

« Je lance le plan Qualité & Performance 2010 »

Luc Chatel, en exclusivité, dévoile ses mesures en faveur des PME-PMI.

PAGE II

Des millions d'euros économisés chaque année

Comment Air France applique l'excellence opérationnelle.

PAGE III

« Les entrepreneurs français doivent réagir »

Le nombre d'entreprises certifiées est insuffisant.

PAGE IV

Les cahiers de la compétitivité

(PUBLICITE)
spécial Qualité et performance

Remise du Prix Français de la Qualité et de la Performance le 3 décembre à Paris

Pour une stratégie anti-crise

Faire de belles économies et atteindre l'excellence opérationnelle. Les méthodes et les outils existent. Ils sont à la disposition des entreprises, petites et grandes... Reste à les adopter.

La crise affecte des pans entiers de notre économie. Les entreprises concentrent leurs forces pour préserver leur pérennité. L'innovation, mais aussi la maîtrise de la qualité doivent les aider à rebondir et à relever les nombreux défis qui les assaillent.

Les démarches qualité ne se limitent pas à la certification. Ce sont des démarches d'ensemble qui constituent un levier majeur de la confiance des clients. Elles concernent toute l'entreprise : les services de production, les ressources humaines, les forces de vente... A la qualité des produits et des services, s'ajoutent donc la maîtrise

des processus, la qualité du management, la mobilisation des hommes..., afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise et ce, dans la durée.

Faciliter les échanges d'expériences

Qui initie la démarche en France ? En premier lieu, le Comité National pour la Qualité et la Performance

(CNQP), né à l'initiative du ministère chargé de l'Industrie en avril 2005. Cet organisme rassemble une trentaine d'experts publics et privés de la qualité : des représentants des pouvoirs publics, d'entreprises (EDF, Air France, Nexter, La Poste, Crédit Agricole...) et d'institutions comme la Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français

pour la Qualité (FAR/MFQ) bien entendu, mais aussi l'Afnor, le Medef, France Qualité Publique, l'Institut Banque et Assurance pour la Qualité... Le CNQP a pour mission de concourir à l'amélioration continue de la performance de l'économie française. D'abord, en facilitant les échanges d'expériences sur la qualité, l'environnement, la maîtrise

se des risques... Ensuite, en contribuant à la recherche et au développement dans ces différents domaines.

Des synergies entre acteurs publics et privés

« Plus globalement, c'est une instance de réflexion, de dialogue et d'échange », explique Michel Laviale, son Secrétaire Général. Mais c'est aussi une force de proposition. « Notre tâche, qui est d'éclairer l'Etat, sera renforcée si celui-ci saisit encore plus les experts du CNQP pour solliciter son avis », ambitionne Jean-Claude Evrard, le secrétaire adjoint du CNQP. En 2006, le CNQP a lancé, au niveau national, les Carrefours de la Performance (www.carrefours-performance.org), dans le prolongement du Mois de la Qualité créé en 1995. Chaque année, ce sont des dizaines de manifestations régionales et nationales qui sont organisées pour célébrer les succès obtenus en matière de qualité.

Plus récemment, le CNQP s'est également trouvé à l'origine de la création de pôles régionaux Qualité et Performance pour renforcer localement les synergies entre acteurs publics (DRIRE, AFNOR...) et privés (associations régionales MFQ, CCI, Medef territoriaux...) en charge de la promotion de la qua-

lité et ainsi mieux répondre aux besoins d'information, de conseil et d'accompagnement des PME/PMI. La Fédération des Associations Régionales du MFQ (FAR/MFQ) présidée par Pierre Gosset, est quant à elle chargée de coordonner les acteurs régionaux. Le 10 octobre, par exemple, elle les a réunis dans la capitale en organisant une journée de rencontre et d'échanges ayant pour objectif de valoriser les bonnes pratiques, sur le modèle du tutorat inter-associations.

Chaque association régionale accompagne les PME dans leur approche de la démarche qualité, en mettant à leur disposition des méthodes et des outils de progrès innovants et en facilitant la diffusion des bonnes pratiques et la mise en commun de moyens et d'expériences. Citons aussi les audits croisés entre entreprises.

Qualité et innovation sont inséparables

La FAR/MFQ est en charge, par ailleurs, du Prix français de la Qualité et de la Performance (PFQP). Lancé en 1992 avec le soutien du ministère chargé de l'Industrie, ce concours récompense les meilleures entreprises en qualité-management, aussi bien au niveau régional que national.

LIRE LA SUITE PAGE II

INTERVIEW

« Qualité et performance repassent au premier plan »

En temps de crise, la qualité est une solution... ou une contrainte supplémentaire ?

Il est temps de changer de regard sur la qualité. On a trop longtemps réduit la qualité à l'analyse financière ou à l'excellence technique. Or, il faut parler aujourd'hui de performance globale, pour ne pas oublier la dynamique au cœur de cette démarche d'ensemble. Car il s'agit bien d'une démarche d'ensemble : après s'être cantonné à des caractéristiques techniques, on est passé à la qualité de services associés au produit, puis aux moyens organisationnels de créer et de produire des services ou des produits de qualité. Mais il faut souligner que le concept de qualité englobe désormais les produits, les services, les entreprises et les hommes. On ne sait pas assez que qualité et performance s'enrichissent aujourd'hui de nouvelles sources, comme le développement durable, par exemple. Et la crise globale nous montre que publier de simples indicateurs, avoir de « bonnes notes » ne suffit plus : l'entreprise doit prouver sa performance globale,



Olivier Peyrat
directeur général du groupe AFNOR.

ce qui inclut incidemment une dimension comparative. Avec la crise, qualité et performance repassent au premier plan.

Faut-il adopter un état d'esprit particulier ?

En deux mots : conviction et constance. La direction de l'entreprise doit d'abord se convaincre de la nécessité de cette démarche, sinon cela ne pourra pas fonctionner ! Dans une PME, la conviction du patron peut suffire ; dans un grand groupe, il

faudra communiquer auprès de l'ensemble du management.

Il faut ensuite veiller à la constance de la stratégie visant à améliorer la performance et éviter de céder aux sirènes ainsi qu'aux modes. La mise en place d'une telle démarche peut prendre du temps, du fait de l'inertie des structures. Mais ceux qui auront su investir durablement dans leurs outils de performance, même au cœur de la crise, seront ceux qui sauront le mieux rebondir ensuite.

