

*Témoignage de Claire PFLIGER, responsable planification et logistique et responsable qualité, de l'entreprise AWF (extraits)*

AWF est une société indépendante, spécialisée en prestations de service dans le domaine de la régulation de vitesse et du contrôle commande de turbines (vapeur, gaz) et moteurs industriels (diesel, gaz). Représentant officiel de la compagnie américaine Woodward, leader mondial sur son marché, AWF assure auprès de tous les utilisateurs finaux des produits Woodward le service « support client », garantissant à tous ses clients un niveau de qualité équivalent à celui du constructeur d'origine.

Les clients d'AWF sont majoritairement des grands groupes de production d'énergie, des raffineries, des entreprises de réparation navale, en France et dans de nombreux pays d'Afrique.

...

Entreprise de service résolument orientée client, réactive et flexible, AWF est composée d'une équipe de 15 personnes.

Historiquement, la société a été fondée en 1998 par Monsieur Keita, son Président Directeur Général. Dès sa création, la stratégie insufflée par la direction fut d'accompagner le développement et la structuration de l'entreprise par une démarche en assurance qualité. Des actions furent menées, que j'ai poursuivies lors de mon arrivée en tant que Responsable Qualité.

Nous avons alors développé un système qualité « 94 », dont le levier d'amélioration principal était axé sur la recherche des écarts entre les opérations attendues et décrites et celles réalisées. Ce système convenait car il couvrait nos prestations « classiques » qui s'appuient fortement sur les critères et les standards définis par le constructeur Woodward. Il nous a permis d'établir un vrai référentiel de nos bonnes pratiques et en a facilité l'appropriation par chaque intervenant de l'entreprise. Nous avons été certifiés par en juillet 2001.

Forts de ces premiers résultats et afin de proposer à nos clients des services couvrant la totalité de leurs besoins, la direction a décidé la mise en place d'un pôle spécifiquement dédié à l'ingénierie et à la gestion de projets de modernisation de systèmes de contrôle commande et de régulation de vitesse, services que nous avons regroupés sous l'appellation « Total Service Support ». Ce pôle nécessitant des compétences complémentaires à celles existantes, nous avons recruté des ingénieurs et techniciens spécialistes.

Nouveau pôle, nouvelles prestations, nouvelle équipe: comme pour la mise en place de AWF, il a été décidé de structurer et d'organiser cette entité conjointement à l'instauration du système de management par la qualité. Car entre temps, les évolutions normatives nous ont conduits de l'assurance qualité et ses procédures au management par la qualité et ses processus !

Et c'est là que nous avons fait appel à un consultant, M. Kovalevsky, qui en tant que spécialiste nous a guidé sur le chemin de la gestion par pilotage des processus, s'appuyant sur les outils qui sont développés dans SOCLE.

Nos objectifs étaient nombreux, mais en plus de la nécessité d'avoir une organisation rapidement mise en œuvre, réactive, performante, orientée client, certifiable, il y en avait une autre : il fallait que le système de management qualité soit naturellement intégré dans les activités de chacun. L'appropriation par tous devait donc être exemplaire! Charge à nous tous, et à M. Kovalevsky, de relever ce défi.

Nous nous sommes réunis en groupe de travail d'abord hebdomadaires, puis bimensuels. Les premières réunions ont accueilli toutes les personnes concernées. Conjointement, nous avons défini et analysé les besoins et attentes des clients, puis la cartographie de nos processus. Pour les définir, nous sommes partis du modèle tel qu'il est proposé dans le livre. Ce support étant extrêmement didactique, il a été aisément assimilé par tous et a servi de guide exhaustif à la réflexion. Il nous a permis de définir les processus, mais aussi les liens entre processus. De plus, très important, il a donné à chaque intervenant les clés de compréhension du pilotage de chacun des processus abordés, car les réflexions ont porté aussi bien sur les axes de maîtrise, de contrôle, que sur les objectifs, les responsabilités, les données d'entrée et de sortie ...

Cet outil a permis une synthèse qui fait sens et a facilité la banalisation, au sein de l'équipe, d'un vocabulaire spécifique qui sans cela serait probablement resté abscons. La première pierre d'un système performant et compris de tous fut donc posée ...

C'est en partant de cette description fine de nos processus que tout le reste du système est venu se poser naturellement.

Les définitions de fonction se sont appuyées sur les compétences nécessaires pour réaliser les activités décrites dans les processus. Dans la mesure où ceux-ci étaient définis collégialement, elles ont été très vite adoptées. Les entretiens de fin d'année, basés sur les écarts possibles entre les compétences attendues et celles développées, permettent alors de détecter des éventuels risques sur la performance de l'un ou l'autre des processus.

Plus généralement, chaque outil de suivi (tableau de bord, indicateurs, réclamations, non conformités, audits, fiche de retour d'expérience par projet, remontées d'information client...) a toujours été développé en lien avec les différents processus définis. On en trouve des exemples au sein du livre, comme le tableau des objectifs et indicateurs de performance.

Pour verrouiller cette structure d'informations croisées, il ne nous restait plus qu'à mettre en place les revues de processus. Le pilote et son équipe n'ayant plus qu'à passer au crible toutes les données pour en extraire les pistes de progrès...

Ce système cohérent, pragmatique, aisément mis en place, facilement accepté, s'appuyant sur des outils essentiels mais pas pléthoriques, naturellement vivant dans les activités de chacun, devait encore passer deux étapes : la certification et l'amélioration continue ...

L'étape de la certification a été passée avec succès en moins d'un an après l'initialisation de la démarche, nous y avons présenté un système opérationnel et vivant...

L'amélioration continue reste, comme pour beaucoup d'entreprises, plus difficile à quantifier. Nous n'avons pas encore le recul suffisant pour en tirer des conclusions certaines mais les indices de satisfaction clients montrent que nous sommes sur la bonne voie ...

Quant à notre objectif de système intégré de tous : je dois dire qu'il est atteint. Chaque intervenant est à son niveau un animateur du système, compétent, responsabilisé et motivé pour alimenter les outils, participant actif aux étapes de synthèses et de revues. Le Responsable Qualité a enfin un vrai rôle de support et de supervision, il est informé de la vie du système par les acteurs et vérifie que les plans d'action sont suivis. Il ne se dégage pas de ses responsabilités (par exemple, il coordonne la revue de Direction), mais il n'est plus, comme cela peut être parfois le cas, celui qui définit et réalise les actions.