

LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2010

LAURÉAT – GRAND PRIX

Catégorie grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise

GE AVIATION – BROMONT

Directeur de l'usine

Philippe Simonato

Directeur des ressources humaines

Normand Charron

450 534-0917, poste 6277

PROFIL

Grâce à sa longue histoire d'amélioration qualité et à son désir insatiable d'innovation, GE Aviation – Bromont sait maintenir son avantage concurrentiel. Reconnue comme chef de file de sa division sur plusieurs aspects, elle a établi des partenariats avec certains de ses pairs et avec un partenaire japonais.

GE Bromont est une filiale de la division Aviation de la multinationale General Electric. Elle fabrique des aubages destinés à plusieurs modèles de moteurs GE.

Créée en 1982 et constituée en centre de coûts, GE Bromont sert surtout les autres usines de la division Aviation. Située à Bromont en Montérégie, elle emploie environ 600 personnes. L'usine doit son développement et son positionnement à sa capacité de développer de nouveaux produits ou sous-assemblages.

GE Aviation – Bromont possède des centres de production, un centre d'essai et des systèmes de contrôles à la fine pointe technologique.

Afin d'assurer sa pérennité au sein de la division, l'usine doit continuellement se démarquer de ses pairs. Son marché extérieur l'aide à faire face aux variations de la demande interne.

HISTORIQUE QUALITÉ

- 1982 :** Adoption d'une approche d'assurance qualité (plutôt que de contrôle de la qualité).
- 1988 :** Création d'un poste de responsable des systèmes qualité, suivie de l'implantation de cercles de qualité.
- 1996 :** Certification ISO 9001.
- 1990+ :** Introduction de machines de mesure tridimensionnelles facilitant la collecte et l'analyse des données.
- Déploiement de l'initiative « Six sigma ».
- Formation « Ceinture verte » de membres du personnel.
- Élaboration d'outils de communication pour faire connaître les objectifs et les résultats.
- 2003 :** Accès électronique aux documents qualité pour les opérateurs.
- 2006 :** Programme d'amélioration continue appelé *Journal Kaizen Qualité*.
- 2009 :** Processus de validation de conformité.

PRINCIPALES FORCES

Globalement, GE Bromont se démarque par son excellence opérationnelle ainsi que par le leadership et la responsabilisation de son personnel. Elle communique efficacement à tous les niveaux et prend une part active à plusieurs activités performantes. Par exemple, la direction a doté l'organisation d'un ensemble de systèmes évolués permettant de connaître en temps réel les résultats de la production, les points chauds demandant une intervention immédiate et le positionnement de chaque équipe face aux objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne plus particulièrement les éléments du système de gestion de la performance, GE Bromont se signale de la manière suivante.

Leadership de la direction dans l'exercice de planification stratégique – L'équipe de direction s'est approprié la mission, la vision et les valeurs de GE et les a transmises à tous les employés. Un esprit de corps est donc apparent et favorise largement la responsabilisation et l'implication à tous les niveaux des employés. En outre, la direction de GE Bromont applique une démarche structurée de planification stratégique. Tous les intervenants de tous les niveaux y sont impliqués. Cette démarche permet à chacun de traduire les objectifs globaux et d'arrimer leurs objectifs personnels à ceux de la division.

Planification stratégique – Forte d'une culture porte ouverte, la haute direction peut s'appuyer sur des principes et des valeurs développées au cours de plusieurs années d'élaboration de stratégies qualité. L'organisation applique un système efficace de communication et de déploiement des objectifs à court, à moyen et à long terme. Elle encourage les employés, à tous les niveaux, à s'approprier ces objectifs et à les traduire en plans d'actions clairs et réalistes.

Excellence orientée client – GE Bromont a un mot d'ordre : « satisfaire les clients exige la réduction des défauts ». L'usine y adhère par différents programmes et suivis de sa production. Son rôle de fournisseur l'amène à assurer une livraison sans délai. Branchée sur les besoins de ses clients, elle développe des partenariats lui conférant un avantage certain pour sa pérennité.

Mesure, analyse et gestion de l'information – L'organisation possède de nombreux systèmes de collecte de données bien déployés à toutes les fonctions opérationnelles. Cela favorise les échanges d'information et la prise de décision efficace et sans délai. Les données sont colligées en temps réel et rapidement mises à la disposition

de l'organisation. Les actions pertinentes sont ainsi adoptées sans délai inutile.

Responsabilisation des employés – Dans un esprit « gagnant-gagnant », GE Bromont responsabilise chaque employé. L'organisation se démarque tout particulièrement par les moyens dont elle s'est dotée en matière de qualité, de respect des délais et de conformité. En outre, l'amélioration continue est appliquée avec constance. Depuis plusieurs années l'entreprise a su développer et implanter un système très innovateur et très efficace pour la gestion des ressources humaines, qui ne cesse de s'améliorer et s'appuie sur des actions concrètes.

Apprentissage organisationnel et individuel – Des méthodes et des programmes de formation éprouvés encouragent chacun à atteindre une valeur forte de l'entreprise, à savoir le dépassement de soi. Les formateurs forment de nouveaux formateurs, les leaders sont pressentis et encouragés à aller au-delà de leurs compétences de base, les nouveaux employés sont pris en charge dès leur arrivée et encouragés à devenir polyvalents.

Gestion des processus – L'organisation démontre une bonne gestion de ses processus (robotisation, SST, récupération des retailles, procédé de fabrication). Plusieurs types d'audits, autant internes qu'externes, aident à la maîtrise des processus clés et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Gestion par les faits – Les équipes de production formées en groupe sous la forme « gestion participative » ne manquent pas de soutien. D'abord, ces équipes sont à la base de différents comités de gestion, tant organisationnels qu'opérationnels. Une panoplie de moyens, passant du simple tableau à punaises aux écrans tactiles, procure toute l'information nécessaire aux équipes pour gérer en temps réel leur carnet de commandes et assurer de façon hors pair la maintenance des équipements.

Innovation – Dans son contexte de centre de coûts, l'usine doit sa survie en restant à l'affût des nouvelles méthodes de production et des besoins de produits innovants. GE Bromont a mis en œuvre tout ce qui est à sa disposition pour bien tirer son épingle du jeu. Elle possède des laboratoires de tests, développe des produits et des espaces sécuritaires et encourage chacun à apporter des idées génératrices d'efficacité et de méthodes facilitant l'atteinte des objectifs.

Résultats – Les résultats de l'entreprise sont à la mesure de ses éléments de force. Du point de vue de la production, ils varient de très bons à exceptionnels.