Peut-on échapper à la certification de son système de management ?

Ne pas être certifié est un choix stratégique. C'est aussi un moyen, aujourd'hui, de se faire remarquer... négativement ! Sur le plan interne, l'équipe de certification est indépendante, et va pouvoir faire remonter sans fard les points forts et les mauvaises nouvelles - trop souvent filtrées notamment au niveau de la direction générale de l'entreprise. Celle-ci pourra évaluer sereinement les risques de défaillance potentielle, et les résorber avant que des clients

ou d'autres parties prenantes ne lui en fassent grief. C'est une démarche qui garantit des améliorations tangibles et qui affiche un esprit de progrès, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Sur le plan exter-

« Afficher un esprit de progrès à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. »

ne, précisément, les tableaux de bord publiés chaque année par l'ISO montrent que les entreprises étrangères sont beaucoup plus dynamiques que les entreprises françaises en matière de certification.

Or renoncer pour une entreprise française à concourir sur des marchés à l'international au profit du marché français ne dissuadera aucunement les entreprises étrangères de venir conquérir des marchés français, surtout avec un contexte global déprimé, facteur exacerbant la concurrence. Les entreprises françaises doivent regarder la situation en face.

Quels outils pour être plus performant ?

Heureusement le choix est large. Les normes internationales, par exemple, comme l'ISO 9001 (pour définir un système de management de la qualité), la norme ISO 14001 (pour que l'entreprise maîtrise son impact sur l'environnement), ou bientôt l'ISO 26000 (définissant la responsabilité sociétale) fournissent de très bons outils. Ce sont des recueils de bonnes pratiques. Mais chaque direction générale d'entreprise est libre de les utiliser ou pas, ou encore de les adapter à sa propre structure. Quant au modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), dont Afnor est le représentant français, il se répartit en deux axes essentiels : l'examen des facteurs (exemple : leadership, équipes, processus...) et des résultats. Il est à relever que le modèle EFQM est très prisé outre-Rhin. J'ajoute que les différentes normes et modèles cités plus haut sont adaptables à tout type d'organisation. Voilà me semble-t-il de très bonnes pistes pour améliorer sa performance !

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURE JAPIOT ■

BAROMÈTRE de la qualité*

21 349 certifications ISO 9001 ont été enregistrées en France en 2006, un chiffre en baisse par rapport à celui de 2004 (21 769), tandis que l'Italie faisait cinq fois mieux.

5 Awards EFQM ont été décernés à l'hexagone, depuis sa création en 1992, quand l'Allemagne en décroche trois fois plus et le Royaume-Uni... 31 !

0.47 : l'indice synthétique de l'innovation classe la France en quinzième position, dans l'European Innovation Scoreboard 2007, loin de la Suède en tête avec 0.73.

0 : la France est absente de l'indice paneuropéen de la satisfaction client (« Extended Performance Satisfaction Index »). L'EPSI mesure la satisfaction des clients dans un pays, sur toutes les composantes et par branche d'activité.

* Chiffres rassemblés en 2008 par Patrick Mongillon, président du MFQ Ile-de-France et animateur du groupe de travail « Indicateurs Qualité France ».

LES CAHIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ, datés du 3 décembre 2008, sont édités par l'Agence Média Thème, en partenariat avec le CNQP (remerciements à M. Michel Laviale et Jean-Claude Evrard).
Directeur de la rédaction : Franck Hautrecht - Rédacteurs en chef : Betty Mamane, Christophe Castro. Chef de rubrique : Elodie Toustou-Chelidze. Ont participé à la rédaction de ce numéro : Frédéric Auzanneau, Fanny Bijaoui, François Breton, Marie Gourod, Laure Japiot - Secrétaire de rédaction : Elisabeth Marchand - Studio graphique : David Garino, Ingrid Lhande, Hélène Renard - Directeur de la stratégie : Deror Sultan - Service administratif : Anne-Marie Duron - Responsables d'édition : Mickaël Malka, Laurent Nadjar - Média Thème : 17, rue de Lancry - 75010 PARIS - Tél. : 01 77 37 00 37 - www.mediatHEME.fr - Contact : info@mediatheme.fr
(La rédaction du Monde n'a pas participé à la réalisation de ce supplément)

PROGRAMME DE SOUTIEN

« Je lance le plan “Qualité & Performance 2010” pour aider les PME-PMI dans leur démarche d'amélioration »

Luc Chatel, secrétaire d'Etat chargé de l'industrie et de la consommation, souhaite la mise en place rapide d'usines et de méthodes d'organisation à la pointe de l'innovation pour préserver l'emploi industriel en France. Un plan ambitieux, en plusieurs volets, qui vise à rendre concrète la notion d'excellence opérationnelle.



Luc Chatel.

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, les entreprises françaises cherchent à renforcer leur performance. En quoi la qualité et l'innovation organisationnelle peuvent-elles constituer des leviers de compétitivité ? En 20 ans, nous sommes entrés dans une ère où la concurrence, notamment en provenance des pays émergents, est devenue féroce : quand la 206 ou la Clio comptaient six concurrentes il y a dix ans, la 207 et la nouvelle Clio en affrontent le double !

Mais il n'y a pas de fatalité, nous avons la capacité de faire face, à la condition de se battre avec nos armes. D'abord, nous devons miser sur l'innovation-produit, la montée en gamme et l'amélioration de la qualité. Ce sont des facteurs de compétitivité hors prix qui sont essentiels pour conserver notre avance sur les pays émergents. Ensuite, nous devons identifier chaque gisement de productivité, en pariant notamment sur les nouvelles technologies

et les nouvelles méthodes de production : imaginez que l'« innovation organisationnelle » permet à elle seule des gains de productivité pouvant aller jusqu'à 30% ! Avec des progrès spectaculaires en terme de qualité. Sur le terrain, cette compétitivité opérationnelle se traduit par

« Une première vague de 1000 PMI pourra bénéficier du soutien d'experts industriels issus de grands groupes. »

des usines et des méthodes d'organisation modernes, intégrant les dernières technologies de l'information. L'usine du XXI^e siècle n'a plus grand-chose à voir avec son ancêtre des années 1980 !

