

GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2003

RÉCIPIENDAIRE D'UNE MENTION **Catégorie Grande Entreprise manufacturière**

SR Telecom inc., Montréal

Vice-président principal,

Satisfaction de la clientèle et exploitation :

M. Benoît Pinsonnault
(514) 335-1210

Directeur des communications :

M. Paul Goyette
(514) 335-1210

Profil

SR Telecom inc. est une société innovatrice et un chef de file mondial dans les solutions fixes d'accès sans fil point-multipoint. Elle met au point, fabrique, vend et installe des solutions d'accès sans fil fixes, utilisées par des fournisseurs de télécommunications et des réseaux de données publics et privés dans le monde entier. Les produits de SR Telecom inc. sont destinés à la transmission de la voix et de données entre une centrale et ses abonnés. Ils constituent une solution de remplacement peu coûteuse aux réseaux filaires. Ces produits sont souvent utilisés là où, en raison de problèmes de distance ou de terrain, les systèmes traditionnels de liaison filaire ne sont pas rentables ou adaptés.

La technologie fixe d'accès sans fil de SR Telecom inc. est déployée par des fournisseurs de services dans plus de 110 pays. Ces entreprises offrent des services de télécommunications à plus d'un million et demi de personnes. Les solutions de SR Telecom inc. ont joué un rôle précurseur dans la transmission de la voix et de données. Ces solutions s'appliquent tout aussi bien aux services de téléphonie courants qu'aux services de transmission de contenu Internet à haute vitesse.

Au cours des 10 dernières années, la société est passée du statut de fournisseur de matériel à celui de pourvoyeur d'une gamme complète de services, incluant les projets clés en main. La société a précisément étendu ses capacités dans le but de satisfaire les besoins de ses clients engagés dans des projets d'envergure.

SR Telecom inc. a été fondée en 1981 et est inscrite en bourse depuis 1986. L'entreprise est une société ouverte dont les actions ordinaires se transigent à la Bourse de Toronto. Son principal actionnaire est LeBlanc & Royle Enterprises inc., une société de gestion spécialisée en

télécommunications qui détient 26 % du capital-action. SR Telecom inc. compte 1 462 employés, dont 1 053 à l'étranger. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a été de 197 millions de dollars en 2002.

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de SR Telecom inc. s'articulent en fonction des quatre grands axes suivants :

1. Augmenter le chiffre d'affaires avec l'objectif de doubler les revenus au cours des trois prochaines années.
2. Continuer d'améliorer le bilan financier, notamment par une gestion rigoureuse du budget d'opération et la diminution des capitaux engagés.
3. Renforcer la position de leader de l'entreprise sur le marché des télécommunications.
4. Faire l'acquisition de technologies en parallèle à son développement interne et les commercialiser à partir du bassin de clients existants.

Vision de l'entreprise

À l'automne 2000, SR Telecom inc. a entrepris de renouveler sa vision, en y associant tous ses employés. Ainsi, en mai 2001, de nombreux partenaires de l'entreprise (employés, clients et fournisseurs) ont été conviés à élaborer les meilleurs scénarios pour l'avenir de l'entreprise. Cette démarche s'est soldée par ce qui constitue aujourd'hui les cinq axes clés de la nouvelle vision de l'organisation, le projet **VISION 2005** :

1. **Philosophie de gestion** : travail d'équipe ; prise de décision et imputabilité des employés ; communications ouvertes et accès à l'information ; environnement de travail stimulant ; engagement de tous envers la qualité ; reconnaissance et valorisation du succès.
2. **Performance d'affaires** : leadership renforcé sur le marché ; satisfaction des attentes du client ; réduction du temps de mise en marché ; croissance financière ; image internationale positive.

- 3. **Environnement physique** : satisfaction des besoins des employés ; valorisation du travail d'équipe et de la productivité.
- 4. **Employés** : perfectionnement professionnel ; formation interfonctionnelle ; formation continue ; travail d'équipe.
- 5. **Relations avec la clientèle et les fournisseurs** : création de partenariats ; orientation de marché axée sur l'anticipation, la compréhension et la satisfaction des besoins du client.

Historique Qualité

Au sein de l'organisation, la gestion de la qualité relève du vice-président principal, satisfaction de la clientèle et exploitation. Le système de gestion de la qualité repose sur la norme ISO 9001 : 2000 et sur un processus d'amélioration continue. Ce processus d'amélioration continue, lancé en 1994, a depuis lors fait l'objet de 125 « missions d'amélioration » et est devenu un élément clé de la culture de l'entreprise. Les principales étapes de la démarche qualité, franchies au cours des 10 dernières années, pourraient être décrites comme suit :

- 1994** - Homologation ISO 9002 par l'Office des normes générales du Canada (ONGC).
- Mise en place du processus d'amélioration continue.
- 1995** - Formation du personnel associé au déploiement du processus d'amélioration continue.
- 1996** - Homologation ISO 9001: 1994 par l'ONGC.
- Mise en place d'un système de mesure du rendement dans l'usine de fabrication.
- 1997** - Lancement du système d'amélioration continue selon Philip Crosby Associates II inc.
- Homologation ISO 9000-3 (Logiciel) par l'ONGC.
- Création de l'équipe d'amélioration de la qualité et de la charte qualité.
- 2000** - Réalisation d'un sondage CROP sur la satisfaction de la clientèle.
- 2001** - Réorganisation de l'équipe qualité en fonction de Vision 2005.
- 2002** - Début du processus d'autoévaluation QUALImètre.
- SR Telecom inc. reçoit le prix pour l'innovation et la qualité de Telstra, un client australien.
- 2003** - Homologation ISO 9001 : 2000 par l'ONGC.

Les principales forces

- La structure du processus d'amélioration continue, chapeauté par l'équipe d'amélioration de la qualité.
- Le programme de relation avec la clientèle, lequel s'appuie sur des sondages et sur une meilleure interaction du personnel de l'entreprise. Ce programme a permis de mettre en oeuvre une approche systématique d'amélioration des éléments critiques de la satisfaction de la clientèle.
- La refonte du processus de temps d'accès au marché, d'une part, et de la chaîne d'approvisionnement et de vente, d'autre part.
- Le climat de travail positif et la sérénité des employés, malgré des mises à pied importantes en 2002.
- L'entreprise favorise la formation chez tous ses employés ; un plan de développement des compétences est intégré à l'évaluation de la performance et des profils de compétences.
- La performance financière de l'entreprise qui, malgré des pertes d'exploitation depuis plus de trois ans, affiche de meilleurs résultats que ses concurrents directs.
- L'entreprise détient une part de marché significative, tout en se positionnant favorablement sur de nouveaux marchés par ses acquisitions.
- L'entreprise agit en bon citoyen, se conformant aux exigences des divers organismes canadiens et internationaux de normes environnementales et technologiques.