Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 74 (1996)

Heft: 9-10

Artikel: Ingénierie des processus et culture d'entreprise

Autor: Hunn, Heinz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-876787

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

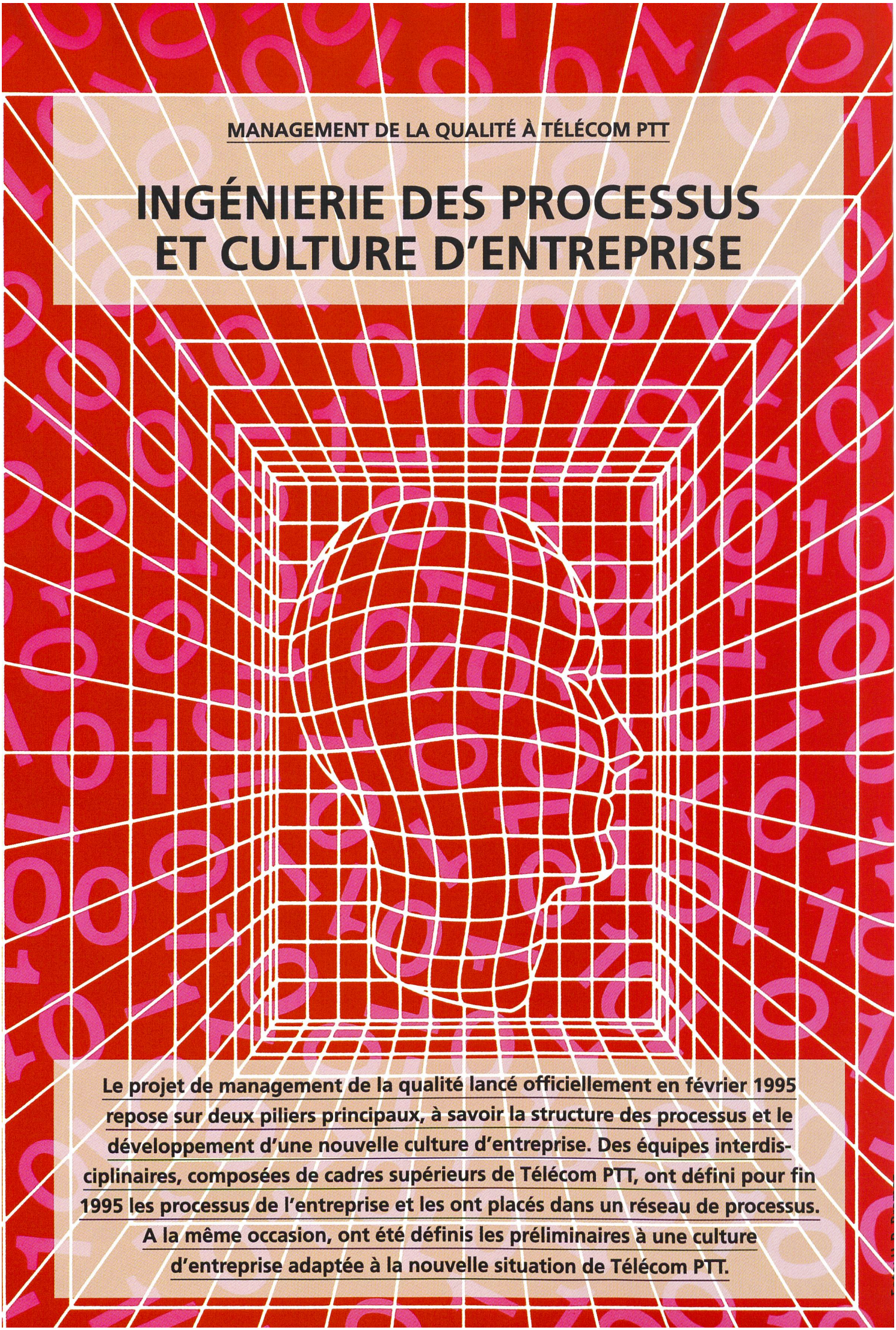
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

