager est celle de la participation de l'ensemble des individus ainsi que la restriction de la définition de la qualité. Mais nous y reviendrons plus en détail puisque cela concerne le scénario numéro deux.

Le programme de qualité totale risque effectivement de sombrer dans une léthargie, voire de devenir paralysé, puisque les moyens qui sont actuellement mis en oeuvre ne favorisent pas l'aboutissement de certaines initiatives. Cette esquisse de scénario a davantage mis en lumière la position de la haute direction qui, telle une mère vengeresse, garderait jalousement ses petits et son territoire. Toutefois, il est exagéré de dire que la situation actuelle est la seule résultante de l'intervention d'un groupe d'acteurs. Les autres groupes d'acteurs, dans l'attente d'un résultat, ont adopté une stratégie défensive qui leur permet de garder les micro-avantages de liberté qu'ils ont patiemment construits. La position de ces individus est de se conformer au modèle choisi par la haute direction (modèle «top-down»), et leur attente se justifie donc par le fait que c'est désormais à la haute direction d'intervenir.

L'effet pervers d'une telle attitude est que ces mêmes individus auront toujours l'impression d'évoluer dans le même schéma : une tête qui pense et une base qui obéit.

Cette dernière réflexion nous permet de faire le lien avec la notion de changement qu'entraîne obligatoirement un projet de l'envergure de la qualité totale et d'introduire le second scénario. La volonté de la haute direction semble être de redéfinir le rôle de la société et les valeurs de l'entreprise. L'introduction de la concurrence sur le marché interurbain grand public a vraisemblablement accéléré l'adoption de la qualité totale sans pour autant faciliter la transition vers ce nouveau modèle de gestion (ressources humaines et techniques). En fait, la stratégie de changement choisie est celle de la qualité totale, mais les employés ont davantage le sentiment qu'il s'agit de lutter contre la concurrence.

D'ailleurs, quelques personnes interrogées ont reconnu que l'ensemble de leurs confrères ne se sont jamais véritablement questionnés sur le programme de qualité totale. Le plan de communication mis au point présente certes la qualité comme une belle expérience, mais une expérience dont l'issue ne serait guère fatale pour l'entreprise. Il est donc possible de noter une dichotomie entre les discours de la haute direction et la façon dont les groupes intermédiaires transmettent le message au reste des employés. C'est pourquoi une partie de la population étudiée considère aujourd'hui encore la qualité comme une nouvelle fantaisie de la haute direction. En outre, les bons résultats financiers obtenus par la société conforte une partie des employés dans leurs opinions. À quoi sert donc la qualité?

Sans prétendre connaître la réponse, il est en revanche possible d'émettre quelques hypothèses. La qualité est le moyen que les gestionnaires ont choisi pour amorcer le changement. À ce titre, elle pourrait donc être considérée comme un levier de changement des valeurs de l'entreprise. Mais Michel Crozier déclare qu'imposer de nouvelles valeurs n'est pas toujours d'une grande efficacité si les

individus ne les partagent pas d'une part, et si, d'autre part, ils ne contribuent pas à l'élaboration de ces dernières (Crozier cité par Orgogozo, 1989 : p. 201). Les employés auront alors l'impression qu'il ne s'agit somme tout que d'une nouvelle recommandation qu'il convient d'accepter avec plus ou moins d'enthousiasme. Et c'est d'ailleurs ce qu'ils font puisque certains interlocuteurs ont affirmé : «Nous faisons ce que le *boss* nous demande de faire» ou «nous avons adopté la démarche de qualité totale parce que nous n'avions pas le choix». Ces propos un peu désabusés nous incitent déjà à penser que le programme de qualité totale est davantage porteur de contraintes (contrôle statistique, introduction d'une nouvelle méthode de travail, redéfinition des rôles et des tâches des acteurs) qui, bien que nécessaires, risquent à terme de décourager les employés.

Enfin, pour que cette stratégie d'entreprise réussisse, encore faut-il que diverses précautions soient prises. Apporter un changement est une figure de style particulièrement compliquée qui relève plus de l'art que de l'énoncé d'objectifs stratégiques. La structure de Bell Canada qui, à de nombreux égards, pourrait être comparée à celle d'une bureaucratie présente quelques analogies. Nous référant aux travaux de Crozier, nous reprendrons certaines de ses analyses permettant d'expliquer les dysfonctionnements observés.

Crozier a montré que toute organisation est constituée de règles impersonnelles, qui assurent le fonctionnement de l'entreprise et qui éliminent l'arbitraire. Mais l'existence de ces règles limite l'initiative individuelle puisque, grâce à elles (ou à cause d'elles), les individus sont protégés de la pression de leurs supérieurs et de leurs subordonnés, et parallèlement privés de toute marge de manoeuvre. Le programme de qualité totale a pour objectif de pallier ce manque d'initiatives en attribuant une plus grande part de responsabilités aux individus. Cette responsabilisation ne s'accompagne pas toutefois d'une participation des employés au processus décisionnel.

La seconde caractéristique des organisations bureaucratiques est la centralisation des décisions. Pour éviter l'arbitraire, le pouvoir de décision est éloigné des cellules d'exécution, ce qui confère un caractère rigide à l'organisation. Cette rigidité se traduit par une méconnaissance des dirigeants envers les problèmes à étudier. En parallèle, les employés ne peuvent effectuer les modifications nécessaires puisqu'ils ne possèdent ni les informations ni le pouvoir nécessaire pour le faire.

C'est pourquoi, contrairement à ce que dit James Harrington «Quoi qu'il en soit la qualité est la responsabilité de la haute direction» (Harrington, 1991 : p. 51), la seule volonté d'un groupe d'acteurs ne suffit pas pour implanter un projet de qualité totale. La contribution des autres acteurs ne peut être que bénéfique puisqu'elle permet à la haute direction d'identifier les attentes de ses employés. La multiplication des projets de qualité totale a précisément pour objectif de donner à la base la possibilité de résoudre elle-même les problèmes choisis. Peu à peu les membres des équipes d'amélioration voient leur pouvoir augmenter, ce qui leur confère un sentiment d'assurance et une plus grande motivation.

La rigidité de cette forme d'organisation a également pour conséquence l'isolement des catégories hiérarchiques, puisque les centres décisionnels sont éloignés, et par conséquent les catégories peuvent difficilement communiquer. La création des équipes d'orientation et d'amélioration semble être la réponse des dirigeants de Bell pour permettre une communication plus directe entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, au sein de ces comités, la notion même de barrières hiérarchiques est en voie de disparaître puisqu'une des règles de ces comités est que tout le monde possède le même statut. Les conflits hiérarchiques tendent à diminuer. Il convient cependant de préciser que, pour l'instant, ces règles sont uniquement valables à l'intérieur des équipes de travail.

Un membre d'un comité n'entretiendra donc pas les mêmes rapports à l'intérieur de la sphère qu'à l'extérieur. Cette forme d'évolution risque à terme de créer des «États dans l'État» puisque le pouvoir des membres ne sera reconnu que par un petit nombre de personnes. L'existence et le développement des relations de pouvoir parallèles pourront devenir sources de conflits car on assistera à la création et au maintien de groupes d'experts.

C'est actuellement ce qui se passe entre l'IFPB, les conseillers qualité et le service de planification générale. D'ailleurs Orgogozo dit à ce sujet : «En effet, les méthodes de qualité consistent entre autres à modifier les relations de pouvoir dans un système» (Orgogozo et Sérieyx, 1989 : p. 175). Là encore les enjeux sont énormes. Qui sera alors chargé de légitimer les décisions apportées par les équipes de travail? Il n'est pas encore possible de répondre à cette interrogation, dans la mesure où un seul projet est en voie d'implantation.