Dans une économie mondialisée, c'est un véritable enjeu pour l'avenir de notre tissu industriel. Une étude du cabinet McKinsey montre clairement que dans certains secteurs, des délocalisations pourraient être évitées en engageant de telles démarches. Et le

secteur automobile en est la meilleure illustration. Regardez la stratégie de localisation d'entreprises comme Toyota ou Smart : ces deux constructeurs ont choisi de s'implanter en France pour pénétrer le marché européen plutôt que d'exporter à partir d'un pays à bas coûts. Smart à Hambach en 1997, et Toyota à Valenciennes en 2001 pour sa Yaris. Aujourd'hui ces deux sites ont fait la preuve de leur rentabilité et montrent que, contrairement aux idées reçues, notre pays est compétitif, dès lors que l'on mise sur des produits de qualité et avec des usines exemplaires.

Comment l'Etat peut-il accompagner les entreprises, et en particulier les PME-PMI, dans cette démarche ?

En leur permettant d'accéder à ces innovations stratégiques qui dopent leur compétitivité ! C'est une évidence que les PME et les PMI ne disposent pas des mêmes ressources que les grands groupes qui investissent massivement dans la formation interne avec des programmes dédiés. L'enjeu aujourd'hui, c'est clairement la diffusion de ces méthodes dans tout le tissu industriel.

C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de lancer un plan « Qualité & Performance 2010 » pour

Ces actions seront menées au sein de « clubs » de 8 à 10 PMI, pour mutualiser les bonnes pratiques et pérenniser les démarches dans le temps.

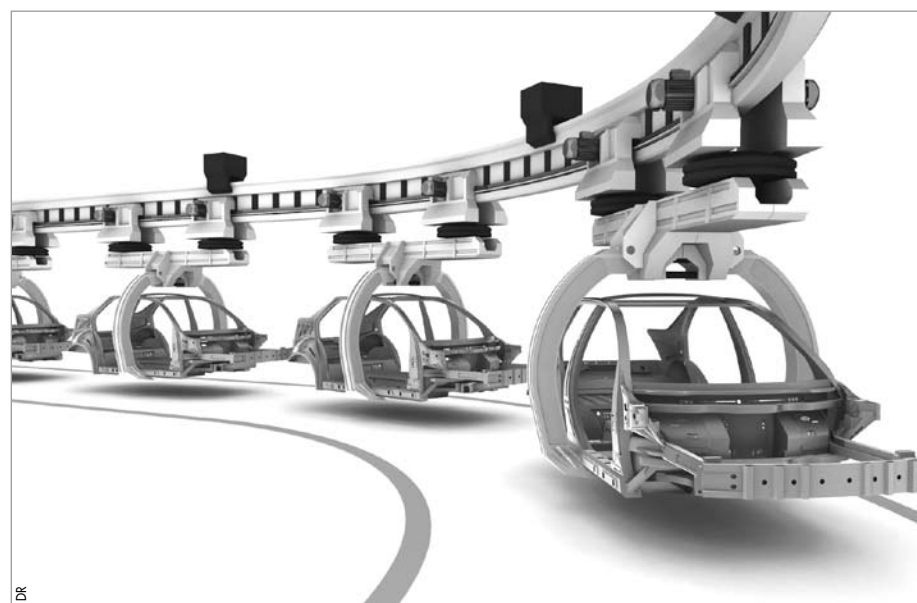
Ce mode d'action s'inspire directement d'expérimentations qui ont fait leurs preuves, comme celles menées en Rhône-Alpes grâce à la coopération des services de l'Etat (la DRIRE) et du Conseil Régional. En soutenant 1000 entreprises, c'est plus de 100 000 emplois industriels que nous allons ainsi pérenniser !

Les pôles de compétitivité doivent également prendre davantage en compte l'innovation organisationnelle dans leurs programmes, et ne plus se concentrer uniquement sur l'innovation produit. C'est pourquoi dès 2009, dans le cadre du deuxième volet de la politique des pôles « Pôles 2.0 », tous les pôles devront intégrer cette dimension dans leurs plans d'action. Certains ont déjà lancé des projets comme « Aerospace Valley » ou le pôle « Arve Industries ».

Faut-il améliorer l'offre de formation ?

Bien sûr. C'est grâce à la formation, à tous les niveaux – ingénieurs, managers et opérationnels – que nos PME et nos PMI relèveront le défi de la compétitivité. A commencer par la formation initiale dans l'enseignement supérieur. La formation des ingénieurs doit mieux intégrer l'enseignement des démarches opérationnelles les plus performantes, notamment en intégrant des modules d'enseignement pratiques.

Dans ce cadre, je souhaite que se développe en France un réseau national d'« usines-écoles du management de l'excellence opérationnelle ». Il s'agit d'un concept pédagogique innovant : dans un environnement proche d'une véritable usine, les élèves ingénieurs peuvent expérimenter « in situ » des démarches d'amélioration de la qualité et de la performance. Un premier pilote sera lancé en Rhône-Alpes en 2009 autour d'un groupe d'écoles d'ingénieurs de la Région. Les entreprises y seront associées

« L'usine du XXI^e siècle n'a plus grand-chose à voir avec son ancêtre des années 1980 ! »

pour pouvoir former leurs équipes dans le cadre de programmes de formation continue. Si le pilote se déroule comme prévu, nous déploierons le concept dans d'autres régions.

Enfin, nous allons réélaborer un état des lieux de l'enseignement du management de l'excellence opérationnelle dans les formations d'ingénieur. Je solliciterai le Comité

National pour la Qualité et la Performance afin qu'il exprime les attentes des entreprises et formule des propositions concrètes.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURE JAPIOT ■

ENGAGEMENTS

« La qualité constitue un rempart contre la concurrence »

La Poste prend des engagements en matière de qualité pour les prochaines années. Son directeur de la qualité, Xavier Querat-Hément, précise les mesures adoptées.



Xavier Querat-Hément.

Comment définissez-vous la qualité ?

C'est notre priorité absolue, synonyme de satisfaction client. Pour renforcer notre capital-confiance nous devons améliorer notre qualité de service et lutter contre les « irritants clients », tels que les files d'attente. Nous avons lancé des « engagements clients ». Mesurables et affichés. En ces temps de crise, la qualité constitue un rempart contre la concurrence et permet de faire la différence. C'est aussi un facteur de rentabilité et une fierté pour nos collaborateurs.