MANAGEMENT DE LA QUALITÉ À TÉLÉCOM PTT

INGÉNIERIE DES PROCESSUS ET CULTURE D'ENTREPRISE



Le projet de management de la qualité lancé officiellement en février 1995 repose sur deux piliers principaux, à savoir la structure des processus et le développement d'une nouvelle culture d'entreprise. Des équipes interdisciplinaires, composées de cadres supérieurs de Télécom PTT, ont défini pour fin 1995 les processus de l'entreprise et les ont placés dans un réseau de processus. A la même occasion, ont été définis les préliminaires à une culture d'entreprise adaptée à la nouvelle situation de Télécom PTT.

A la mi – février 1995 fut posée la première pierre d'une infrastructure de gestion de la qualité s'étendant à l'ensemble de Télécom PTT. La conception approuvée à ce moment-là ouvrait une voie basée principalement sur deux éléments, la structure des processus et la culture d'entreprise.

HEINZ HUNN, BERNE

Depuis lors, une année s'est écoulée, pendant laquelle l'accent fut mis sur la définition des processus d'entreprise (ingénierie des processus), sans pour autant négliger le développement d'une culture d'entreprise.

Ingénierie des processus

A la base de la définition des processus se trouve un réseau de processus construit sur mesure pour Télécom PTT (figure 1).
Subdivisées en quatre groupes de processus – gestion, développement des ressources humaines, soutien et valeur ajoutée – les procédures de travail, appelées processus d'entreprise, furent définies. En ce qui concerne la chaîne de création de valeur, une subdivision particulière fut prescrite, prévoyant d'une part des processus (sporadiques) de renouvellement et d'autre part des processus (permanents) d'exploitation. Les différents éléments du réseau furent élaborés par vingt et une équipes interdisciplinaires formées de représentants des cadres supérieurs. Quatre préliminaires importants ont conditionné la définition des processus:

Relation avec les clients et avec les fournisseurs

Pour chaque processus a été élaboré un modèle d'éléments entrants (INPUT) et d'éléments sortants (OUTPUT), qui établit une correspondance précise entre les INPUTS des fournisseurs et entre les OUTPUTS vers les clients (figure 2). Une analyse partiellement assistée par ordinateur a permis d'assurer l'harmonisation de l'ensemble des INPUTS et des OUTPUTS.

Amélioration

On s'efforcera tout particulièrement de faire en sorte que les processus définis permettent une sensible amélioration par rapport aux procédures de travail actuelles. Si cette amélioration n'est pas évidente, un réel danger existe que le management de la qualité soit simplement considéré comme un tigre de papier. Les améliorations à atteindre furent donc déterminées pour chaque processus décrit. Des exemples de telles améliorations sont l'élimination des tâches accomplies à double, une définition claire des responsabilités, l'identification des collaborateurs avec toutes les tâches à accomplir pour le client, le raccourcissement des temps de rotation et la réduction des coûts.

Indicateurs

Pour chaque processus ont été déterminés des indicateurs permettant d'en mesurer l'efficacité et de l'améliorer en conséquence (figure 3). Une gestion et un pilotage fondés sur les faits constituent d'importants piliers du management de la qualité.

Responsable du processus

La responsabilité de la surveillance et de l'optimisation permanente du processus est toujours attribuée à une personne. Compte tenu de la taille et de la décentralisation de Télécom PTT, sont désignés pour chaque processus un responsable au niveau de l'unité locale et un responsable au niveau de l'ensemble de l'entreprise. A l'avenir