Tant d'efforts montrent que les dirigeants de Bell sont conscients des changements à venir. Pourtant les mesures décrétées par la haute direction ne sont pas suffisantes pour conduire à la réussite de cette stratégie. Le programme que nous avons présenté au cours de ce travail ne représente toutefois qu'une étape de l'évolution de la notion de qualité totale dans l'entreprise. De nombreux réajustements interviennent de façon permanente pour améliorer ce projet.

Gérer le changement devient la principale difficulté rencontrée par les dirigeants de Bell Canada. Ces derniers sont confrontés à deux obstacles majeurs pour faire accepter le programme de qualité totale : réduire, voire éliminer la dichotomie entre les discours et les gestes posés par les gestionnaires; amener l'ensemble des employés à participer aux changements à venir. C'est à eux qu'il revient - dans un processus de concertation avec la haute direction - de définir les orientations du programme, ses caractéristiques et ses domaines d'application. Ce scénario serait à la base de l'adhésion.

Avant de conclure cette sous-partie, il convient de dégager deux questions : à qui le programme de qualité totale est-il destiné? Pour quels produits et services un projet de qualité totale est-il nécessaire? En fait, il nous semble que l'aboutissement d'un tel projet n'aura lieu qu'à partir du moment où les employés se sentiront véritablement concernés par les changements qu'on leur soumet.

Orgogozo dit à ce sujet : «L'art du changement réussi consiste à laisser aux acteurs le temps d'opérer les renégociations de ces avantages en contribuant à l'élaboration lente du nouveau système» (Orgogozo, 1989 : p. 131). De la même façon, il est peut-être utopique de vouloir étendre le programme de qualité totale à l'ensemble de la compagnie, car certains services peuvent ne pas en avoir besoin. C'est pourquoi seul le dialogue, préconisé précédemment, qu'il faudra nécessairement instaurer et développer (des exemples nous ont montré qu'il existe déjà), pourra conduire à l'aboutissement du projet de qualité totale.

3.6 Conclusion

Comme nous le disions en introduction, il y a effectivement trois groupes qui diffèrent par le sens qu'ils attribuent à la notion de qualité totale et par les résultats qu'ils en attendent. Les appellations d'enflammés, de désabusés et de pragmatiques données à la fin du stage ont fait place à de nouvelles dénominations, qui reflètent mieux, à notre avis, l'état d'esprit des individus que nous avons rencontrés.

Les enflammés sont devenus les «croyants», ceux qui assimilent la qualité totale à un changement de culture et à un changement de gestion. Pour ces individus, la notion de changement culturel repose, premièrement, sur l'engagement véritable de la haute direction, et, deuxièmement, sur la mise à leur disposition des bons outils. Ces personnes considèrent la qualité totale comme une finalité et non comme un simple moyen. En quête perpétuelle, elles pensent qu'il est toujours possible de faire mieux et ne désespèrent un jour de trouver le «graal de la qualité». Leur vision idéaliste de la qualité est indispensable aux autres membres de l'organisation, car les croyants introduisent une note d'espoir vitale pour la continuité d'un tel projet. L'appellation «croyant» se justifie par le fait que ces personnes ont utilisé des termes faisant référence à la religion : bonne nouvelle, apôtres, enfer et sermon.

Les pragmatiques demeurent les pragmatiques, c'est-à-dire les personnes-clés qui sauront mener à terme les projets d'amélioration continue. Pour eux, la fin justifie les moyens, et si le projet doit durer trois ans, il durera trois ans. Confiantes, mais toujours au bord du précipice, ces personnes s'entourent d'outils, de méthodes et de consultants, destinés à les rassurer, mais destinés aussi à augmenter leurs chances de réussite. Les pragmatiques ne considèrent pas la qualité comme une fin, mais comme un moyen pour satisfaire les clients. Ces derniers sont en fait la raison de vivre des pragmatiques.

Un risque se dégage pourtant de leurs visions. En effet, à trop considérer la qualité totale comme un outil, les pragmatiques finissent par confondre qualité totale et méthode en sept étapes. Celle-ci, élevée au rang de théorie, devient leur livre de chevet, leur façon d'expliquer le monde de l'organisation.

Enfin, il y a les désabusés qui sont devenus les «perdus» de la qualité. Les perdus considèrent la venue de la qualité totale comme une autre mode, qui va donner lieu à de nouvelles élucubrations de la part de la haute direction. Ce sont généralement des individus qui ont déjà participé à diverses expériences qualité qui se sont plus ou moins soldées par des échecs. Les raisons de leur désillusion proviennent du peu d'engagement des dirigeants, de l'écart observé entre ce qui est dit et ce qui est fait, et également de l'absence de budgets mis à leur disposition. Le grand défi serait alors de redonner aux perdus l'envie de participer aux projets de la société.

CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes efforcée de montrer de quelles manières la qualité totale peut constituer une stratégie de changement, voire une stratégie d'entreprise pour l'entreprise Bell Canada. Peut-être nous sommes-nous trop étendue sur des aspects du programme qui ne le méritaient pas (problématique contextuelle, rôle des intervenants)? Peut-être avons-nous été trop descriptive dans la présentation du vaste projet que les dirigeants de cette entreprise ont mis sur pied? Mais, si nous avons été aussi précise pour certains aspects du programme, c'est que nous considérons que ce dernier, même s'il est encore à l'état d'essai, force notre attention dans la mesure où il s'agit d'une véritable première chez Bell. En effet, la principale caractéristique de ce programme est de mettre l'accent sur les employés. Cette volonté, de la part de la haute direction, de consulter le personnel se traduit alors par la création de comités d'amélioration continue.

Dans de notre premier chapitre, nous avons souligné le rapprochement qui existe entre l'introduction de la qualité totale dans l'entreprise et la venue de la concurrence. À notre avis, ces deux décisions sont étroitement liées puisque les gestionnaires (Raymond Cyr et Jean Monty) avaient pour objectif de modifier la culture de Bell en prenant comme excuse la venue des concurrents. La qualité totale est alors considérée comme un levier de changement dont les objectifs sont aussi divers que multiples. Par la suite, nous avons présenté les questions que nous souhaitions approfondir, comme l'engagement de la haute direction, les changements organisationnels et le rôle que joue la communication dans une démarche de qualité totale. La description des problématiques nous a donc permis de délimiter le cadre de réflexion dans lequel nous nous situons.

Le cadre théorique composé de l'analyse systémique et, en particulier, de l'analyse stratégique, ainsi qu'une typologie de la notion de qualité totale, nous ont donné la possibilité de mieux comprendre les enjeux que cette notion soulève.

Nous avons par ailleurs procédé à un bref récapitulatif de la notion de qualité. L'utilisation du terme «notion» plutôt que celui de «concept» pour la qualité se justifie dans la mesure où nous n'avons trouvé que peu de documents érigeant la qualité totale en concept. Certains s'y sont essayés, mais force est de constater que leurs démonstrations ne nous ont pas convaincue. En outre, il est, selon nous, vain de donner une définition précise de la qualité. Celle-ci se décline différemment en fonction du secteur d'activité de l'entreprise et en fonction de la personnalité du dirigeant. Nous utilisons volontairement le singulier car, dans le cas qui nous concerne, c'est Jean Monty qui a été le catalyseur, puis le principal fervent de l'implantation de la qualité chez Bell Canada. Ainsi, la définition de la qualité dans une entreprise manufacturière ne sera vraisemblablement pas la même que celle d'une entreprise de services.

