

De l'espace qualité à l'espace progrès: concepts, outils et démarche à travers l'expérience de Swisscom

L'objectif de cet article est de vous faire vivre l'expérience d'une démarche qualité réalisée dans une entreprise de service amenée à se transformer radicalement. SWISSCOM, puisqu'il s'agit d'elle, a dû en effet passer du statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée, cotée en bourse, et a été plongée, avec la libéralisation du secteur des télécommunications début 1998, dans un marché hautement concurrentiel.

Après avoir lancé plusieurs initiatives afin de sensibiliser et former le personnel à la qualité, SWISSCOM Région Sud (soit environ 1200 collaborateurs en 1995) a entrepris, début 97, un projet qualité ambitieux. Objectif de ce projet: lancer et dynamiser une démarche qualité globale visant à mettre l'entreprise en mouvement. Il s'agit de la tourner vers les clients et de la rendre plus apprenante, agile et innovante. Ce projet «fort» a mobilisé un grand nombre d'acteurs. Ses responsables ont éprouvé dès le départ le besoin de créer un **espace de travail** propre au projet. Un espace qui crée de nouvelles relations entre les acteurs (groupes de travail), dans lequel ceux-ci coopèrent et prennent le temps pour développer et expérimenter ensemble les nouveaux processus et acquérir de nouvelles connaissances.

Les animateurs de cet espace vont initier et coordonner les travaux portant sur les différents domaines du management du progrès, à savoir, les comportements, les nouvelles compétences en management, les outils, le développement des processus, l'écoute et évaluation et le pilotage du changement.

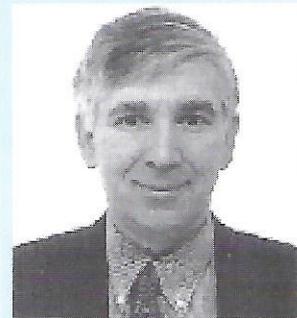
Historique: premières initiatives au niveau de SWISSCOM Région Sud et au niveau du Groupe
Dès 1993, la direction générale de SWISSCOM Région Sud prend conscience de la nécessité de changer les mentalités et les comportements, afin d'être réellement orientée vers les clients. Rappelons que l'entreprise jouit du statut de monopole depuis cent ans. Elle décide **d'évaluer la connaissance qu'a l'entreprise** (au départ de ses cadres) **de ses clients**, de leurs besoins et attentes réelles et de leur satisfaction.

Un groupe d'étude se met en place. Tout d'abord, il recueille le point de vue des clients sur les produits et services attendus et reçus, en organisant des réunions avec des clients représentatifs du marché. Ensuite il étudie la perception qu'ont les cadres de ces besoins et attentes. L'écart entre les deux points de vue est important et cette prise de conscience débouche sur un plan d'action visant à rapprocher les collaborateurs des clients.

Mi 94, afin de renforcer les relations avec les clients, la direction de la Région Sud

lance un projet de **développement du processus traitement des réclamations clients**. L'objectif est triple: apprendre à décrire de manière participative (via un groupe) un processus complexe, développer et partager une meilleure connaissance des problèmes rencontrés par les clients et de leur satisfaction, créer la dynamique de progrès en lançant des actions d'amélioration.

Un groupe multi-fonctionnel conçoit ce processus et le déploie avec un support informatique uniquement pour l'enregistrement des don-



Benoît Mikolajczak, Consultant en organisation, fondateur et partenaire de TWO Consult International, société de conseil concepteur d'IQUAL, logiciel de management intégré de la qualité. Il accompagne, dans leur **démarche progrès**, des entreprises telles que ABB, SWISSCOM, Rolex Industrie, Elyo (Suez Lyonnaise), Firmenich, Stryker. Il travaille sur le concept d'**Espace Progrès** pour organiser, animer, supporter et piloter les démarches progrès. Il intervient comme formateur-animateur et participe aux travaux de conception et de déploiement des processus «progrès» et des workflows associés.



Luca Guglielmini, Quality System Manager chez Swisscom Région Sud de 1994 à 1999. Pendant cette période il a été chef de projet pour le traitement et l'évaluation du feedback client. De 1995 à juin 1999, il a dirigé le projet TQM qui a amené l'organisation aux certificats ISO 9001 et ISO 14001 en réalisant l'**Espace Progrès** développé par TWO Consult International. Depuis septembre 1999, il est intégré dans l'unité Corporate Business Design de la direction du Groupe Swisscom SA, et collabore à la diffusion des principes de l'Espace Progrès à l'ensemble de l'entreprise.