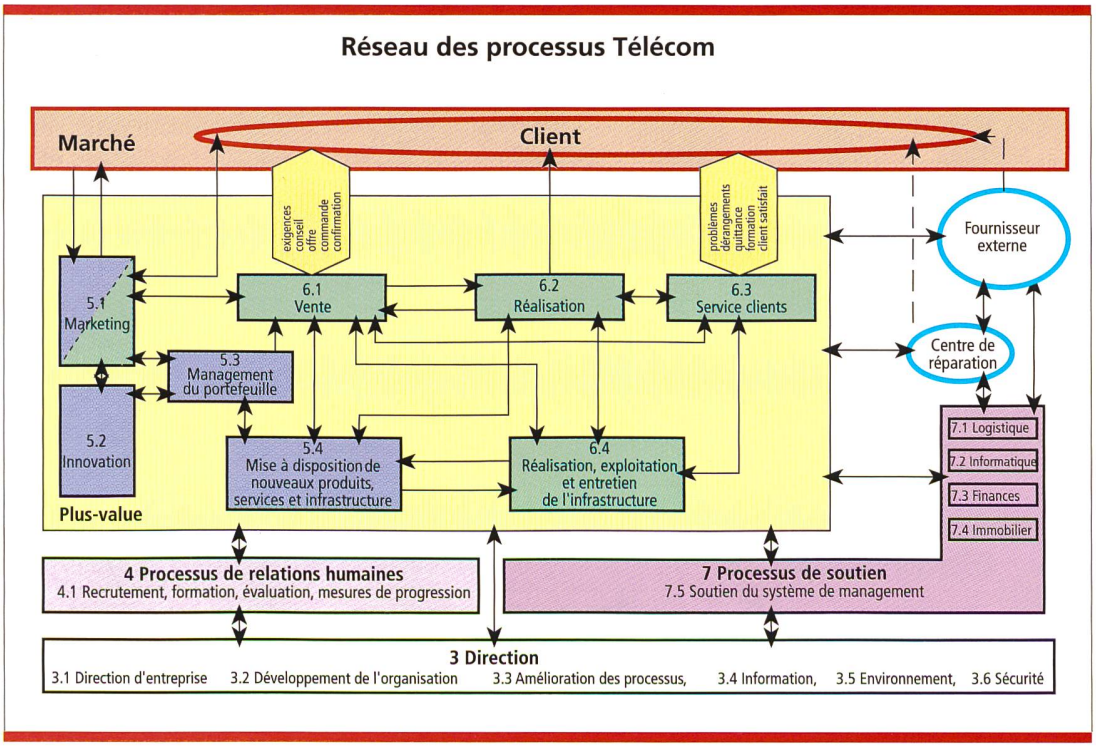


Fig. 1. Réseau de processus de Télécom PTT.

en effet, l'échelon supérieur de gestion s'occupera davantage des processus. La tâche de ces responsables consiste à surveiller l'efficacité des processus sur la base des indicateurs constatés, de fixer des objectifs et, quand c'est nécessaire et souhaitable, de mettre sur pied et de suivre une équipe chargée d'améliorer la situation.

Les étapes suivantes de l'ingénierie des processus consistent à détailler les processus d'entreprise sous forme de processus de travail, c'est-à-dire à représenter dans un diagramme de flux les principales étapes du travail et à définir les caractéristiques et les compétences les plus importantes. En outre, les processus de travail font référence à des moyens auxiliaires, tels que logiciels, listes de contrôle et formulaires. En ce moment, on compte déjà quarante équipes de travail interdisciplinaires, qui décrivent les processus de travail et visent ainsi à atteindre les améliorations prévues. Une grande importance est attribuée aux moyens auxiliaires, car ce sont eux qui permettent au management de la qualité de se concrétiser dans le déroulement du travail quotidien et d'y développer son effet positif. Une fois ces processus de travail définis, ils passent au stade de l'application pratique, accompagnée d'une formation intensive et d'un grand nombre d'audits.