Le second chapitre nous a conduite à définir le programme de qualité totale tel qu'il a été défini par les dirigeants et par les consultants engagés à cet effet. Nous en avons profité pour décrire les programmes qualité antérieurs, le rôle des intervenants ainsi que les outils et méthodes utilisés. Cette première approche nous a permis de constater que ce programme souffre de certaines lacunes : l'absence de définition concernant la qualité, l'absence de cohérence, et enfin l'absence de définition des rôles et des tâches des différents intervenants. Au cours de cette partie, nous avons essayé de montrer les forces et les faiblesses du programme.

Le troisième chapitre nous a donné la possibilité de comparer les discours qualité en oeuvre chez Bell Canada. Nous avons confronté la position de la haute direction (grâce à une analyse des documents officiels) à celle des employés (grâce à une analyse de contenu). Les entrevues que nous avons réalisées sont d'une telle richesse qu'elles nous auraient probablement permis d'approfondir des points tels que la culture de l'entreprise, les résistances au changement, les rôles que les individus souhaitent jouer dans l'avenir. Toutefois, ne pouvant considérer l'ensemble de ces informations, nous avons choisi quatre thèmes, qui semblent également être les préoccupations des dirigeants et du personnel.

Les thèmes en question sont : les définitions de la qualité, les facteurs entraînant une digression dans la compréhension des messages émis par la haute direction, les priorités d'une démarche de qualité totale et les premiers résultats observés.

Enfin, nous pourrions dire que, oui, la qualité totale peut constituer une stratégie de changement et devenir la stratégie de cette entreprise. Mais encore faut-il que certains facteurs soient réunis afin de concourrir au succès de l'implantation de cette notion. Ce travail nous a permis de mettre en lumière des notions comme l'engagement, la participation, etc. Nous sommes néanmoins conscientes que d'autres pistes de recherche (la culture, les contraintes de la qualité totale et les résistances au changement) nous permettraient de mieux appréhender le phénomène «qualité totale». Toutefois, ces recherches pourraient faire l'objet d'un autre mémoire.

APPENDICE A

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des documents officiels.

Annexe 2 : Description de la structure hiérarchique de Bell Québec.

Annexe 3 : Description du projet n° 1 : Gestion de processus 1.

Annexe 4 : Description du projet n° 2 : Soutien aux ventes.

Annexe 5 : Description du projet n° 3 : Services à la clientèle.

Annexe 6 : Présentation du guide d'entretien.

Annexe 7 : Présentation des grandes «familles» de Bell Canada.

Annexe 8 : Présentation de la grille d'analyse.

Annexe 9 : Identification des personnes interrogées.

Note : Nous n'avons pu numéroter les annexes car les documents proviennent de Bell Canada et sont parfois constitués de différents feuillets; ce qui rendait toute numérotation difficile.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

Aubert, Nicole, De Gaujelac, Vincent. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 341 p.

Bernoux, Philippe. 1985. *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil, 378 p.

Breton, Philippe. 1992. *L'utopie de la communication*. Paris : Éditions La Découverte, 151p.

Crozier, Michel, Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 500 p.

Deming, W. Edwards. 1991. *Hors de la crise*. Paris : Économica, 352 p.

De Rosnay, Joël. 1977. *Le macroscope : vers une vision globale*. Paris : Éditions du Seuil, 346 p.

Harrington, H. James. 1991. *Objectif qualité totale : un processus d'amélioration continue*. Montréal : Publications Transcontinental inc., 320 p.

Joiner, Brian. 1990. *La méthode Joiner en sept étapes*. Joiner Associates Inc., 30 p.

Ishikawa, Kaoru. 1984. *La gestion de la qualité.Outils et applications pratiques* Paris : Dunod Entreprise, p. 242.

Juran, Joseph. 1987. *La qualité dans les services*. Paris : Afnor Gestion, 211 p.

Kélada, Joseph. 1991. *Comprendre et réaliser la qualité totale*. (2ème ed.). Québec : Dollars-des-Ormeaux, 386 p.

Mélèze, jacques. 1979. *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris : Éditions d'organisations, 157 p.

Morin, Edgar. 1981. *La méthode*. Paris : Éditions du Seuil.

Orgogozo, Isabelle. 1987. *Les paradoxes de la qualité*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 158 p.

Orgogozo, Isabelle, Sérieyx, Hervé. 1989. *Changer le changement. On peut abolir les bureaucraties*. Paris : Éditions du Seuil, 217 p.

Pichault, François. 1990. *Le conflit informatique. Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*. Bruxelles : Éditions universitaires De Boeck, 259 p.

Rens, Jean-Guy. 1993. *L'empire invisible. Histoire des télécommunications au Canada de 1846 à 1956 et de 1956 à nos jours*.. 2 t. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Von Bertalanffy, Ludwig. 1980. *«La théorie générale des systèmes»*. Paris : Dunod, 298 p.

AUTRES DOCUMENTS

Communication dans des actes de colloques

Kearney, Robert. 1993. «L'avenir des télécommunications : le Canada sera-t-il maître d'oeuvre ou simple associé?». Allocution prononcée devant le Cercle Canadien de Montréal, le 8 mars 1993.

Giroux, Hélène. 1992. «Gestion de la qualité : grands courants et avenues de recherche». Présentation au quatrième colloque du GISCOR, 12 novembre 1992.

Production de recherche

Ménard, Marc, Gaëtan Tremblay et Jérôme Desjardins. Février 1994. *Esquisse d'une convergence annoncée : Télécommunications et câblodistribution au Québec et au Canada.* Université du Québec à Montréal. Ouvrage à paraître sous la direction de Gaëtan Tremblay, Jean-Guy Lacroix et Bernard Miège.

ARTICLES

Articles de revue

Giroux, Hélène, Landry, Sylvain. 1993. «Qualité totale : courants et contre-courants». *Gestion* (novembre 1993), p. 51-58.

Articles de journal

AFP. 1994. «Bell Atlantic et TCI renoncent à fusionner». *Le Devoir* (Montréal), 25 février.

Bérubé, Gérard. 1993. «Le pétard en plein visage». *Le devoir* (Montréal), 15 janvier.

Jannard, Maurice. 1993. «Le CRTC doit changer de rôle». *La Presse* (Montréal), 1er avril, p. C3.

Jannard, Maurice, 1993. «Unitel vise 4 % du marché en 1994». *La Presse* (Montréal), 24 novembre, p. D2.

Presse canadienne. 1993. «Unitel Communications vogue vers la rentabilité». *La Presse* (Montréal), 3 mars, p. D7.

Monty, Jean. 1990. «L'excellence du service : la dimension humaine». *Journal Bell* (Montréal), 1er octobre, p. 6.

«Comment fait-on pour mesurer la qualité?». *Journal Bell* (Montréal), 15 octobre, 1990, p. 4.

«Jean monty parle de compétence au lancement provincial». *Journal Bell* (Montréal), 15 octobre 1990, p. 4.

«La haute direction examine la gestion de la qualité totale». *Journal Bell* (Montréal), 8 juillet 1991, p. 3.

«La qualité : vous faites la différence». *Journal Bell* (Montréal), 1er octobre 1991, p. 1.

«Une évolution plutôt qu'une révolution». *Journal Bell* (Montréal), octobre 1991, p. 1.

«L'Ontario souligne le travail des héros méconnus de la qualité». *Journal Bell* (Montréal), octobre 1991, p. 3.

«La formation : la pierre angulaire de la qualité». *Journal Bell* (Montréal), octobre 1991, p. 1.

Monty, Jean, Kearney, Robert. 1992 «Vivre la mission». *Journal Bell* (Montréal), 27 janvier, p. 1.

«En toile de fond : la communication». *Journal Bell* (Montréal), 27 janvier 1992, p. 4.

Monty, Jean. 1992. «Il faut envisager les changements avec confiance». *Journal Bell* (Montréal), 24 février, p. 2.

«Place à la parole en direct». *Journal Bell* (Montréal), 18 mai 1992, p. 1.