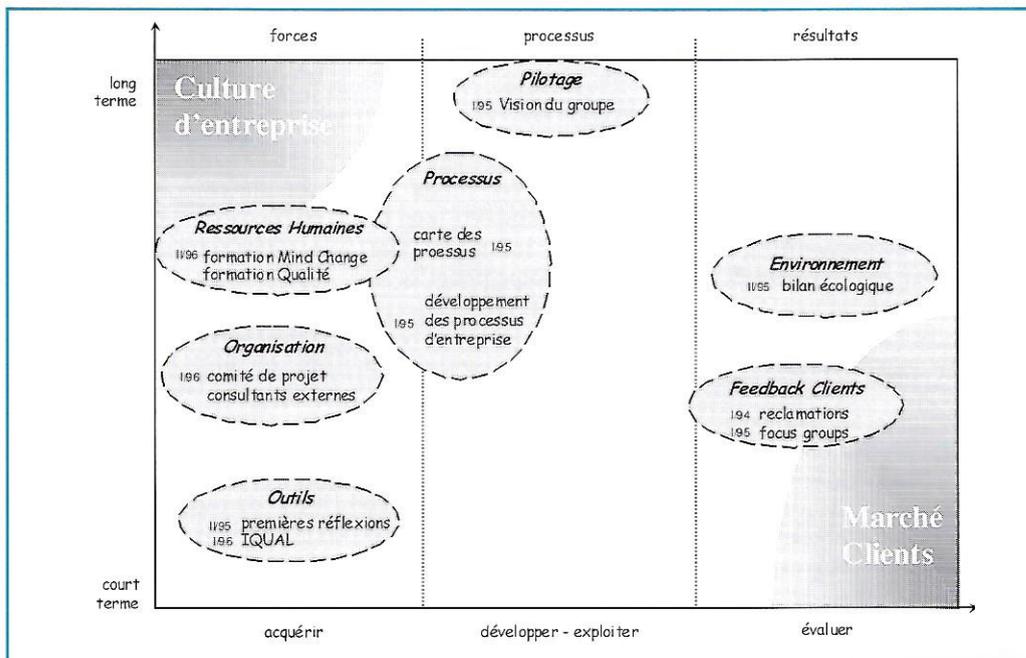


Fig. 1. Occupation de l'Espace Progrès au début du projet QAS-ISO

L'espace de travail appelé au départ «espace qualité» est représenté par un rectangle. L'axe horizontal définit les domaines d'activités. Il part des activités portant sur les ressources (déclencheurs) jusqu'aux activités d'évaluation des résultats avec au centre les activités de management des processus. L'axe vertical définit le niveau de changement (amélioration continue, innovation, stratégie) et les horizons (du court terme au long terme) correspondants pris en compte

nées. Du fait de la taille de l'entreprise et du nombre de personnes impliquées dans le processus, les responsables rencontrent rapidement des difficultés: un surcroît d'administration qui constitue un frein dans l'exploitation correcte du processus. Le groupe se rend donc vite compte qu'il ne pourra se passer d'un outil informatique plus performant pouvant supporter l'ensemble des activités du processus.

En 1995, la Direction Générale du groupe décide de **lancer une démarche qualité orientée processus et coordonnée au niveau du groupe**. L'objectif premier est de «dessiner» le fonctionnement de l'entreprise sous la forme d'une **carte des processus d'entreprise** et ensuite de décrire les processus de travail correspondants.

Afin de coordonner ces travaux, la direction crée une organisation propre appelée réseau «qualité» qui comprend une équipe support – coordi-

nation de 3 personnes, basée au siège de la Direction Générale à Berne, et les 18 directeurs qualité des unités locales. L'équipe comprend la nécessité d'introduire un outil basé sur les nouvelles technologies pour supporter les travaux réalisés dans toutes les unités. Elle pense qu'il peut renforcer la coopération, le partage de l'expérience et de la connaissance et faciliter le pilotage de tous les travaux.