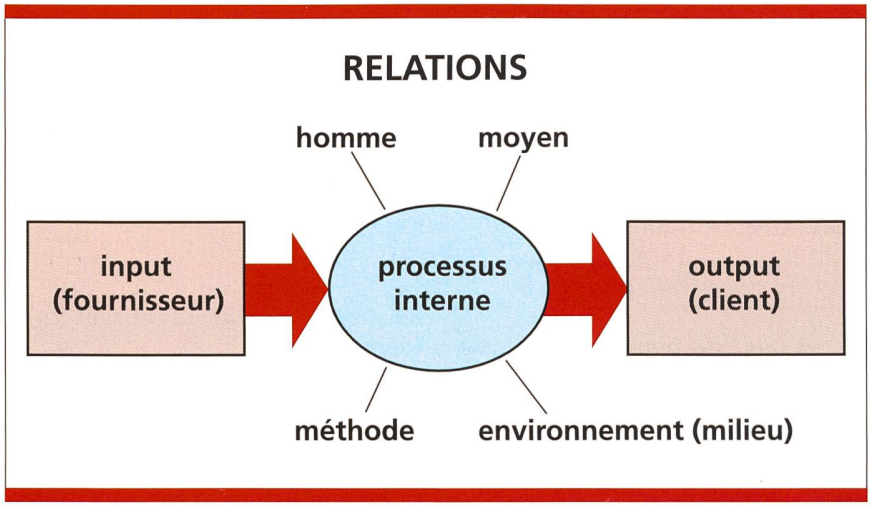


Fig. 2. Relation avec les clients et les fournisseurs.

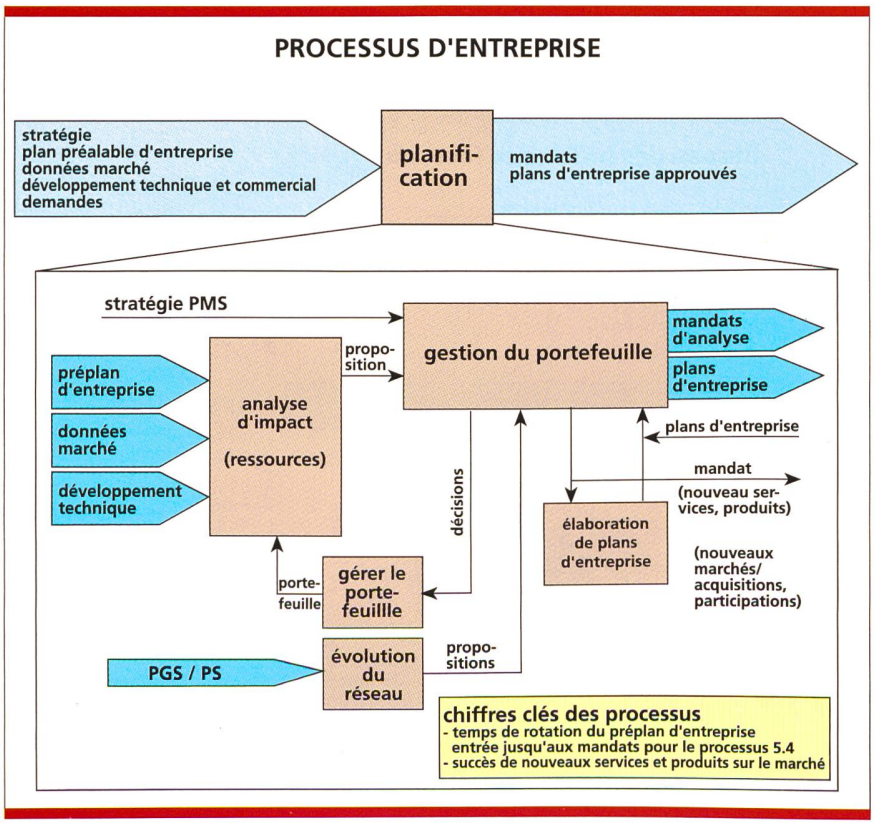


Fig. 3. Processus de planification.