«Le forum *la parole en direct*». *Journal Bell* (Montréal), 18 mai 1992, p. 5.

«Le séminaire de Joiner : ouvrir les yeux sur la qualité totale». *Journal Partenaire* (Montréal), août 1993.

«Les conseillers en Qualité, éclairés, mais pas aveuglants». *Journal Partenaire* (Montréal), octobre 1993.

ANNEXE 1

LISTE DES DOCUMENTS OFFICIELS

Documents spécifiques :

- Vivre la mission;
- Rôle du leader dans des périodes de crise face au changement (Bell Québec, 1991);
- Gestion des processus (Logistique, Québec, 1992);
- Perspective Qualité (novembre 1993);
- De gestionnaire à coach : un changement conscient;
- Leçons communes tirées des experts (Gestion Qualité Totale);
- Bell SII : Nouvelle application qualité totale;
- Programme des cours de l'IFPB (1993);

- Rummler and Brache method;
- New products/services introduction (Process Bell Québec).

Documents stratégiques :

- Processus de sondage corporatif 1990-1992;
- Sondage auprès des employés (1992);
- Plan de transformation 1992;
- Énoncé d'orientation (Bell Canada 1992);
- Plan de communication à l'appui de la Qualité Totale à Bell Canada Communication (novembre 1992);
- La gestion de la Qualité Totale à Bell Canada;
- La Qualité Totale : plan de travail marché d'affaires (préparé par Anne St. Georges, octobre 1992);
- Transformation Qualité Totale : rétrospective 1989/1993;
- Politique en matière de contrôle et de fiabilité (Bell Canada, 16 août 1993);
- La gestion du rendement en évolution (29 septembre 1993);
- Programme de réajustement de l'effectif 1994, introduit par une lettre de Robert Kearney, président et chef de la direction (12 novembre 1993).

ANNEXE 2

STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DE BELL QUÉBEC

Président Bell Québec
Vice-présidents de groupe
Palier A
Palier B
Palier C
Palier D
Non cadres : commis, techniciens, etc.

Les vice-présidents de groupe sont au nombre de six qui dirigent les familles suivantes : l'Exploitation du réseau, la Clientèle affaires, la Communication, les Ventes et services du marché résidentiel, le département des Contrôleurs et le département de Planification et rendement.

ANNEXE 3

GESTION DE PROCESSUS

MANDAT ET SON ÉVOLUTION:

▲ **MANDAT INITIAL:**

Réduire les délais pour les aménagements exécutés dans des espaces disponibles avec du mobilier existant.

▲ **MANDAT REDÉFINI:**

Réduire les délais pour les projets d'aménagement de personnel, d'envergure moyenne, dans des espaces disponibles avec du mobilier existant.

▲ AUTRES PROCESSUS A DÉVELOPPER:

. Projets à temps restreint
. Projets de petite envergure
. Projets avec mobilier SMB
. Projets d'aménagement pour le service des téléphonistes
. Projets associés à l'équipement téléphonique

RECOMMANDATIONS POUR L'IMPLANTATION DES NOUVEAUX PROCESSUS

- RECONNAITRE COMME UN TOUT INDISSOCIABLE

  - L'IMPLANTATION DE TOUS LES PROCESSUS PROPOSES
  - LA RESTRUCTURATION PROPOSEE DU PERSONNEL
  - LA CREATION ET LA MISE EN PLACE DES OUTILS DE TRAVAIL
  - LA MISE EN PLACE DES INDICES DE PERFORMANCE

- NOMINATION D'UN COORDONNATEUR PRINCIPAL

  - DEVELOPPEMENT DES OUTILS
  - SUPERVISION DE L'IMPLANTATION DANS CHAQUE DISTRICT IMPLIQUE
  - MISE EN PLACE DES INDICES DE PERFORMANCE
  - SUPPORT A LA FORMATION DU PERSONNEL
  - PERSONNE-RESSOURCE POUR L'ELABORATION ET LA MISE A JOUR DES ELEMENTS CONNEXES
    (PUBLICISATION DU POINT D'ENTREE, MISE A JOUR DU 870-LOGI)

PRINCIPAUX CHANGEMENTS EXIGES PAR LES NOUVEAUX PROCESSUS

- PERSONNEL
  - FUSION DES POSTES DU PLANIFICATEUR ET DU CONCEPTEUR
  - ELARGISSEMENT DU ROLE DE L'AMENAGISTE
  - CREATION D'UN POSTE DE TECHNICIEN-SUPPORT
  - ELARGISSEMENT DU ROLE DU COORDONNATEUR-INTERTEL

- OUTILS DE TRAVAIL

  - REMODELAGE ET ACCESSIBILITE ACCRUE DE LA LISTE DES MOUVEMENTS
  - MISE AU POINT D'UN NUMERO UNIVERSEL
  - MISE AU POINT POUR CHAQUE ESPACE D'UNE LISTE ACCESSIBLE DES INTERVENANTS
  - MISE AU POINT D'UN ACCUSE DE RECEPTION NORMALISE
  - CREATION DE LIENS (TERMINAUX ET IMPRIMANTES) ENTRE LES DIFFERENTS INTERVENANTS
  - CREATION D'UNE BANQUE DE DONNEES GRAPHIQUES INFORMATISEE DES PLANS D'AMENAGEMENT
  - CREATION D'UN GABARIT NORMALISE POUR LES ECHEANCIERS
  - CREATION DE DOCUMENTS DE SUPPORT POUR LES INTERVENANTS (QUESTIONNAIRES-TYPES, PROCESS MAPPING ET DOCUMENTS DE REFERENCE)
  - INTRODUCTION D'UN DOCUMENT D'ENTENTE NORMALISE CLIENT-FOURNISSEUR

PRINCIPAUX CHANGEMENTS EXIGES PAR LES NOUVEAUX PROCESSUS (SUITE)

- PROCEDURES

  - PRISE EN CHARGE TOTALE DU CLIENT
  - ARTICULATION D'UNE EQUIPE DE SPECIALISTES AUTOUR DU PLANIFICATEUR
  - APPLICATION SYSTEMATIQUE DE TOUS LES OUTILS PRECEDEMMENT ENUMERES
  - RESPONSABILISATION ACCRUE DES INTERVENANTS PAR LA REDUCTION DES AUTORISATIONS REQUISES

ANNEXE 4

SOUTIEN AUX VENTES

PROJET QUALITÉ

Introduction des nouveaux produits/services

Bell

SOUTIEN AUX VENTES

Bell

FORMULATION INITIALE

Description du projet:

Amélioration du processus d'élaboration et d'implantation des méthodes et systèmes associés à l'introduction (et aux modifications) des services dans les groupes Ventes, SAC, SAFF. Le but est d'améliorer la qualité des méthodes et systèmes nécessaires aux activités pré-vente jusqu'à l'input dans BCRIS inclusivement.