Quel rapport avec la mission de service public affichée dans de récentes publicités ?

La qualité est un enjeu majeur tant pour nos missions de service public que pour nos activités du secteur concurrentiel. L'ambition de service concerne tous nos clients et toutes nos ac-

tivités. C'est également un facteur de confiance, levier essentiel de développement. Seule une entreprise en développement peut porter avec succès ses missions de service public.

Quelles sont vos principales actions ?

La qualité fait partie de la gouvernance de l'entreprise. Le conseil d'administration compte un comité spécialisé et des indicateurs qualité ont été intégrés au tableau de bord du Président de La Poste. Notre médiateur est à l'écoute des associations de consommateurs. Surtout, à partir de 2009 et progressivement, nous prendrons cinq engagements pour tous nos métiers et d'autres engagements dans nos 1000 plus grands bureaux de poste. Et huit standards de service préciseront le niveau de qualité souhaité sur l'ensemble du territoire pour tous les bureaux.

Comment impliquez-vous management et salariés ?

L'engagement de chaque client, au service du client, s'appuie sur la mobilisation du management, le développement de l'écoute client au plan local et l'association de tous les postiers au sein de l'entreprise. Le groupe a créé un label baptisé « esprit de service », afin de favoriser les démarches de formation portant sur l'esprit de service.

La libéralisation du courrier en 2011 aura-t-elle un impact ?

L'ouverture à la concurrence a commencé : depuis 2006, tout pli supérieur à 50 grammes peut être acheminé et distribué par d'autres sociétés. Nous transformons la chaîne du courrier, pour faire de La Poste la plus moderne en Europe, dans le cadre du programme « Cap Qualité Courrier », qui a été doté de 3,4 milliards d'euros.

Votre président, Jean-Paul Bailly, va remettre le 3 décembre le Prix de la Qualité. Où situer la France sur le plan international ?

La qualité perçue des produits français a diminué sur certains segments de marché, alors qu'elle s'est considérablement améliorée en Europe centrale et orientale, ainsi qu'en Asie. La non qualité implique un coût, le retour de produits défectueux, des conséquences sur l'image de marque. Les entreprises françaises, comprenant sa nécessité pour réussir dans la durée, l'ont intégrée dans leur stratégie.

F.B. ■

SUIVE DE LA PAGE I

Événement majeur des Carrefours de la Performance, la cérémonie de remise du PFQP, parrainée par Jean-Paul Bailly, le président du groupe La Poste, se tiendra le 3 décembre à Paris, en présence de Luc Chatel, secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation.

Mettre en place des systèmes d'écoute

Cet événement sera précédé d'une rencontre organisée en partenariat avec le Medef, sur le thème de « la co-innovation au service de la compétitivité ». Michel Laviale n'en doute pas : « la qualité et l'innovation sont

inséparables ». Histoire d'entretenir la flamme, de nouveaux modes d'organisation devront être créés dans une démarche de progrès. « Il s'agit de mettre en place des systèmes d'écoute des clients, des usagers, du personnel pour mettre sous tension les organisations et délivrer des produits et des services innovants », complète le Secrétaire Général.

Il y a urgence. L'an passé, dans son « Mémoire à l'intention des décideurs privés et publics », le CNQP a souligné que « trop peu de PME, contrairement à leurs concurrentes étrangères, ont conscience des bénéfices à retirer de la normalisation en

termes de diffusion de leurs innovations et de présence sur les marchés ». Et il a pointé la « relative discrétion » des entreprises françaises dans les enceintes européennes et internationales en charge de ces questions. Car finalement, « la qualité, avec l'innovation, est l'un des meilleurs leviers pour améliorer durablement la performance de nos entreprises et de nos organisations », soutient Pierre Gosset. Elle pourrait, en outre, représenter un moyen de contrecarrer le mouvement de délocalisation des activités vers des pays à bas coûts, qui ont fait de gros progrès en matière de qualité...

FRÉDÉRIC AUZANNEAU ■

RETOUR D'EXPÉRIENCE

« Des millions d'euros économisés chaque année »

Air France Industries investit durablement dans la qualité. Pierre Girault, directeur Qualité-Sécurité-Environnement et Développement Durable d'Air France Industries, explique pourquoi et comment.



Pierre Girault.

Comment définissez-vous la qualité ?

Nous parlons plus volontiers de « management par la qualité ». Il s'agit d'utiliser, de façon très concrète, les méthodes et outils de la qualité, qui permettent de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue des performances. C'est véritablement un vecteur de management au sein d'Air France Industries (AFI). Et

notre système de management s'articule autour de la cartographie des processus. Avec à la clé une logique transverse, s'appuyant sur des indicateurs de maîtrise et de performance des processus, un suivi de la qualité, la fiabilité du service. En cela, le client industriel est bien placé au cœur du dispositif. Car au bout de chaque processus, il y a un client, externe ou... interne. **Quels sont les défis auxquels AFI est confrontée dans ce domaine ?**

J'en compte deux principaux. D'abord, nous élargissons de plus en plus au développement durable le Système de Management Intégré (SMI), qui rassemble toutes les démarches de progrès. Via par exemple un renforcement des partenariats avec les administrations, les collectivités territoriales et les associations locales. Ensuite, le rapprochement avec KLM Engineering & Maintenance. Certes, les

organisations, les cultures peuvent être différentes entre les deux entités. Reste que nous exerçons le même métier et servons un même client. Et l'approche processus nous sert de passerelle pour consolider des modes de fonctionnement communs. Des groupes de travail s'attachent à définir des modes opératoires, à conduire des projets conjoints, en s'appuyant sur les mêmes méthodes (Six Sigma notamment), pour avancer de concert. Au fond, la qualité peut constituer – aussi – un vecteur de rapprochement entre les entités.

Avec la crise, allez-vous rogner sur vos objectifs ?