Un groupe d'étude des outils est constitué, il est composé de 4 personnes du réseau qualité groupe, une provenant de l'équipe coordination de Berne et trois responsables qualité des directions locales (Neuchâtel, Bellinzona et Rapperswil). Dans sa recherche, le groupe d'étude rencontre la société TWO Consult qui présente son approche, ses concepts, ses outils de gestion de la qualité, des applications groupware et workflow. Le réseau qualité décide d'expérimenter l'outil afin d'en évaluer concrètement l'ap-

Tout d'abord, il choisit de reconfigurer le **processus de travail réclamation clients**. Cette expérience est réalisée par un groupe multi-unités (7 personnes du réseau qualité). Celui-ci décrit le processus, en prenant en compte les travaux de certaines unités locales. Il en modélise le flux d'activités et développe un prototype d'application workflow qui l'automatise. L'application gère les dossiers électroniques composés d'un formulaire de base et des documents associés (lettre scannée, courriers) dans une base documentaire Lotus Notes. Intégrée à la messagerie, l'application synchronise les activités du processus et, couplée à une base statistique, fournit les tableaux de bord avec les indicateurs clés. Pendant 3 mois, à raison d'un jour par semaine, le groupe se réunit, développe le processus avec un prototype de l'application. Il découvre tous les avantages de ce type d'outil pour le management des processus dans une entreprise éclatée comme SWISSCOM. Cette expérience suscite l'en-

thousiasme du groupe de travail.

Fin 95, la Direction du groupe définit un objectif pour les 18 unités: obtenir les certifications ISO 9001 et ISO 14001 avant fin 97.

Début 96, la direction de la Région Sud décide de mettre en œuvre l'application pour déployer le processus réclamation client (feed-back) dans toute la région. Celle-ci collabore avec la direction de Neuchâtel et très rapidement la direction de Zurich s'associe au projet et reprend l'application, la complète pour la déployer à très large échelle (jusque dans tous les shops). Ce travail est réalisé lors du premier semestre et il met en valeur la nécessité d'associer les acteurs à l'amélioration du processus pour une meilleure appropriation. Elle décide aussi d'amplifier les formations aux nouvelles méthodes de management de la qualité.

Au mois d'août 96, les cadres sont formés, au sein d'ateliers, aux nouveaux concepts, démarches et outils de la qualité. Aidés par des consultants, le directeur qualité identifie les personnes les plus aptes à travailler en groupe et les plus sensibles à ces thèmes. Ceux-ci deviendront les facilitateurs de la démarche. Entre septembre et novembre 96, l'ensemble du personnel de la Région Sud suit une session de formation de deux jours (environ 25 groupes de 50) sur la qualité.

Enfin, **fin 96**, une formation – action de la direction sous forme de workshop lui fait découvrir les concepts, modèles et outils de management de la qualité. Cette formation débouche sur la définition de la vision, la mission et la politique qualité de la Région. Elle décide alors de lancer une démarche globale en définissant 4 projets: le projet principal appelé QAS (qualité, environnement, sécurité) et en parallèle des projets d'appui (homme à la bonne

place, écoute active, travail sur la culture). La direction nomme le directeur qualité responsable du projet QAS qui décide dès le départ de mettre en œuvre l'outil IQUAL de TWO Consult. Pour lui, IQUAL est un levier important pour amener tous les membres de l'entreprise à participer au projet QAS qui constitue un défi majeur.

Déroulement du projet QAS: phases de préparation et de réalisation

La phase de **préparation du projet** est réalisée par l'**équipe projet** composée du directeur qualité, d'un consultant de TWO Consult et des experts internes formés à IQUAL. Elle définit en premier lieu le modèle, à savoir le **plan de l'espace qualité** appelé aussi la «maison de la qualité». Ce modèle fournit un cadre permettant de situer toutes les initiatives et les activités de développe-

ment de la qualité et d'en appréhender la complémentarité et la dynamique. Elle définit ensuite l'**organisation du projet**, les acteurs et leurs missions: les groupes processus qui développent les processus, le réseau qualité (experts et facilitateurs) qui met en œuvre les outils, forme, anime et supporte les groupes processus, l'équipe projet elle-même qui planifie et gère le projet et avec les experts développe les méthodes de description des processus, forme et supporte le réseau qualité et le comité de pilotage qui oriente et valide le projet et les ressources, suit l'avancement des travaux, communique les objectifs et encourage les acteurs. Enfin, elle planifie le projet, en définit les phases et les étapes avec les acteurs et les ressources nécessaires.

La phase de **réalisation du projet** vise à développer et déployer les processus. Vingt

groupes de travail, les groupes processus composés chacun de cinq personnes en moyenne, prennent en charge le développement des processus et leur déploiement dans l'entreprise. Chacun de ces groupes est supporté par un facilitateur, lui-même soutenu par l'équipe projet et les experts IQUAL.

