

3. Gestion de la qualité totale - Service de la qualité totale

20. Le Comité s'est demandé si le concept de la gestion de la qualité pouvait favoriser une attitude axée sur la qualité du service et réduire l'écart existant entre les attentes des intervenants et l'idée qu'ils se font du service reçu. Il a donc examiné diverses études⁵ portant sur le concept, de même que la question de savoir si cette approche pouvait être appliquée au secteur public. En gros, le principe de la gestion de la qualité exige que l'accent soit mis non pas sur l'organisation, elle-même, mais plutôt sur le processus, processus qui vise à améliorer la façon dont les produits ou les services sont créés et qui vise les objectifs suivants :

- axer tous les aspects des activités de l'organisation sur la satisfaction des besoins du client, en vue de rendre celle-ci plus concurrentielle ;
- utiliser efficacement les ressources de l'organisation et mettre à profit les talents de ses employés;
- répondre aux attentes des clients ou les dépasser.

21. Un système de contrôle de la qualité doit également tenir compte du volet humain que comporte la prestation d'un service. Il doit :

- gérer les processus sociaux que comporte la prestation d'un service;
- considérer les rapports humains comme un élément essentiel à la qualité du service;
- tenir compte de l'idée qu'a le client de l'image, de l'attitude et du rendement de l'organisation;
- mettre en valeur les compétences et les capacités du personnel;
- inciter le personnel à améliorer la qualité du service et satisfaire les attentes des clients.

22. Pour assurer la qualité totale d'un service, il faut d'abord cerner les lacunes qui existent (les problèmes surviennent lorsque ceux qui fournissent le service ont de la difficulté à bien saisir les besoins et les attentes des clients). Habituellement, une fois l'évaluation terminée, les employés au sein d'une organisation (équipes fonctionnelles et inter-fonctionnelles) se réunissent pour trouver des solutions possibles aux lacunes décelées au niveau du service. C'est par des programmes de formation et des mesures d'encouragement dispensés à intervalles réguliers que l'on parvient à inculquer aux employés l'importance d'offrir un service de qualité. Ce système repose sur le principe voulant que la qualité du service offert au client est fonction de celle de toutes les étapes de la chaîne de prestation du service.

4. Adapter le principe de la gestion de la qualité totale au gouvernement

23. On peut adopter diverses approches pour établir un programme de gestion de la qualité :

5 Les sections B.3., B.4. et B.5. du présent chapitre s'inspirent des ouvrages et articles suivants : Brown, Stanley A., (also by Marvin B. Martenfeld and Allan Gould), *Creating the Service Culture, Strategies for Canadian Business*, 1990; Clemmer, Jim, *Firing on All Cylinders, The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance*, (with Barry Sheehy and Achieve International/ Zenger-Miller Associates), 1992; Gibb-Clark, «Quality practices not for all: study», *The Globe and Mail*, 2 octobre, 1992; Government of Ontario, *Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government*, A Report to the Ontario Public Service, Continuous Improvement Services Inc. and Erin Research Inc., February 1992; Harrington, H. James, *Business Process Improvement, The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness* (sponsored by the American Society for Quality Control), 1991; Port, Otis, (also by Smith, Geoffrey), «Quality», *Business Week*, (with Carey, J., Kelly, K., Forest, S.A. and bureau reports, 30 novembre 1992; Price Waterhouse, «North American perspective on Quality Service practices», *Pulse*, 1991; and Stanleigh, Michael, «Accounting for quality», *CA Magazine*, Canadian Institute of Chartered Accountants, Vol 125, No. 10, October 1992.