Nous considérons la qualité comme un investissement. Ses outils permettent d'améliorer nos résultats. Bien évidemment, un retour sur investissement est attendu ! A nous de capitaliser pleinement la valeur ajoutée des actions qualité et de notre Système de Ma-

nagement Intégré en termes de performance économique. A titre d'exemple, 7100 idées ont été émises par les salariés via le Programme Innovation Qualité en 2007/2008, qui ont permis une économie d'environ 10 millions d'euros. Quant aux projets Lean Six Sigma en cours, ils doivent dégager des économies à hauteur de près de 14 millions d'euros. La qualité est donc un levier qui conforte la performance économique. Cela fait partie des résultats à attendre d'une démarche de progrès.

Quelles sont vos principales actions ?

D'abord, nous avons obtenu une Certification Unique et Globale, pour la première fois en 2007, et l'avons élargie en mai dernier. Celle-ci demeure, encore aujourd'hui, une première mondiale. Elle est dite Unique car elle vaut pour l'ensemble des sites et activités du périmètre industriel d'Air France : sites Nord (CDG et le Bourget), Sud (Orly et Villeneuve-le-Roi) et Toulouse-Blagnac. Elle couvre désormais huit normes : ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), ISO 22000 (hygiène alimentaire), EN 9100 (entretien aéronautique/conception), EN 9110 (entretien aéronautique/réalisation), EN 9120 (entretien aéronautique/stockage), OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail), ISO 15489 (Documentation). C'est un atout en termes de compétitivité. Par ailleurs, nous cherchons à favoriser l'innovation technique, participative et... citoyenne – au travers, en particulier, d'un engagement résolu sur le terrain de l'environnement et du développement dura-



Un B777 en maintenance à Orly.

ble. Une orientation stratégique de l'entreprise.

Pour quels résultats ?

Nous travaillons sur la maîtrise des impacts environnementaux. Notre parc de véhicules va ainsi être renouvelé, en privilégiant les énergies renouvelables. Douze voitures électriques sont d'ores et déjà testées sur nos sites franciliens. AFI a conclu également un accord avec la société MDI, afin de tester des véhicules à air comprimé (AirPod), au printemps prochain. Nous avons réduit la consommation d'eau globale de 56% depuis 2003. Sous cet angle aussi, la créativité des salariés fait merveille ! Parmi les suggestions recueillies au titre du Programme Innovation Qualité (PIQ), 15% concernent l'environnement et le développement durable.

Autres résultats, concernant la Sécurité au travail, une exigence absolue. Grâce au déploiement de nombreuses actions de prévention et à l'implication de tous, en trois ans, nous avons réduit de 35% le nombre d'accidents du travail de service avec arrêt. C'est encourageant.

Comment impliquez-vous le management et les salariés ? Quel est le rôle de la Direction ? Et celui de la communication ?

Il existe une vraie volonté d'engager, de consolider une dynamique forte autour des démarches de progrès. Chaque année, Alain Bassil, Directeur Général d'AFI, fixe des objectifs aux managers. Nous développons des actions de formation et de communication interne autour du SMI. Par essence, la qualité est bien une démarche collective. Et la reconnaissance est essentielle. Une cérémonie annuelle de remise des trophées PIQ est organisée : l'édition 2008 se déroule le 4 décembre. Une telle logique transverse, collective, correspond aux valeurs d'Air France Industries : rigueur et intégrité professionnelle, engagement et volonté de progrès, solidarité et respect de la personne. Ces valeurs figurent dans l'engagement de la direction et sont largement déclinées. Elles sont indissociables de l'atout que représentent la compétence, le professionnalisme des femmes et des hommes, des salariés Air France acteurs du processus industriel.

Les outils de la qualité peuvent-ils fédérer ?

Les outils déployés sont des vecteurs de progrès, qui apparaissent comme fédérateurs. Des analyses d'événements et des retours d'expérience sont effectués. Ils permettent de

rassembler beaucoup d'acteurs. Dans le domaine de la Sécurité au travail par exemple, pour conforter la prévention, les managers, salariés, les médecins, ergonomes, les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, etc., jouent tous des rôles actifs et complémentaires.

En quoi consiste le « projet Certification 2010 » ?

AFI a lancé ce projet avec l'objectif bien sûr de conserver la Certification Unique et Globale lors de l'audit qui sera effectué à l'été 2010. Nous souhaitons également pouvoir intégrer le label ISO 26000 – développement durable – dans le certificat unique et global. AFI s'inscrit de manière naturelle dans l'approche ISO 26000 : notre souhait est de prendre en compte l'apport du développement durable dans nos processus, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Afin de renforcer encore notre engagement citoyen. Pour terminer, je voudrais revenir à la crise en cours : elle doit inciter à capitaliser les démarches qualité. Oui, la qualité est un « plus » pour le client, une aide au management, aux salariés – et un levier d'amélioration de la performance.

PROPOS RECUEILLIS PAR FRÉDÉRIC AUZANNEAU ■

LEAN SIX SIGMA

Augmenter la satisfaction en réduisant les coûts

Maximiser la satisfaction client et réduire les coûts, tel est le double pari gagnant de l'Académie L6S (Lean Six Sigma). Sa méthode ? Adapter le savoir-faire des créateurs des démarches Lean et Six Sigma aux cultures européennes. Entretien avec Jean-François Litt, Didier Nowalski et Olivier Gaudichau, dirigeants de l'Académie L6S.

Qu'est-ce que le Lean ?

Le moyen le plus efficace pour réduire les gaspillages et gagner en rapidité. Notre expérience le prouve, cette démarche s'adapte aussi bien aux produits qu'aux services. Un exemple : pour offrir aux clients des billets moins chers, les compagnies aériennes Low Cost doivent faire davantage voler les avions dans la journée et réduire le temps au sol. Le Lean peut les aider à éliminer les tâches inutiles et fluidifier les différentes étapes depuis l'atterrissage jusqu'au prochain décollage.

Qu'est-ce qui caractérise le Six Sigma ?

Le Six Sigma* est une démarche Qualité qui cherche à réduire toute variation de performance. Là encore, illustrons par un exemple. Imaginez que vous passez trois nuits dans un hôtel et que vous désirez être réveillé le matin à 7h. La première fois, on vous réveille à 6h45, la deuxième à 7h et la troisième à 7h15. En moyenne, on vous a réveillé à 7h, c'est conforme ! Etes-vous pour autant pleinement satisfait ? Non, bien sûr, vous n'avez été satisfait qu'une fois sur trois à cause de la variation de qualité et vous ne reviendrez sans doute pas dans cet hôtel. Avec la mise en place d'une démarche Six Sigma, le niveau de service devient prédictible tout en réduisant le nombre de défauts et leur coût.