Le projet se réalise en **sept étapes successives**.

1. **Lancement du projet** lors d'une séance d'information (kick off). Le comité de pilotage informe tous les membres des groupes processus de l'enjeu du projet, de la démarche et des objectifs. Il souligne l'importance de l'implication de tous dans la démarche.

2. **Description des processus**. Les groupes de travail décrivent les processus d'entreprise et de travail. Pour chaque processus, ils définissent la mission, les résultats attendus, les étapes princi-

pales et les responsabilités. An niveau du processus de travail, ils dessinent les flux d'activités et identifient les indicateurs clés. Pendant 3 mois, d'avril à juin, les groupes développent une première version de leurs processus. Les documents décrivant les processus sont insérés dans la base documentaire d'IQUAL qui devient la base de connaissances des nouvelles pratiques et méthodes de la Région.

3. **Formation des auditeurs internes et réalisation des audits documentaires**. Les experts qualité, aidés de consultants, forment les auditeurs, choisis parmi les facilitateurs, aux techniques d'audits internes. Durant les mois de mai et juin, les auditeurs réalisent les audits documentaires et évaluent les premiers résultats des groupes de travail. L'objectif (être certifié) est encore loin d'être atteint. La description des processus présente



Centre romand de formation et de conseil en gestion de la qualité

Vous offre une palette exceptionnelle de prestations:

Formation

- Responsable Système Qualité*
- Auditeur Système Qualité*
- Opérateur Qualité
- Contrôleur Qualité
- Analyste Qualité
- Responsable Système Environnemental, etc.

*Reconnaissance européenne (EQQ) des diplômés ASPQ

Conseil et Assistance

Une assistance technique à la carte pour vous accompagner lors de:

- La mise sur pied d'un système de management (qualité, environnemental, sécurité)
- La modification de la structure de votre système de management
- La réalisation de diagnostics et d'audits internes

A ce jour, plus de 3'500 entreprises nous ont fait confiance, pourquoi pas vous?

www.ariaq.ch

ARIAQ SA – Rue de Galilée 15 – 1400 Yverdon-les-Bains – Tél.: 024 423 96 50 – Fax: 024 423 96 51 – E-mail: info@ariaq.ch