Champion:	**Michel Gagné**	
Équipes:	**D'orientation:**	**Michel Gagné, Gilles Gendron, André Bergeron, Claude Boivin**
	D'amélioration:	**Michèle Bergeron (Chef d'équipe), Louis Gilbert, Hélène Loiselle, Alain Charbonneau, Louis Despars, Pierrette Gingras, Annie Ménard, Robert Vézina, France Tremblay, Louis Matte, Lorraine Dufort**

Critères de succès

1. **Exactitude**
   - **"Zero defects" dans les méthodes et systèmes dès la première livraison**
2. **Disponibilité à temps**
   - **Selon les besoins/attentes des clients**
   - **En français**
3. **Un "kit" complet**
   - **1 seule livraison**
   - **Avec tous les outils associés**
4. **Convivialité**
   - **Facile à comprendre**
   - **Facile à utiliser**

Mesure — **Quantifier la perception des vendeurs/SAC/SAFF/sur les caractéristiques-clés de qualité (avant/après).**

Bell

LE MANDAT MODIFIÉ

1. **Établir un processus permanent d'identification, définition et communication des besoins/attentes des groupes Ventes/SAC/SAFF de Bell Québec face au contenu et à la forme des outils associés à l'introduction et aux modifications des produits et services.**

2. **Améliorer le processus d'implantation de ces outils et systèmes dans les groupes Ventes/SAC/SAFF.**

Bell

CARACTÉRISTIQUES-CLÉS DE QUALITÉ (CRITÈRES DE SUCCÈS)

1) **Exactitude**
   - **"Zero defects" dans les méthodes et systèmes dès la première livraison.**

2) **Disponibilité à temps**
   - **Selon les besoins/attentes des clients**
   - **En français**

3) **Un "kit" complet**
   - **1 seule livraison**
   - **Avec tous les outils associés**

4) **Convivialité**
   - **Facile à comprendre**
   - **Facile à utiliser**

<u>Mesure:</u> **Quantifier la perception des vendeurs/SAC/SAF sur les caractéristiques-clés de qualité (avant/après).**

Bell

FONCTIONNEMENT:

1) Discussion structurée
2) Changer l'ordre des tours de table
3) Lever la main pour droit de parole
4) Droit de réplique sur commentaire avant de passer à un autre sujet
5) Prendre décisions suivant processus décisionnel établi
6) Faire un résumé à la fin de chaque sujet (pour une compréhension uniforme et pour le secrétaire)

COMPORTEMENT:

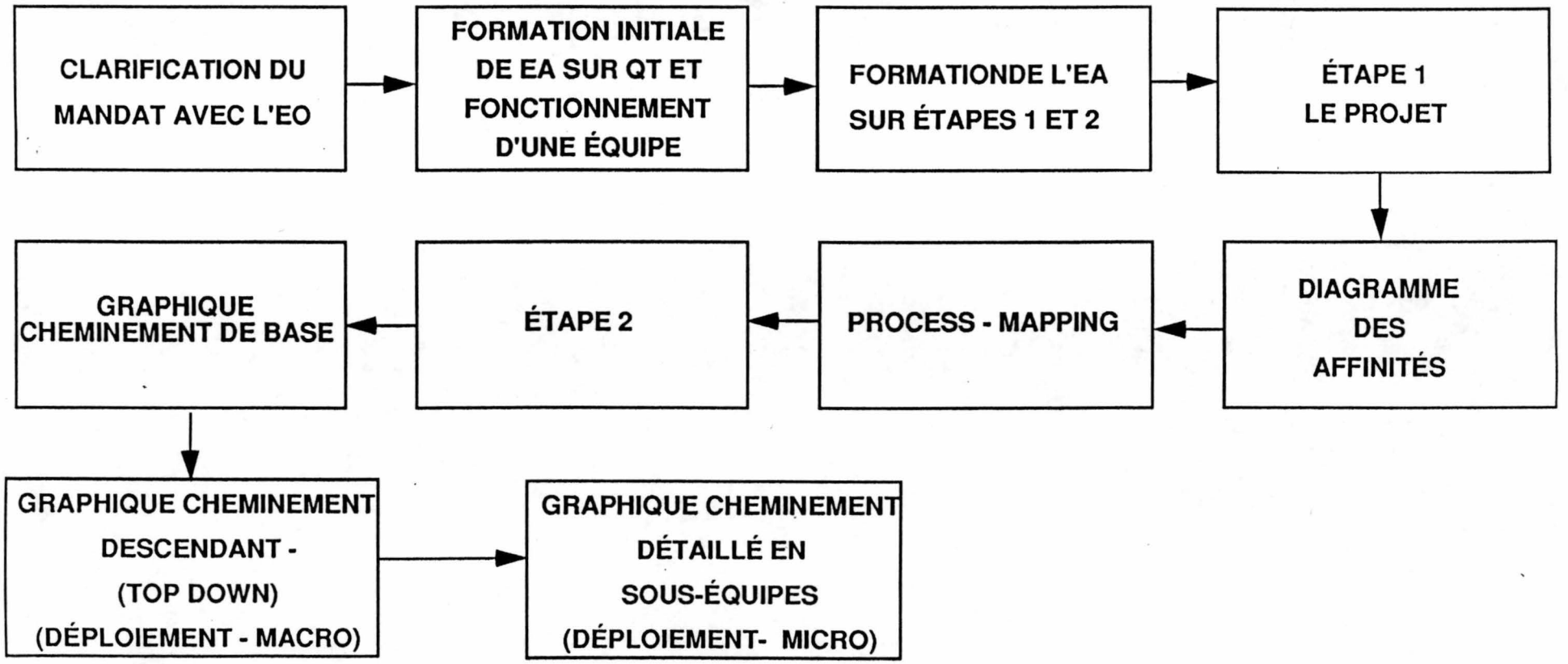
1) Arriver à l'heure
2) Commencer à l'heure
3) Finir à l'heure entendue, sauf si entente commune

4) Assiduité:
   - Système de "buddy" si l'on doit manquer une réunion
   - Quorum 8 sur 11, dont 2 sur 3 (Annie-Louis-Pierrette)
   - Ne pas manquer 2 réunions en ligne
   - Si un sujet à l'agenda implique directement son groupe, on se doit d'être présent.

5) Émettre opinions avec franchise
6) Humour obligatoire
7) Pas de pagette, ni de cellulaire
8) Respect des opinions
9) S'en tenir aux sujets de l'ordre du jour
10) Une réunion à la fois

Bell

OÙ EN SOMMES-NOUS...



ANNEXE 5

SERVICES À LA CLIENTELE

PROJET QUALITÉ

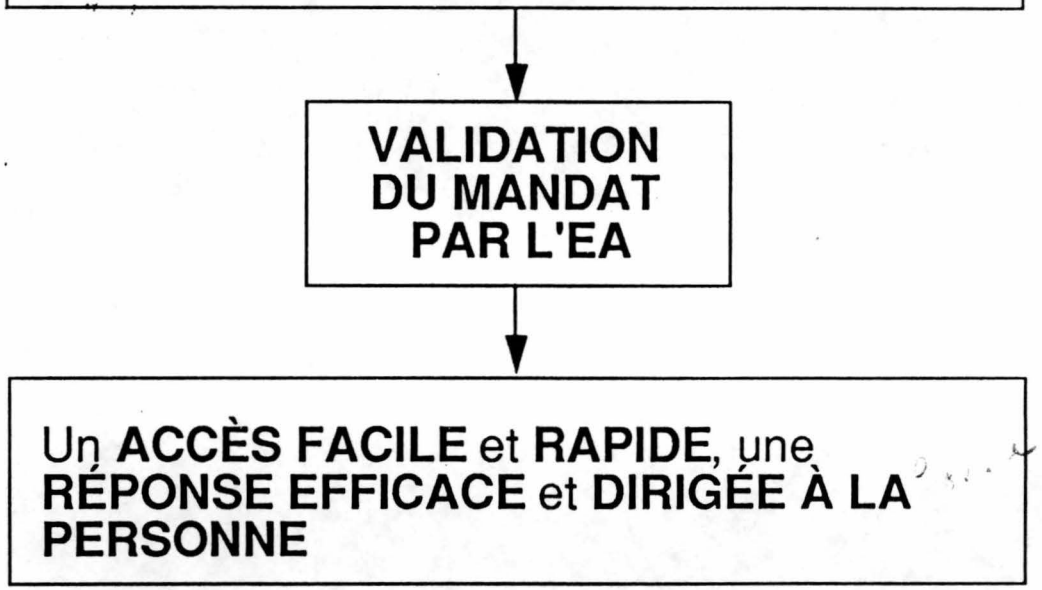
AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AU SERVICE À LA CLIENTÈLE

EA
ACCÈS
SAC

1993 07

LE MANDAT:

Revoir le processus d'accès au SAC afin d'assurer à tous nos clients une **RÉPONSE RAPIDE, EFFICACE** et **DIRIGÉE À LA BONNE PERSONNE**



L'OBJECTIF:

Améliorer l'accès au Service à la Clientèle.