En quoi le Lean et le Six Sigma se complètent-ils ?

A l'Académie L6S, nous

avons décidé d'associer ces deux démarches car elles sont véritablement complémentaires. Ainsi, appliquer le Lean Six Sigma revient à offrir le produit ou service « bon du 1^{er} coup, au bon moment et au meilleur prix ». Le Lean Six Sigma peut être utilisé à la fois pour l'amélioration de processus existants et pour la conception de nouveaux produits et services innovants. Nous le voyons au quotidien, ces deux démarches sont performantes tant dans l'industrie que dans les services avec des résultats probants quel que soit le type d'entité (entreprises, administrations...).

Quels sont les avantages de cette démarche ?

Les avantages se déclinent à 4 niveaux. Pour les entreprises, les administrations et les collectivités, cela représente un gain moyen avéré de 250 000 euros par projet. Les clients, eux, profitent d'une meilleure écoute de leurs besoins, d'une qualité accrue, de délais respectés et de prix plus compétitifs. Côté employés, la démarche L6S induit moins de tâches sans valeur ajoutée, plus de confort opérationnel et d'intérêt dans le travail, une revalorisation de l'intelligence collective, le développement des potentiels et in fine une plus grande employabilité. Enfin, pour la Société, elle génère moins de gaspillage, une meilleure utilisation des ressources au travail et une plus grande compétitivité des entreprises. Lean Six Sigma fournit également un vrai apport

méthodologique pour la conception et la mise sur le marché rapide de produits et services innovants permettant une forte différenciation.

Quelle est la valeur ajoutée de l'Académie L6S (Lean Six Sigma) ?

L'Académie propose le savoir-faire des créateurs de la démarche aux Etats-Unis, enrichi des expériences européennes et françaises. Elle a développé des outils d'aide au diagnostic pour travailler sur les bons projets (ceux qui auront le plus d'impact) et vise le transfert de compétences au travers de formations en français et de coaching. De plus, l'Académie a déjà accompagné, avec succès, de nombreux acteurs économiques majeurs dans notre pays (entreprise mondiale dans le domaine de la protection financière, leader mondial de l'équipement automobile, services pétroliers...) et anime le Club Lean Six Sigma France, lieu de partage d'expériences d'entreprises. Enfin, l'Académie L6S innove sans cesse sur les modules de formation, avec par exemple la première mise en place des démarches de (re)conception basées sur les approches Lean Development, Design for Six Sigma et sur la théorie de résolution des problèmes inventifs (TRIZ). Pour encore et toujours développer les habiletés en Excellence opérationnelle et Innovation.

FANNY BIJAOU ■

* www.l6s.fr, academie@l6s.fr, Tél : 04 93 74 91 34.

ORGANISATION

Le secteur financier améliore sa démarche Qualité

A l'image des groupes industriels, les établissements financiers français misent de plus en plus sur « l'excellence opérationnelle ». Une approche relativement nouvelle pour eux...

« Ce n'était pas dans la culture managériale des établissements financiers », observe d'emblée Murielle Cagnat-Fisseux qui préside l'Institut Banque et Assurance pour la Qualité (IBAQ). « Le manager ne peut garantir à lui seul la qualité, même accompagné d'excellents consultants. Ce sont les opérationnels les vrais experts des processus, ils doivent être davantage sollicités dans l'amélioration durable de la performance », souligne-t-elle. Mais cela ne suffira sans doute pas. L'Etat pourrait jouer un rôle, en promouvant la qualité et en investissant

dans la recherche et la formation dans ces domaines, des facultés aux grandes écoles, dans le public comme dans le privé. « Cela coûtera toujours moins cher que de faire sauter les banques ! », sourit Armand Hatchuel, professeur à Mines-ParisTech, qui rêve de voir les agences de notation, de leur côté, « s'entendre avec l'ISO ». Celles-ci pourraient aussi intégrer de nouveaux indicateurs liés à l'efficacité opérationnelle, suivant le souhait de la présidente de l'IBAQ. Comme l'industrie avant elle, la finance a tout intérêt à progresser dans ces différentes voies. Pour lutter contre la tentation du pilotage à (courte) vue, bien sûr. Mais aussi en gaspillant moins : « des gains de productivité susceptibles d'atteindre 30% sont envisageables, conclut Murielle Cagnat-Fisseux, tout en continuant à satisfaire ses clients... »

FRANÇOIS BRETON ■

AIDE AUX ENTREPRISES

Quand l'initiative vient des régions

Pôles Qualité et Performance, lean-management et Carrefours de la Performance sont au service de la compétitivité en région.

« La FAR / MFQ essaie d'unir les forces et de favoriser les échanges », résume Pierre Gosset, son président. Les PME peuvent, par exemple, se tourner vers les pôles régionaux Qualité et Performance, lorsqu'ils existent. Le premier pôle a été lancé le 13 octobre à Vichy (Allier), en association avec les principaux acteurs locaux, publics et privés, chargés d'aider les entreprises dans la conduite de leurs démarches qualité. L'opération est notamment soutenue par la Direction Générale des Entreprises (secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie et de la consommation). Après l'Auvergne, ce sont l'Aquitaine et la Franche-Comté qui devraient suivre dans les prochains mois.

L'initiative vient aussi du terrain, tel le « Club Lean », né en 2006 en Rhône-Alpes. Il aide les

industriels, constitués en petits groupes, à améliorer leur compétitivité. « 160 entreprises, de tous les secteurs d'activité intègrent la méthode de management de Toyota. Un chiffre en constante augmentation », se félicite Cécile Szczerbak, responsable au sein d'Ardi Performance.

Mettre en relation les acteurs de terrain

Quant aux Carrefours de la Performance, initiés par le CNQP pour la troisième année consécutive, ils mettent en relation les acteurs de terrain, dans tout le pays. Présentation de bonnes pratiques, visites d'entreprises, conférences... se succèdent d'octobre à décembre : 150 manifestations ont été dénombrées en 2008 grâce notamment à la mobilisation des Associations Régionales du MFQ.