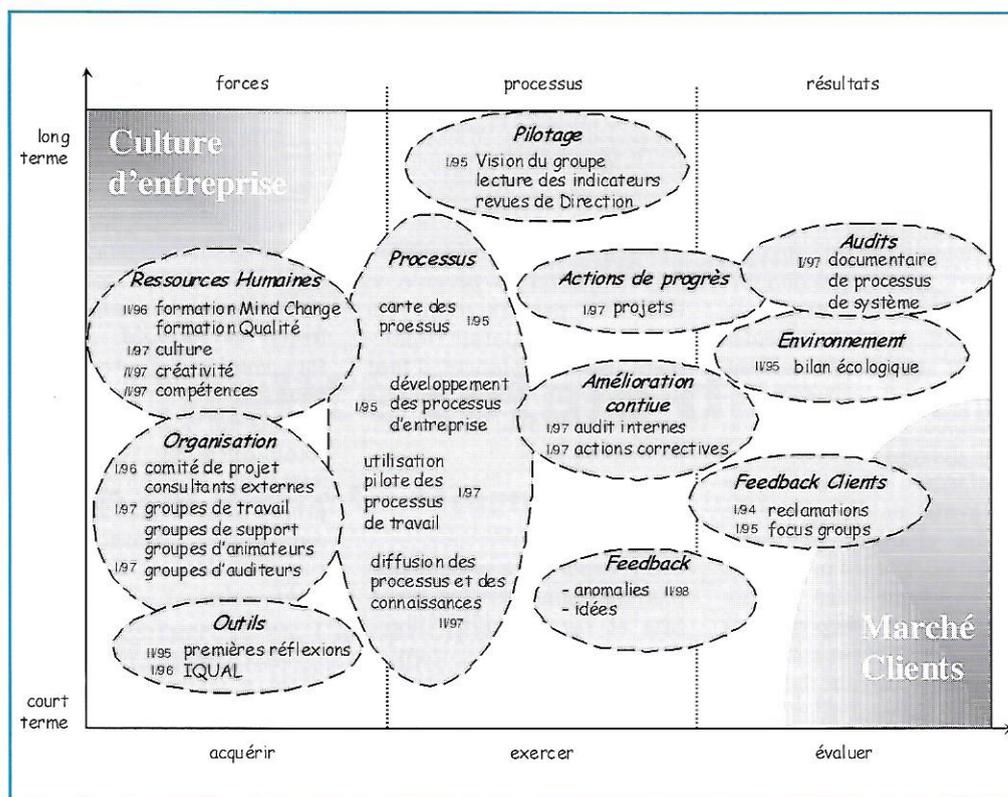


Fig. 2. Le déroulement du projet QAS-ISO au sein de Swisscom, Région Sud, permet d'occuper de plus en plus l'Espace Progrès

souvent des faiblesses importantes. La principale est une description trop succincte et pas suffisamment didactique avec risque de mauvaise interprétation par les opérationnels.

4. Amélioration de la description et déploiement des processus. Les groupes processus complètent la description des processus afin d'être conformes aux exigences de la certification ISO 9001. Les membres des groupes de travail informent et forment les acteurs concernés aux nouveaux processus.

5. Réalisation de l'audit d'exploitation. Fin juin, les premiers audits d'exploitation des processus sont réalisés. Les auditeurs internes identifient le besoin de mieux informer les opérationnels. Début septembre, un pré-audit de certification est réalisé par l'organisme certificateur (SQS).

6. Accélération de la description des processus via les réunions de coordination (ISO Forum)

Mi-septembre, suite aux résultats du pré-audit de certification, la direction prend la décision de lancer les séances ISO forum qui réunissent tous les membres des groupes de travail. Objectif de ces séances: faire connaître les résultats des travaux des groupes, passer en revue les questions qui touchent à différents groupes, réfléchir ensemble sur les méthodes et les problèmes rencontrés. C'est aussi l'occasion pour le comité de pilotage de suivre les travaux, de communiquer les objectifs et de motiver les groupes. L'ISO forum constitue un lieu privilégié de l'espace qualité. Les réunions se tiennent tous les 15 jours durant un après-midi.

7. Correction des non-conformités détectées par les audits. Juste après les premiers audits internes, la base «non-conformités et actions correctives» d'IQUAL est mise en exploitation. Le but est d'enregistrer dans une même base toutes les non-conformités et les pro-

blèmes rencontrés ainsi que les actions requises pour y remédier.

Les responsables des processus peuvent ainsi suivre en temps réel les actions correctives. L'outil permet de parta-

ger la connaissance des problèmes et des actions menées et favorise la transparence quant aux travaux des différents groupes. Pendant les trois mois qui suivent, tous les groupes terminent la description des processus et les déploient via intranet et des réunions d'information. Durant le dernier mois de l'année, les derniers réglages sont opérés et la certification est obtenue peu avant Noël.

Evaluation de l'apport de l'outil

Quel a été l'apport de l'outil? A-t-il contribué à créer un espace de travail commun qui a renforcé la coopération?

Comme l'ont souligné les auditeurs externes dans leur rapport, cette transformation en profondeur, couronnée par la certification, n'aurait pu avoir lieu sans l'outil. Avec les bases de connaissances (description des processus et savoir-faire), les workflows progressés (les boucles), les actions correctives-préventives, les bases évaluation et mesures (audits) ainsi que les tableaux de bord intégrés, IQUAL a permis de **créer la mémoire et le système nerveux** de l'espace qualité. Il est **un outil de pilotage et de support**: le réseau

Haute école valaisanne
Hochschule Wallis

Groupe de compétences
Economie

Formation

**La Haute école
valaisanne
vous propose**

des études postgrades
«Quality Manager»,
divers séminaires en gestion
de la qualité et en gestion
de projet

Merci de nous faire confiance!

Haute école valaisanne

Groupe de compétences Économie

Route du Rawyl 47, 1950 Sion 2

Tél. 027 / 606 85 91 • Fax 027 / 606 85 95

e-mail: economie.gc@hevs.ch

qualité a pu suivre l'avancement des travaux et supporté efficacement les groupes processus, le comité de pilotage et le groupe projet ont pu suivre en temps réel l'avancement des travaux et, lors de l'accélération des trois derniers mois, ils ont pu donner le rythme nécessaire. Enfin, il s'est révélé être **un levier dans les changements de comportement**. En favorisant la transparence et le partage des connaissances, l'outil favorise le décloisonnement de l'entreprise.