ÉTAPE 1 : LE PROJET QT

DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DES C.C.Q.

Un accès est **FACILE** et **RAPIDE** et une réponse est **EFFICACE** et **DIRIGÉE** à la **BONNE PERSONNE** quand:

a) Le client compose un seul numéro et n'entend pas plus de 3 **SONNERIES** avant d'accéder à un système de réponse.

b) La R.V.I. offre un choix maximum de 3 **BRANCHES** et la période d'attente sur DAA ou console n'excède pas 30 **SECONDES** avant d'être répondu par un préposé.

c) Le **PREMIER PRÉPOSÉ** à qui le client s'adresse répond à ses attentes.

ÉTAPE 1 : LE PROJET QT

Définition des C.C.Q.

Accès facile et rapide

- Un seul numéro à composer
- Attente acceptable et raisonnable
- Obtenir une réponse
- Aucun signal d'occupation
- Diffuser des messages clairs, courts et précis sur la RVI
- Les numéros publicisés sont accessibles

Réponse efficace

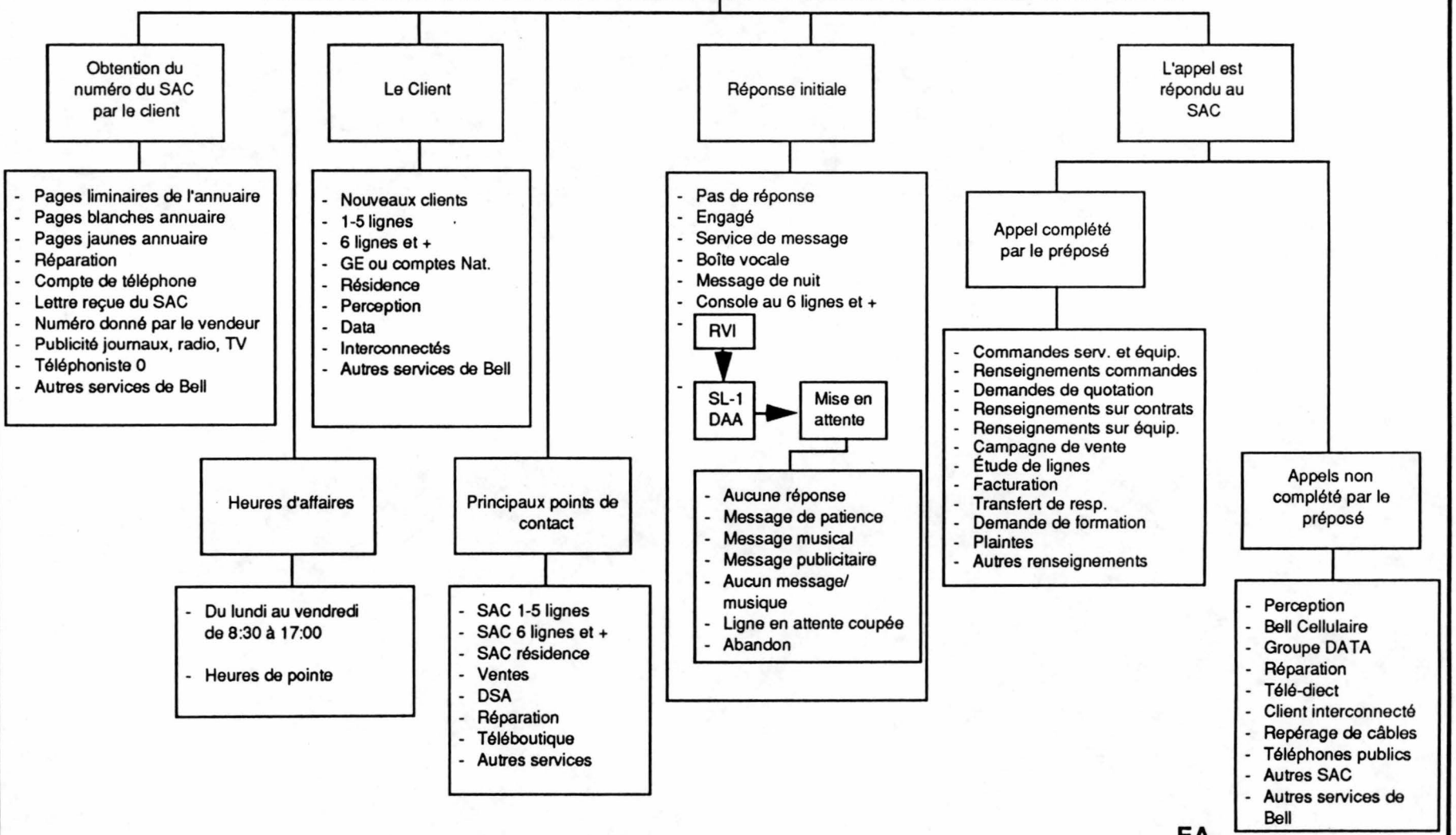
- Trouve le numéro facilement
- Les heures d'ouverture sont satisfaisantes
- Les procédures d'accès sont uniformes
- Si rejoint le mauvais service, le préposé le réachemine rapidement au bon service
- Usage opportun du message de nuit
- Un seul numéro à composer
- Diffuser des messages clairs, courts et précis sur la RVI
- Les numéros publicisés sont accessibles
- Le temps de réaction est court lorsque le client est mal dirigé

Dirigé à la bonne personne

- Un seul numéro à composer
- Rejoint le bon service
- Ne rejoint pas un service de message (libérer file d'attente)
- Rejoint la personne capable de répondre à ses besoins
- Si rejoint le mauvais service, le préposé le réachemine rapidement au bon service