La formation préparée en ce moment en collaboration avec les responsables du personnel a pour but d'introduire une nouvelle culture d'entreprise adaptée à la libéralisation en voie de réalisation. Pour chaque collaboratrice et pour chaque collaborateur sont prévus au moins deux jours de formation. Après la mise en application des processus, sont planifiés les préparatifs pour la certification. Naturellement, cette certification n'est pas un but en soi, mais seulement une étape sur la voie d'un management de la qualité le plus complet possible, utilisé et piloté en tant qu'instrument de gestion. Ce qui est important, c'est la mesure et l'amélioration permanente de la satisfaction des clients de Télécom PTT, la qualification et la satisfaction des collaboratrices et des collaborateurs ainsi que l'optimisation de la rentabilité (figure 4).

Culture d'entreprise

L'orientation processus comporte en soi toute une série de chances, tel que la simplification des travaux ou la création des conditions d'amélioration nécessaires. Les processus contribuent également à obtenir une orientation claire des services de Télécom PTT en fonction des clients internes et externes. Il est clair que la réalisation et la consolidation de toutes ces possibilités nécessitent une nouvelle culture d'entreprise. Une orientation de l'entreprise claire et compréhensible pour

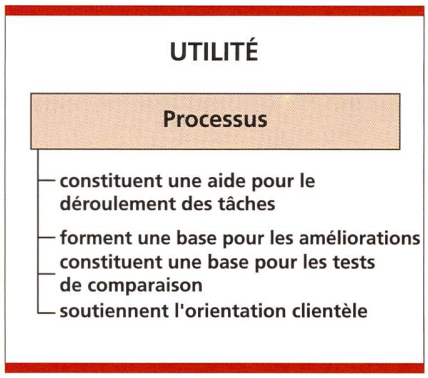


Fig. 4. Utilité des processus.

tous, associée à des valeurs vécues en commun, donne à Télécom PTT la force de maîtriser avec succès les modifications à entreprendre. L'orientation de Télécom PTT a été définie dans une nouvelle politique d'entreprise, représentée sous la forme d'une vision et d'une mission:

Vision

Télécom PTT est une entreprise de télécommunication qui domine le marché et joue un rôle social important en Suisse – et dont la force et les succès se manifeste aussi sur le plan international.

Mission/objectifs d'entreprise

Télécom PTT
- crée de la valeur ajoutée pour ses clients;
- encourage et motive les collaboratrices et les collaborateurs, augmentant leur bien être au travail;
- accroît la valeur de l'entreprise et crée ainsi de la valeur pour ses actionnaires.

Une nouvelle orientation ne permet pourtant d'obtenir l'effet escompté que si elle est réalisée de manière visible pour toutes les collaboratrices et pour tous les collaborateurs. En plus d'une forme communicative, vivant avant tout par la fonction d'exemple de tous les supérieurs, il faut aussi créer des instruments de mise en œuvre. Les préliminaires en ont été réalisés dans un processus de gestion (figure 5) appelé direction d'entreprise. Ce processus assure que les termes de la politique d'entreprise forment la base des programmes stratégiques et, ensuite, des négociations annuelles des objectifs. Le succès de Télécom PTT est représenté et évalué, compte tenu des termes de la politique d'entreprise, sous forme d'une «balanced scorecard». On tient ainsi compte, de manière équilibrée, des besoins des principales parties prenantes de l'entreprise. Les premiers pas ont été franchis pour réaliser la nouvelle orientation sur le plan de la communication. Ainsi, les objectifs les plus importants de la mission sont utilisés dans les différentes unités d'organisation comme base des discussions menées sur le thème de la gestion. Des informations sont donc échangées sur l'orientation clientèle, l'encouragement du personnel et la rentabilité de l'entreprise, en suite de quoi sont prises les décisions qui s'imposent. Ce genre de mesure, modeste en soi, permet au personnel de mieux prendre conscience des principaux aspects de la politique d'entreprise en contribuant à une meilleure information. Pour améliorer la communication, un contrôle de l'information a lieu dans les différentes unités d'organisation. Un pas important dans le sens d'une culture d'entreprise orientée clientèle a été franchi avec l'introduction d'un nouveau processus de traitement des réclamations. Le but en est non seulement d'obtenir la satisfaction des clients, mais aussi d'en profiter pour apporter des améliorations. Par ses réclamations, chaque client nous aide à déceler nos lacunes ou nos imperfections. Ainsi, notre entreprise obtient chaque fois une information importante pour l'optimisation de ses processus.

