

# Interactions UTC

1. Interactions, le Magazine des Technologies Emergentes
2. Thématiques
3. Entreprenariat
4. Faut-il remettre la qualité au goût du jour ?

## Faut-il remettre la qualité au goût du jour ?

« Oui ! », affirmeront les intervenants de la 10e édition du congrès Qualita, qui s'est tenu du 20 au 22 mars à l'UTC, à l'origine de ce rendez-vous international. Qu'elle dise son nom ou le taise, la démarche qualité a même gagné les administrations. Démonstration.

01 May 2013



*" Qualita est née d'une démarche originale associant les milieux académiques et industriels, dans le giron de l'UTC qui, dès l'origine, a intégré la qualité dans ses formations "*, rappelle Alain Storck, en introduction des deux journées qui ont réuni des dizaines d'intervenants sur des sujets aussi variés que la qualité 2.0, les essais en fiabilité, la qualité dans la recherche et les services, l'écoconception, les événements rares et les risques extrêmes, etc.

Le président de l'UTC a rappelé que l'ambition de la qualité ne doit pas en freiner d'autres : innovation, design, sûreté, développement durable, etc. *" La qualité ne doit pas enfermer l'innovation, mais la servir. "* Du côté des industriels, cette injonction dépasse parfois le vœu pieux. Claude Cham en a fait la démonstration.

## **Répondre aux exigences et à la crise**

Président de la FIEV\* et de l'AFQP\*, Claude Cham fut PDG de Dunlop France entre 1987 et 2000 et vice-chairman de Goodyear Dunlop Tires Europe entre 2000 et 2007. Il défend une vision généreuse de la qualité, qui ne doit pas tomber dans le travers stérilisant de la conformité rigide aux normes. Partant de deux constats - l'exigence croissante des consommateurs, dont les

commentaires critiques n'épargnent aucun secteur et se répandent à grande vitesse sur la toile, et la crise économique qui appelle des réponses structurelles pour retrouver la voie de la compétitivité -, il estime que la qualité devrait être au cœur des stratégies des entreprises et des pouvoirs publics.

*" Ce n'est pourtant pas le cas ! ", déplore-t-il, preuve à l'appui : dans les organigrammes, les responsables qualité, quand ils existent, ne figurent plus comme bras droits des chefs d'entreprises, contrairement aux années 1980-1990. " Je m'étonne que la qualité ne soit plus la colonne vertébrale des politiques et n'irrigue plus la culture managériale au plus haut niveau, mais reste cantonnée à des débats de spécialistes focalisés sur l'amélioration d'outils et de méthodes. "*

## **Soutenir l'innovation**

À l'heure où le slogan du " changement " conduit aux plus hauts postes, Claude Cham rappelle que la qualité est un levier puissant de changement dans la mesure où elle peut fédérer tous les collaborateurs.



*" Les démarches actuelles de développement durable reposent sur la culture de qualité qui s'est répandue en France dans les années 1970, assure-t-il. Sans qualité, les stratégies de développement durable ne dépassent pas le stade de la brochure marketing verte et n'entraînent pas l'adhésion des équipes. Partout, l'innovation est présentée comme la seule solution pour sortir de la crise. Mais si elle ne s'appuie pas sur des processus de qualité pour viser la performance, elle se résume à un feu d'artifice marketing. La recherche et l'innovation ne peuvent avancer sans qualité. "*

À ceux qui lui opposent que la qualité " c'est ringard " par rapport à la RSE (responsabilité sociale des entreprises), il répond que, quel que soit le terme utilisé, *" c'est le respect des hommes et du sens qui compte "*. La qualité n'est d'ailleurs pas ringardisée dans d'autres pays : aux États-Unis, le prix national de la qualité (Malcom Baldrige National Quality Award) est décerné par le vice-président américain, alors que le prix de l'AFQP peine à intéresser les foules.

*" L'association cherche à renforcer la visibilité de la qualité, et propose de la repositionner comme vecteur de la politique industrielle nationale avec, par exemple, la création d'une filière Qualité transversale au sein du Conseil national de l'industrie ", insiste Claude Cham.*

## **" L'huile dans les rouages de l'entreprise "**

*S'il voue une telle confiance à la qualité, c'est que son expérience professionnelle lui en a montré la force. Recruté pour redresser Dunlop en 1983, celui qui était passé par Chrysler et Aéroports de Paris a rétabli la situation en trois ans. " Je n'ai eu de cesse d'appliquer les principes de la qualité, véritable projet d'entreprise fédérateur. Nous avons créé des groupes de progrès, organisé des réunions avec tous les collaborateurs pour présenter les objectifs et les résultats, remplacé les trop vieilles "boîtes à idées" par une remontée des propositions via la hiérarchie avec un retour garanti dans la semaine, etc. Je fus un patron très exigeant, mais j'avais les mains dans le cambouis. Une telle démarche exige l'exemplarité et l'engagement du patron : j'ai dû fermer des usines, réorganiser, mais les relations avec les syndicats furent toujours respectueuses. L'entreprise est restée bénéficiaire et le nombre d'employés, quasiment identique : affirmer que la qualité coûte cher est une aberration. C'est un gage de compétitivité, l'huile dans les rouages de l'entreprise. Pour que l'entreprise France décolle, appliquons les principes de la qualité qui permettent d'impliquer les équipes : qui n'est pas fier de la reconnaissance du travail bien fait ? "*

Et qui a envie de se retrouver face à un client mécontent ? Pour éviter ce désagrément, Oxyane (maison mère de Décathlon) joue la carte de la qualité, synonyme de satisfaction du client. Fabien Brosse, ancien de l'UTC et directeur qualité et développement durable du groupe, explique comment la qualité irrigue l'activité d'Oxyane.