ÉTAPE 1 : LE PROJET QT

L'ACCESSIBILITÉ AU SERVICE À LA CLIENTÈLE



EA ACCÈS SAC **1993 07**

CL-1071

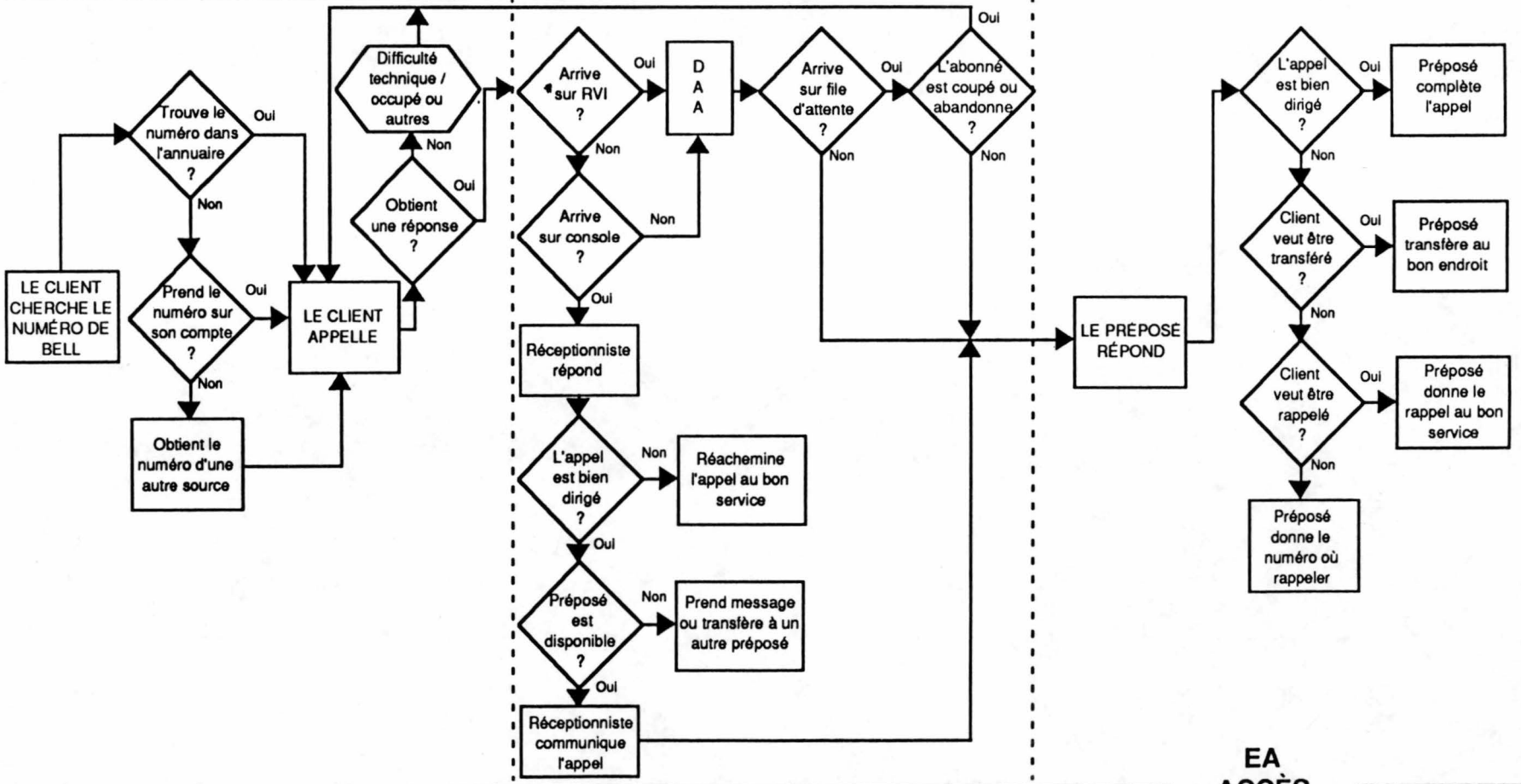
ÉTAPE 2 : SITUATION COURANTE

GRAPHIQUE DE CHEMINEMENT
PROCESSUS D'ACCESSIBILITÉ AU SAC

Le client compose un seul numéro et n'entend pas plus de 3 sonneries avant d'accéder à un système de réponse.

La R.V.I. offre un choix maximum de 3 branches et la période d'attente sur DAA ou console n'excède pas 30 secondes avant d'être répondu par un préposé.

Le premier préposé à qui le client s'adresse répond à ses attentes.



EA
ACCÈS SAC

1993 07

CL-1071

À VENIR...

QUOI :

Élaborer la méthodologie et le protocole de la collecte de données, procéder à l'essai pratique et compléter l'ébauche des rapports statistiques.

COMMENT :

Formation de deux (2) équipes de travail

Équipe Juillet → Observation / sondage / questionnaire

Équipe Août → Données objectives (rapports SL-1, PES)

POURQUOI

Optimiser la période des vacances en maintenant la dynamique de l'équipe.

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Avoir en main tous les éléments permettant le déploiement en septembre de la collecte de données.

Prochaine réunion de l'EA : 31 août.

ANNEXE 6

GUIDE D'ENTRETIEN

Préambule:

«Bonjour, je suis M. F. étudiante en maîtrise en communication à l'UQAM et je prépare mon mémoire sur la stratégie d'implantation de la qualité totale à Bell Canada. Je travaille en particulier sur les moyens de communication utilisés pour véhiculer la qualité totale».

1 IDENTIFICATION

1.1 Avant de parler de qualité totale, pourriez-vous décrire la nature de votre travail ?
1.2 Quel est votre rôle au sein du service de (....) ?
1.3 Depuis combien de temps travaillez-vous à Bell Canada ?
1.4 Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ?

2 CONTEXTE

2.1 Pourquoi les dirigeants de Bell ont-ils adopté un programme de qualité totale ?
2.2 Quels sont les défis auxquels la compagnie est confrontée ?
2.3 Ces défis résultent-ils de l'introduction de la concurrence sur le marché de l'interurbain ?

3 LA QUALITÉ TOTALE

3.1 Pouvez-vous décrire le programme de qualité totale de Bell ?
3.2 Comment se traduit-il dans les faits ?
3.3 Que signifie pour vous personnellement l'expression de qualité totale ?
3.4 Votre définition de la qualité rejoind-elle le programme de qualité totale de l'entreprise ?
3.5 Quelles sont selon vous les priorités dans une démarche de qualité totale ? Au niveau de l'entreprise, au niveau de l' équipe de travail.
3.6 Les priorités que vous avez citées rejoignent-elles le programme de qualité totale ?

3.7 Avez-vous été consulté pour la définition ou l'implantation du programme de qualité totale ?

4 LE PROGRAMME

4.1 Selon vous, à qui s'adresse le programme de qualité totale ?
4.2 Pouvez-vous décrire le projet de qualité totale sur lequel vous travaillez ?
4.3 Pouvez-vous situer votre projet de qualité totale dans le cadre de la compagnie ?
4.4 Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
4.5 Quels sont les changements introduits par une démarche de qualité totale ?
4.6 Quels sont les outils de travail que vous utilisez dans le cadre de votre projet ?
4.7 Connaissez-vous la méthode en sept étapes ? Qu'en pensez-vous ?
4.8 Est-ce votre première expérience de qualité totale chez Bell ?
Oui, non, expliquez.