Une culture d'entreprise bien marquée atteint son plein épanouissement lorsque les objectifs et les valeurs fixées sont reconnaissables à l'état d'esprit et au comportement de chaque collaboratrice et de chaque collaborateur. Pour l'orientation clientèle, qui est la principale valeur de la culture d'entreprise, Télécom PTT utilise un symbole, sous forme du mot

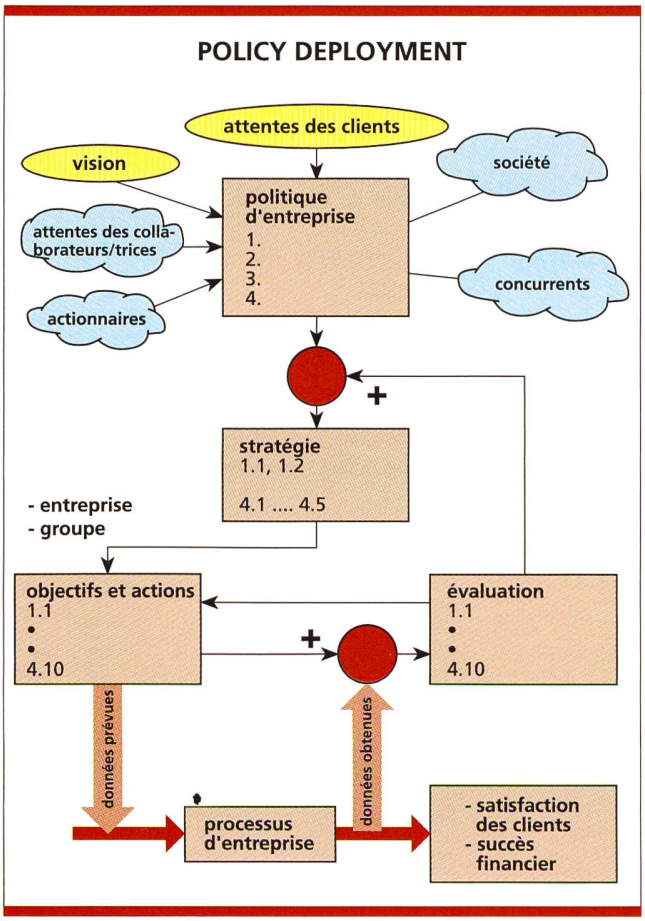


Fig. 5. Direction d'entreprise.

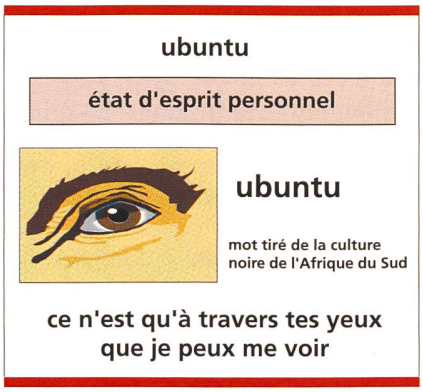


Fig. 6. Ubuntu

africain «ubuntu», qui provient de la culture noire de l'Afrique du Sud et qui n'aurait pas pu être mieux choisi pour atteindre le but fixé, étant donné sa signification profonde (figure 6). Avec les premiers pas franchis dans le sens d'une nouvelle orientation, le processus «direction d'entreprise», la définition des processus d'entreprise, l'introduction de principes en matière de communication et la préparation de la formation, un processus de mutation s'est mis en marche. Il faudra encore beaucoup d'énergie et de cohérence, ainsi qu'un comportement exemplaire des cadres pour transformer ces amorces de solutions en succès pour Télécom PTT dans un environnement en pleine mutation.