Les risques et les difficultés d'une telle démarche

On peut résumer en quelques points les difficultés qui ont été rencontrées. Comme dans tout changement organisationnel important, elles sont le plus souvent liées aux aspects humains.

Premièrement, il n'est guère facile de mettre ensemble des personnes qui vivaient de manière cloisonnée et de les faire participer à un tel chantier. Les cadres supérieurs peuvent être perturbés par ce type de projet car cela représente pour eux un réel changement au niveau du pouvoir, des relations internes et externes. Les cadres intermédiaires sont généralement satisfaits de pouvoir jouer un rôle clé dans le développement des nouveaux modes de

fonctionnement de l'entreprise induits par l'approche processus. Ils se sentent le moteur du changement et peuvent être frustrés s'il n'y a pas une continuité d'action qui seule permet l'obtention d'un réel changement. Les opérationnels enfin, insuffisamment informés et non impliqués dans les travaux de conception, peuvent se sentir exclus et souvent accueillent avec méfiance les processus développés. Les groupes de travail doivent régulièrement les informer, leur présenter les travaux et discuter avec eux des changements dans les méthodes et les pratiques. Deuxièmement, les outils éclairent les responsables mais ils ne reflètent pas toute la réalité du terrain. Les responsables doivent aller sur le terrain pour vérifier, montrer qu'ils prêtent attention aux travaux et encourager les acteurs.

Et troisièmement, par manque de temps et pris par les échéances, les membres des groupes n'intègrent pas réellement les nouvelles pratiques et peuvent revenir facilement aux anciennes habitudes. Ce qui reste le plus difficile à évaluer, c'est le temps qu'il faut pour développer, déployer les processus et créer une réelle dynamique de progrès.

Des difficultés au cours du projet mais aussi après la certification. Au terme d'un pro-

jet «fort» menant à l'obtention d'un double certificat ISO 9001 et ISO 14001, tous les acteurs du projet prennent un peu de repos. Mais ce repos, nécessaire pour reprendre son souffle, peut, s'il est trop long, engendrer des problèmes importants. En effet, la dynamique progrès, si elle n'est pas un minimum entretenue, disparaît rapidement. Pour la relancer, il faut de nouveau une énergie considérable dont souvent on ne dispose plus.

Conclusion

Cette expérience nous a permis d'appréhender les résultats et les difficultés d'une démarche qualité orientée processus devant aboutir rapidement à des résultats.

SWISSCOM Région Sud s'est mis en mouvement avec le projet QAS. En agissant sur tous les facteurs, l'organisation, les compétences, la communication et les outils, les responsables du projet ont créé et animé l'espace de travail Qualité. En plus de la certification, l'entreprise a acquis de nouvelles compétences et a créé de nouveaux modes de fonctionnement et des comportements visant à être plus à l'écoute, plus flexible et fiable dans la réalisation des services à ses clients.

Le concept d'espace qualité ou progrès, en créant un

cadre de travail et des moments réservés au progrès, est essentiel pour alimenter cette nouvelle dynamique. C'est un lieu multiple, lieu de rencontre, de coopération, d'écoute, de découverte, d'apprentissage et de développement. Quant à l'outil, il est une des forces, un déclencheur pour reprendre un terme de l'EFQM, qui doit être couplée à d'autres forces pour être efficace, à savoir les actions de formation et de communication (vision, enjeux) et une organisation propre à la démarche. Sans ces autres forces, l'outil risque de devenir un jouet inutile.

Durant l'année 98, SWISSCOM a connu de profonds changements d'organisation. La structure a été complètement modifiée, les activités à valeur ajoutée ont été séparées par segments de marché plutôt que par région. Après la restructuration, l'approche Espace Progrès a été reprise au niveau du groupe. Un nouveau modèle des processus d'entreprise a été mis au point dans lequel l'espace progrès est mis en évidence. Il représente le lieu idéal de développement des capacités de l'entreprise et de pilotage de la dynamique progrès. Cette approche a été validée par la direction du Groupe et est communiquée actuellement dans toutes les unités.

Le succès grâce au management de la qualité et de l'environnement

SQS – Votre partenaire pour une certification compétente et axée sur les processus dans le domaine de la qualité.

Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)



Industriestrasse 1, CH-3052 Zollikofen, Tél. +41 31 910 35 35

Fax +41 31 910 35 45, <http://www.sqs.ch>, e-mail headoffice@sqs.ch