F. B. ■

MOBILISATION

Accompagner les entreprises dans leur démarche qualité

Représentant français de l'ISO (organisme international de normalisation), le groupe Afnor constitue un partenaire privilégié pour la compétitivité des acteurs socio-économiques. Isabelle Rimbart, responsable du département Services, management et consommation, en présente le rôle et les évolutions.

En matière de qualité et de performance des organisations, impossible de ne pas citer ISO 9001... Mais que signifie vraiment ce nom de code ? L'ISO est un organisme international de normalisation, dont le groupe Afnor est le représentant français. La norme ISO 9001 est une référence internationalement reconnue, applicable dans tous les secteurs d'activités, qui définit les exigences d'un système de management de la qualité : elle traite des actions à mener pour maîtriser les différents processus de l'entreprise (management, production, support...) en vue de satisfaire le client, d'améliorer en continu ses modes d'organisation et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ce standard volontaire est aujourd'hui utilisé dans plus de 170 pays et par près de 900 000 entreprises.

Le rôle d'Afnor

« Lorsqu'en 1979, des travaux sur le management de la qualité se sont lancés, cela a été perçu comme une

véritable révolution, rappelle Isabelle Rimbart, responsable du Département Services, Management et Consommation d'Afnor Normalisation. Jusque dans les années 1980, la normalisation s'attachait essentiellement à spécifier la sécurité, la qualité et la fiabilité des produits. Normaliser le management semblait pour certains une utopie ! » La France, à travers Afnor, s'est impliquée dès le départ dans cette démarche. Elle a pris le leadership de la structure de normalisation internationale (TC - technical committee - n°176) qui s'occupe de la dimension concept et terminologie : elle a ainsi développé la norme ISO 9000, qui traite des principes essentiels du management de la qualité.

« Cette initiative a permis à la France de faire partie des instances de pilotage de la norme et des réseaux d'influence, explique Isabelle Rimbart. Parallèlement, Afnor a mobilisé l'ensemble des parties prenantes fran-

çaises dans les travaux de normalisation, pour élaborer des positions nationales à promouvoir sur le plan international. » Autre originalité française : Afnor a conçu un « portfolio » de documents d'aide et de guides de bonnes pratiques, écrit par des entreprises et pour des entreprises, afin d'expliquer et d'illustrer la façon de mettre en œuvre telle ou telle exigence de la norme ISO 9001.

Une norme en évolution permanente

Les premières versions de la norme, en 1987 et 1994, ont été élaborées avec une vision extrêmement orientée produit et respect des procédures. Avec le fort développement des services dans l'économie mondiale, il a fallu ensuite prendre en compte cette dimension. La version 2000 a donc réorienté la démarche qualité vers le client, en privilégiant l'efficacité globale de l'entreprise.



Isabelle Rimbart.

Enfin, une version amendée de la norme a été publiée le 15 novembre dernier. L'ISO 9001-2008 ne contient pas de nouvelle exigence, mais vise à clarifier la compréhension de la version 2000 et améliorer sa compatibilité avec la norme de management environnemental (ISO 14001). Une révision plus en profondeur de l'ISO 9001 est déjà en cours de préparation pour paraître à l'horizon 2012. La norme doit sans cesse s'adapter aux évolutions du marché !

LAURE JAPIOT ■

Des dispositifs pour les PME

Pour aider les PME à mettre en œuvre la norme ISO 9001, plusieurs démarches ont été mises en place (une équipe régionale d'Afnor). Ainsi, l'ISO a conçu un guide dédié aux PME, qui est assez peu connu. Par ailleurs, en France, plusieurs grands organismes comme la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) ou l'APCM (Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat) contribuent activement aux travaux de normalisation. Enfin, Afnor a lancé un dispositif original en région : les plateformes d'échanges et de retours d'expérience (PFE), destinées principalement aux PME/TPE. Ces PFE ont trois objectifs majeurs : **informer** sur les évolutions des normes (9001, 9004, 19011...), **anticiper**, et **être force de proposition** (dans le cadre d'une révision de la norme ISO 9001, vision 2012) pour disposer d'un temps d'avance et ainsi faciliter l'intégration par les entreprises des futurs textes ISO par une prise en compte progressive des évolutions. Sans oublier l'importance d'échanger et partager des expériences vécues et des bonnes pratiques sur

l'application des ISO 9000, V2000. Trois PFE sont déjà opérationnelles (Limousin, Aquitaine et Rhône-Alpes) et le dispositif continue à s'étendre.

Faire émerger de nouvelles idées
Composée de 15 à 40 acteurs (entreprises industrielles, de services, certifiées ou non...) et animée par une équipe régionale Afnor, une PFE propose des réunions de travail pour contribuer aux projets de normes (ISO 9001, 9004, 19011...), des réunions thématiques tenant compte des souhaits des entreprises (surveillance des processus, écoute client...) et un comité électronique pour partager et échanger entre les réunions. Il s'agit aussi, lors de ces réunions, de faire émerger de nouvelles idées : la PFE Rhône Alpes a ainsi lancé l'idée d'introduire le management des risques dans l'ISO 9001 ! La PFE Limousin, elle, travaille à l'élaboration d'un document de normalisation français spécifique aux PME (voir ci-dessous le retour d'expérience de la société Alma Concept). La prise en compte de la vision PME dans la normalisation constitue un des axes stratégiques d'Afnor. Objectif : accroître leur compétitivité dans l'économie mondiale. L. J. ■

« Grâce à ces échanges, je retrouve un bon sens pratique... »

Alma Concept, PME familiale de Haute-Vienne, est spécialisée dans l'injection plastique, le flockage et l'assemblage. Très engagée dans la démarche qualité, elle participe à la plateforme d'échanges et de retours d'expérience (PFE) lancée par Afnor dans le Limousin.

« Notre principal métier est l'injection plastique et le flockage, notamment dans l'automobile et l'électricité, explique Christophe Barry. Pour nous, la certification est donc à la fois une exigence du marché, pour répondre aux cahiers des charges de nos clients, et une nécessité pour la performance de l'entreprise ! » Alma Concept appartient à MGM, un regroupement de PME de 450 salariés. Christophe Barry y assure deux fonctions : la direction du site d'Aix-sur-Vienne (Haute-Vienne) et la direction qualité du groupe. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis une douzaine d'années et entretient une démarche pour ISO 14001. « Je suis passionné par la démarche qualité, reconnaît Christophe Barry. L'approche processus est très structurante pour une entreprise : elle permet de maîtriser les actions, en garantissant à chaque fois la même efficacité et la même rentabilité. C'est une puissance de management extraordinaire ! »

Avoir une longueur d'avance

Cet intérêt pour les référentiels ISO lui a permis d'entrer en contact avec des représentants régionaux d'Afnor, qui lui ont proposé en 2006 de participer à la création de la plateforme d'échanges et de retours d'expérience (PFE) du Limousin.