Afin de donner une structure à la formation d'une culture d'entreprise bien marquée, Télécom PTT utilisera le modèle de «business excellence» de l'EFQM (figure 7) et initialisera à ce sujet aussi un processus d'amélioration permanente par un «auto-engagement» et des mesures correspondantes.

Heinz Hunn, ingénieur ETS, est membre de la Direction et directeur de projets chez Qualicon à Kirchberg. Depuis le 1er novembre 1994, il est chargé cu contrôle de qualité auprès de la Direction de Télécom PTT et directeur de projet pour l'introduction de la gestion de la qualité. Il a suivi des cours postgrade en matière de direction d'entreprises à l'Institut d'économie artisanale de l'Université de St-Gall. En outre, il est titulaire d'une licence EFQM-Assessor-Trainer.

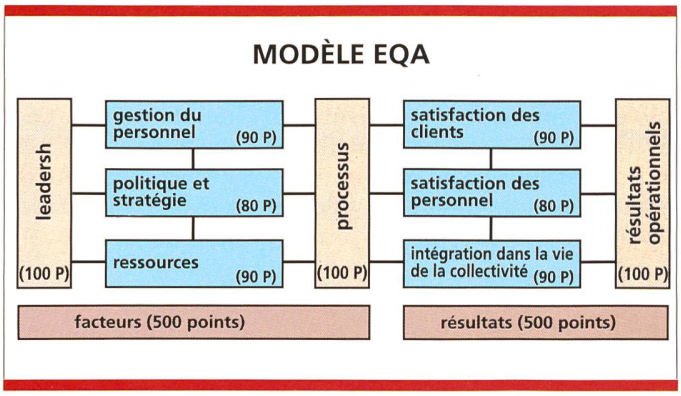


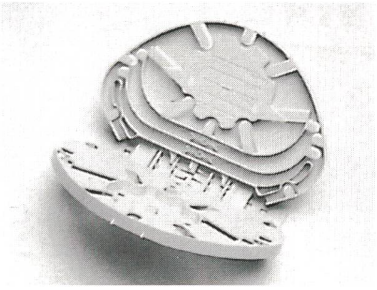
Fig. 7. Modèle EQA.

SUMMARY

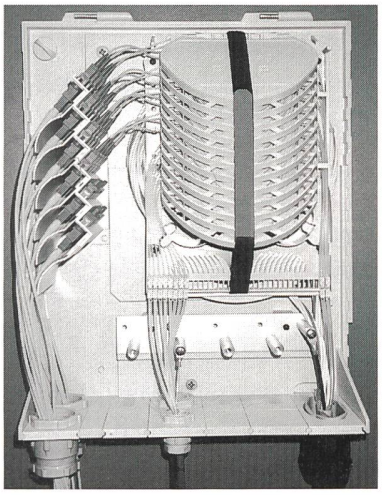
Quality management at Telecom PTT

The quality management project officially started in February 1995 is based on two main concepts: the process structure and the development of a new corporate culture. By the end of 1995 interdisciplinary teams comprising members of the executive management had defined the business processes and recorded them in a process network. Basic preconditions for a new corporate culture tailored to the changed situation of Telecom PTT were also defined. Through these first reorientation steps, the 'policy deployment', the defined business processes, the incipient solutions in communications, and the planned training, a process of change has been initiaded. Much vigour, consistency and exemplary behaviour will be required to turn these cautious steps into success in Telecom PTT's changing environment.

FIST Glasfaser-Management-System



Single Circuit und Single Element Kassetten



Generic Fiber Management Box

FIST ist ein physikalisches Glasfaser-Management-System im Glasfaser-Anschlussnetz für alle Schalt-, Verteil- und Abschlusseinrichtungen zwischen Vermittlungsstelle und Gebäude des Kunden. Das Design wurde bestimmt durch Untersuchungsergebnisse an Netzwerkmodellen, so dass sichergestellt ist, dass heutige Investitionen in FIST für das Glasfaser-Anschlussnetz auch den Anforderungen des nächsten Jahrhunderts entsprechen werden.