5 LA FORMATION ET LA COMMUNICATION

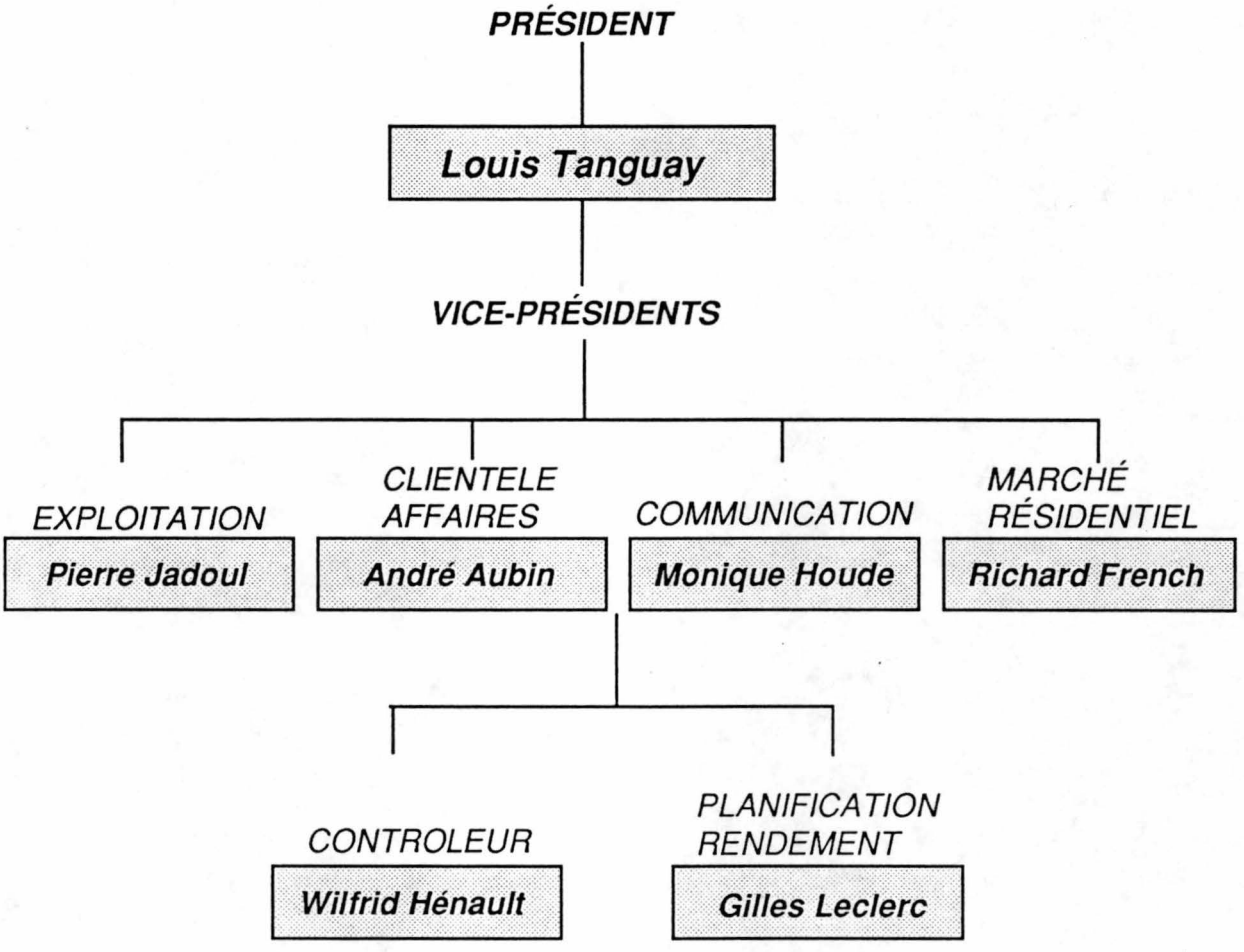
5.1 Quels sont les derniers cours de formation que vous avez suivi sur la qualité totale ?
5.2 Dans quelle mesure les cours de formation correspondent-ils à vos besoins ?
5.3 Quels sont selon vous les cours de formation indispensables pour adopter une démarche qualité ?
5.4 De quelle manière avez-vous reçu l'information concernant la qualité totale ?
5.5 Quels sont les autres moyens de communication utilisés pour véhiculer le programme de qualité totale ?
5.6 Quel est selon vous le message véhiculé par la direction dans le programme de qualité totale ?
5.7 Vous sentez-vous concerné par le discours sur la qualité totale ?
5.8 Quels sont les résultats attendus ?

Suggestions

ANNEXE 7

LES GRANDES «FAMILLES» DE BELL CANADA

ORGANIGRAMME BELL QUÉBEC



ANNEXE 8

GRILLE D'ANALYSE DES ENTREVUES

Thèmes et sous-thèmes retenus :

1 L'environnement
- 1.1 Conjoncture : les affaires
- 1.2 La concurrence
- 1.3 Une mode

2 L'engagement réel ou virtuel de la haute direction
- 2.1 L'engagement réel
- 2.2 L'implication virtuel

3 Les priorités de Bell Canada
- 3.1 Les clients
- 3.2 Les employés
- 3.3 La survie de l'entreprise
- 3.4 La qualité totale
- 3.5 Le changement culturel

4 Les définitions de la qualité totale

5 Les projets de qualité totale
- 5.1 Les priorités des projets
- 5.2 La définition des projets
- 5.3 La composition des équipes
- 5.4 Les difficultés rencontrées
  - 5.4.1 Mandat peu précis, peu défini
  - 5.4.2 Manque de soutien
  - 5.4.3 La gestion du temps

6 Les principes et outils de la qualité totale

6.1 Les principes

6.1.1 La participation, l'implication et la responsabilisation

6.1.2 La réduction de la hiérarchie

6.1.3 La notion d'équipe

6.2 Les outils

6.2.1 Les différents outils

6.2.2 La méthode en sept étapes

6.3 Les ressources humaines

6.3.1 Les conseillers qualité

6.3.2 Les consultants de Joiner

7 L'importance de la formation

7.1 Les cours (internes et externes)

7.2 L'exemple donné

8 La communication

8.1 Le plan de communication

8.2 La diffusion de l'information

8.3 La consultation

8.4 Le message véhiculé

9 Les changements observés

9.1 Au niveau micro : c'est-à-dire personnel

9.2 Au niveau macro : c'est-à-dire le service, la division ou la compagnie

10 Les résultats attendus

ANNEXE 9

TABLEAU RÉCAPITULATIF IDENTIFIANT LES PERSONNES RENCONTRÉES

NOMS	DURÉE	DIPLOME	TITRE	STATUT	PARCOURS PROFESSIONNEL
GP1/1	20 ans		Directeur opérationnel au service immobilier en exploitation	Palier B	Toujours à l'immobilier sauf 2 ans à l'exploitation.
GP1/2	12 ans	Bac en administration comptable	Directeur services immobiliers	Palier D	1 - Contrôleur jusqu'en 1988 2 - Services des immeubles
GP1/3	14 ans		Directeur services immobiliers	Palier D	1 - Génie conseil 2 - Aménagement
GP1/4	12 ans		Directeur gestion de projets	Palier D	Toujours au même endroit
GP1/5		Architecte	Facilitateur	Palier D	1 - Architecte dans le groupe Ingiénérie 2 - Agent de changement pour la qualité 3 - Directeur de la planification 4 - Facilitateur en gestion de processus (titre qu'il s'est lui-même donné)
GP1/6			Mailleur	Palier C	
SAC/1	29 ans		Directeur régional, service affaires	Palier C	Toujours aux services à la clientèle 1969 : promue palier D

SAC/2	20 ans		Directeur adminitratif	Palier D	1 - Enseignante 2- Chez Bell, préposée de service au SAC 3 - Cadre depuis 1988 au SAC 4 - Chef d'équipe d'un projet de qualité totale
SAC/3	12 ans	Bac en relations industrielles	Représentante clientèle	Non cadre	1 - Caissière aux téléboutiques 2 - Commis à la réparation 3 - Préposée aux SAC
SAC/4	23 ans		Directeur soutien aux ventes	Palier D	1 - Commis 2 - Préposée de service au SAC 3 - Palier D en 1978 au service réseau 4 - Groupe méthodes et soutien 5 - 1993 : Tâche spéciale
SAC/5	12 ans		Représentante syndicale et représentante clientèle	Non cadre	1 - Commis en administration 2 - Préposée de service au SAC
SAC/6	19 ans		Représentante clientèle	Non cadre	1 - vendeur 2 - représentante en communication 3 - Coach pour une équipe de préposées
SAV/1	19 ans	Économiste	Chef divisionnaire soutien aux ventes	Palier B	1 - 10 ans au service marketing 2 - Groupes budget 3 - Services économiques 4 - International

SAV/2	21 ans		Directeur secteur, tâche spéciale	Palier C	Toujours cadre et a toujours oeuvré au service des téléphonistes
SAV/3	20 ans		directeur soutien aux ventes	Palier D	Toujours rattaché aux ventes : 1 - Représentant des ventes 2 - Directeur des ventes 3 - Formation pour vendeur 4 - Soutien aux ventes
SAV/4	18 ans		Directeur soutien aux ventes	Palier D	Toutes les familles en relation avec le client : 1 - Installation-réparation 2 - recrutement de cadres 3 - exploitation du réseau 4 - Maroc pendant 2 ans
SAV/5	22 ans		Directeur soutien aux ventes	Palier C	Toujours au SAC
SAV/6	26 ans		Consultante Bell Sygma	Palier D	Globalement toujours aux ventes et conseillère en services