Christophe Barry.

Les premiers travaux du groupe ont porté sur la révision 2008 de la norme ISO 9001. « C'était très enrichissant car cette réflexion nous a donné une longueur d'avance sur la façon dont il fallait faire évoluer nos systèmes pour rester en conformité », témoigne Christophe Barry. La PFE Limousin travaille à présent à la réalisation d'un guide à destination des TPE-PME, sur la mise en place d'une démarche qualité en trois étapes : réalisation du produit, approche client et organisation globale, puis stratégie de marché pour assurer la pérennité de l'entreprise.

« La participation à cette plateforme me permet de prendre du recul par rapport à mon quotidien, apprécie Christophe Barry. Parfois, lorsqu'on pilote un système de management, on prend tellement de distance par rapport au terrain que l'on se déconnecte des réalités et on perd en cohérence. Grâce à ces échanges avec les autres entreprises et les représentants d'Afnor, je retrouve un bon sens pratique, je me remets en question : vais-je trop loin dans mes process, quels sont les vrais besoins de l'entreprise ? » La PFE Limousin compte une dizaine de personnes, qui se réunissent tous les 2 ou 3 mois pendant une journée. « Depuis deux ans, on commence à bien se connaître : les échanges sont conviviaux et transparents. Chacun a ses forces et ses faiblesses ! L'essentiel est d'adopter une démarche d'amélioration continue. »

MARIE GOUROD ■

Certification : « Les entrepreneurs français doivent réagir »

La France compte une quarantaine d'organismes de certifications, dont Afnor Certification qui détient plus de la moitié des parts de marché. Mais le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 marque aujourd'hui le pas : un désintérêt dangereux pour leur compétitivité. Explications de Florence Méaux, directrice générale d'Afnor Certification.

En quoi consiste une démarche de certification ?

Se faire certifier, c'est un peu comme passer le baccalauréat : il y a une phase de préparation et une phase d'examen. Les entreprises choisissent les normes auxquelles elles veulent être conformes comme ISO 9001 ou ISO 14001 et mettent en œuvre ces bonnes pratiques. Une fois qu'elles s'estiment prêtes, l'organisme de certification, en tant que « tierce partie », intervient pour vérifier cette conformité et attribuer le certificat, valable 3 ans. Chaque année, un audit permet de pointer les éléments sensibles et noter les évolutions, dans un objectif d'amélioration continue. Au-delà de la certification, l'entreprise peut s'engager dans une évaluation de performance, en faisant appel à des modèles de type EFQM (European Foundation for Quality Management) pour évoluer en termes d'excellence.

Quel est l'intérêt de se faire certifier ?

Sur certains marchés, comme l'automobile, l'aéronautique ou le nucléaire, la certification est indispensable pour se faire référencer. Dans d'autres cas, les entreprises choisissent volontairement de placer la qualité au cœur de leur stratégie, pour satisfaire davantage leurs clients et améliorer leur organisation interne.

Ici, la certification devient un véritable outil d'optimisation de l'organisation et un gigantesque levier de performance ! Un bon système de management facilite les échanges d'information, décloisonne les services, donne une place à chacun dans l'organisation... C'est une démarche très valorisante et motivante pour les équipes. L'ISO 9001 c'est le bon sens du dirigeant mis en musique par ses équipes et contrôlé chaque jour sur des tableaux de bord.

Est-ce adapté aux PME ?

Toutes les entreprises sont concernées par les démarches qualité. Les PME sont, elles, très concernées puisque la certification leur est souvent imposée par leurs donneurs d'ordre. Se faire certifier augmente aussi la valeur de l'entreprise en cas de transmission. Une démarche qualité garantit sa pérennité et valorise ses prestations vis-à-vis de ses clients. Mais ce qui est encore plus important pour une petite entreprise que pour une grande, c'est d'éviter l'usine à gaz. Il faut construire une démarche adaptée à la taille de l'entreprise afin d'avoir un système de pilotage, simple et efficace, qui soit vraiment utilisé par le dirigeant.

Il n'y a que 22 000 entreprises certifiées en France contre 35 000 en Grande-Bretagne et 45 000 en Allemagne. Pourquoi ?



Florence Méaux.

Après avoir été un des fers de lance de la certification, la France est effectivement en perte de vitesse. Je crois que les entrepreneurs sont un peu écorchés par la concurrence des pays à bas coûts et préfèrent, à tort, économiser sur la démarche qualité. Malheureusement, c'est un raisonnement de court terme, très dangereux pour leur compétitivité ! S'il est difficile de quantifier la rentabilité d'une démarche qualité, le coût de la non-qualité, avec ses rappels de produits et ses invendus, peut, lui, devenir très lourd, voire fatal... N'oublions pas qu'en cette période de crise, les marchés sont particulièrement exigeants : il est d'autant plus indispensable de se faire certifier. Pour preuve : aujourd'hui, le nombre de certificats ISO 9001 dans les pays à bas coûts tels que l'Inde ou la Chine, connaît une

très forte croissance. Face à ce constat, les entrepreneurs français doivent absolument réagir !

Qu'en est-il dans le secteur public ?

Depuis quelques années, la certification dans le secteur public est en forte croissance. Les normes internationales pouvant s'appliquer à tout type d'organisme, de plus en plus de ministères et de collectivités locales y ont recours. Un bureau du ministère de la justice a ainsi décidé de se faire certifier ISO 9001 pour réduire ses délais et améliorer ses objectifs. De nombreuses mairies sont certifiées selon le référentiel « Quali-ville » pour la qualité de leur accueil. C'est une évolution très encourageante, dont le secteur privé - notamment industriel, ferait bien de s'inspirer...

PROPOS RECUEILLIS PAR M. G. ■



La certification est un avantage dans l'industrie plastique.