Produktentwicklungen für Glasfaserkabelnetze haben sich bisher auf die höheren Netzebenen und das Overlaynetz konzentriert. Diese Produkte entsprechen aber nicht den Anforderungen eines Glasfaser-Anschlussnetzes. FIST ist speziell für diese Netzebene entwickelt worden, um den heutigen und zukünftigen Anforderungen zu entsprechen.

FLEXIBEL UND WIRTSCHAFTLICH

- anwendbar in bestehenden Netzsystemen
- ausgerichtet auf zukünftige Netzstrukturen und erhöhte Anforderungen
- vollständig modular mit vorinstallierten Modulen
- geringer Installations- und Unterhaltsaufwand
- kurze Bereitstellungszeiten
- geringe Betriebskosten

ZUKUNFTSORIENTIERT

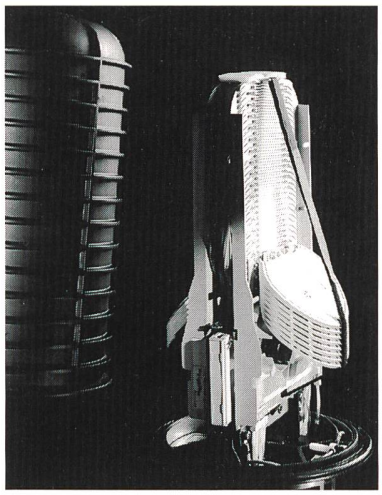
- unabhängig von Übertragungssystemen und Diensten
- geeignet für alle optischen Übertragungsfenster
- entspricht den Anforderungen aller Netzstrukturen
- anpassungsfähig an Netzerweiterungen und -umbauten
- einfache Systemerweiterung

ZUVERLÄSSIGKEIT

- keine Betriebsbeeinflussungen bei Netzerweiterungen und Unterhaltsarbeiten
- kontrolliertes Fasermanagement
- Single Circuit Management
- Prüfungen an Gf in der Kassette
- schnelle Fehlerbeseitigung
- vorinstallierte und vorgeprüfte Koppler und WDM
- Produktentwicklung mit Unterstützung geeigneter Zuverlässigkeitsprüfprogramme
- ISO-9001-zertifizierte Entwicklung

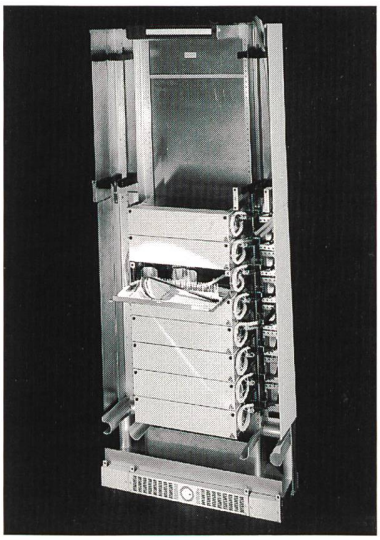
PRODUKTE FÜR DAS GESAMTE GF-ZUGANGSNETZ

- Gestelle und Baugruppen
- Muffen und Gehäuse
- Netzabschlüsse
- physikalisches Faser-Management-System (pfms)
- passive Bauteile
- ergänzende Produkte für Kabel und Infrastruktur



Kompakte Muffenausführung

Koppler von 2:4 – 2:32



19" oder ETSI-Normen

Raychem AG
Abt. Telekommunikation
Oberneuhofstrasse 8
Postfach 229
CH-6341 Baar
Tel. 041 768 65 35
Fax 041 768 65 01

Certified Quality System
SQS
Raychem
Reg. No. 10927-01
ISO 9002/EN 29002