

- *approche axée sur l'esthétique* : par exemple, affiches, bulletins de nouvelles, méthode «du sourire» et autres techniques de motivation et de formation;
- *approche axée sur les normes* : nombreuses variantes du concept;
- *approche axée sur le milieu* : contexte social du milieu de travail.

24. L'approche dite esthétique, même si elle fait partie intégrante du système, ne constitue pas l'unique moyen d'atteindre l'objectif visé. Quant aux approches axées sur le milieu et les normes, elles sont différentes l'une de l'autre : la première favorise la création d'un milieu qui met l'accent sur la culture, la motivation et les valeurs partagées plutôt que sur la contrainte, le mandat et les normes. La deuxième, elle, prône l'utilisation d'une méthode plus cohérente pour mettre en oeuvre des processus d'amélioration de la qualité dans les domaines où des normes objectives peuvent être appliquées.

25. Le Comité a été appelé à se pencher sur la question fondamentale suivante : est-ce que, malgré les différences qui existent entre les secteurs privé et public, le principe de la gestion de la qualité, conçu pour le secteur privé, peut être appliqué avec succès au secteur public. Certains témoins se sont dits en faveur de l'application d'un tel principe au sein du gouvernement, tandis que d'autres ont exprimé des doutes quant à son efficacité. Le Conseil canadien des petites entreprises a déclaré que l'absence de profits pourrait, entre autres facteurs, nuire à l'application de ce principe. Dans un article publié dans le numéro de juillet/août 1992 du *Public Administration Review*, James E. Swiss, de l'Université de la Caroline du Nord, a énuméré d'autres facteurs qui, à son avis, pourraient limiter⁶ l'utilité du principe pour le gouvernement : le secteur public met l'accent sur les produits plutôt que sur les services, sur des groupes de consommateurs bien définis, sur les intrants et les processus et plutôt que sur les résultats; il favorise une culture organisationnelle qui concentre tous ses efforts sur la qualité. Swiss a déclaré :

En somme, le principe traditionnel de la gestion de la qualité totale peut facilement faire plus de tort que de bien au gouvernement parce qu'il met l'accent sur les exigences particulières de clients bien précis et non sur les besoins d'un client plus important (mais souvent peu attentif), le grand public. Le principe traditionnel de la gestion de la qualité totale peut également amener une organisation à négliger ou même — si les conseils de Deming sont suivis — à démanteler des systèmes bien établis comme le mode de gestion par objectifs, la budgétisation des programmes et les systèmes de contrôle du rendement qui fixent des objectifs précis et qui mesurent les résultats obtenus. Enfin, le principe de la gestion de la qualité totale impose plusieurs exigences (production constante, culture organisationnelle puissante et immuable) que le gouvernement est intrinsèquement incapable de respecter. Malgré tous ces grands problèmes, le principe de la gestion de la qualité totale présente plusieurs aspects positifs. Toutefois, les gestionnaires du secteur public doivent modifier le système en profondeur pour tirer parti des avantages qu'il offre⁷.

26. D'après Swiss, un principe modifié de la gestion de la qualité totale mettrait l'accent sur la réaction des clients, le contrôle du rendement, les améliorations continues et la participation des travailleurs, mais attacherait moins d'importance aux exigences traditionnelles concernant la production soutenue et la continuité de la culture organisationnelle. De plus, il sensibiliserait les gestionnaires aux risques que présente le fait de satisfaire un seul groupe de clients, plutôt que de

⁶ Swiss, James E., «Adapting Total Quality Management (TQM) to Government-its stress», *Public Administration Review*, juillet-août 1992, Vol. 52, No. 4, p. 358 et 359.

⁷ *Ibid.*, p. 359 et 360.