# Vers des "Garanties 10 ans" généralisées

?

*" Portée au plus haut niveau de direction, la qualité est un facteur-clé de réussite, sans lequel le groupe ne survivrait pas ", rappelle Fabien Brosse. À la question posée sur l'obsolescence programmée, il répond : " La première qualité d'un produit, c'est sa durabilité. C'est pourquoi nous avons réuni les processus qualité et développement durable sous la même direction. "*

Pour les plus sceptiques, il donne l'exemple de deux gammes de produits. Les sacs à dos d'abord, dont certains pour la balade, la grande randonnée ou le trek sont garantis dix ans - l'ambition étant de proposer à terme cette garantie sur tous les sacs grâce à des tests qualité poussés. Les batteries du vélo électrique qui arrive bientôt dans les rayons pourraient voir leur garantie courir plus longtemps que les dix-huit mois offerts en général aujourd'hui. Côté prix, Oxylane profite de ses volumes de ventes extraordinaires comme levier de négociation : le groupe compte plus de 800 magasins dans 20 pays, pour un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros en 2011 et une croissance de 10 % ces cinq dernières années.

## L'œil rivé sur la satisfaction client

Quechua, Artengo, Inesis, B'Twin, etc. : toutes ces marques sont celles d'Oxylane, et représentent la grande majorité des articles vendus. Ils sont principalement fabriqués par les 1 500 sous-traitants du groupe, même si Oxylane détient quelques usines en propre. *" Ces usines nous permettent d'apprendre les métiers de la fabrication et de nous améliorer dans le management de nos sous-traitants. Il faut qu'elles soient rentables, en mariant compétitivité et qualité ",* explique Fabien Brosse.

Diplômé de l'UTC en 1999, il a suivi la filière Qualité en génie mécanique. *" L'UTC m'a permis de développer les savoir-être*

*essentiels pour arriver à ce poste : responsabilité, autonomie et ouverture internationale sont des éléments-clés à l'UTC comme à Oxylane. Je suis arrivé sur le marché du travail avec une approche concrète de la qualité, et fus très rapidement opérationnel. " Ce sont désormais les notes des clients qu'il suit de près : " C'est l'indicateur n° 1 de notre performance. Nous avons fait le choix ambitieux de publier tous les avis de nos clients sur notre site internet, au risque d'abandonner certains produits - les mal notés ne se vendent plus du jour au lendemain. Une mauvaise note, c'est un signal d'alerte qui engage un processus de vérification du produit. "*



La démarche qualité repose sur des actions à chaque niveau de la production : connaissance fine des attentes des clients grâce aux retours en magasin et au réseau de sportifs amateurs et professionnels recrutés pour tester des produits, définition des tests qualité par l'équipe d'ingénieurs produit, mise au point de tests techniques reproduisant les contraintes de la vie réelle du produit, etc. " *Nous conduisons 60 000 tests par an et les 700*

*ingénieurs qualité vérifient les conditions de travail et la qualité de la production de nos fournisseurs ", précise Fabien Brosse.*

*Sans oublier le SAV : " Bien traité, un retour produit pour défaut de qualité augmente la fidélité du client. Le taux de retour en magasin des produits Oxylane a baissé de 30 % en cinq ans et, pour la première fois en 2012, il n'y a eu aucun rappel clients ou retrait de vente sur nos marques. "*

## **La qualité passe par les laboratoires spécialisés**

*Pour innover, Fabien Brosse estime que les bonnes idées viennent des utilisateurs et de la parfaite connaissance de leurs besoins. " Les problèmes de qualité se concentrent davantage sur les innovations, que la qualité ne doit pas brider mais accompagner par ses méthodes. Ce qui impose de rester vigilant quant à la tendance qui consiste à vouloir tout faire rentrer dans des méthodologies. Nous avons sorti 2 800 nouveaux produits en 2012, conçus par notre équipe de 800 ingénieurs. Leur bonne connaissance des besoins des utilisateurs et les moyens techniques à leur disposition permettent de passer de l'idée au prototype en moins de 24 h ! Cette performance serait inenvisageable sans une démarche qualité solide, à utiliser avec intelligence et souplesse, en acceptant les erreurs. "*

Oxylane noue depuis quelques années des partenariats exclusifs avec des laboratoires extérieurs pour l'accompagner dans l'innovation, pour mettre au point par exemple la batterie d'un vélo à assistance électrique. Movea, leader de la capture et de l'analyse du mouvement, accompagne aussi Oxylane pour la mise au point d'un dispositif intégré aux raquettes de tennis, afin de mesurer la vitesse de frappe, le nombre de coups droits et de revers, etc., dans le cadre d'un coaching interactif pour les joueurs de tennis. Cette tendance à l'assistance généralisée vaut aussi dans l'automobile, où elle modifie en profondeur les méthodes qualité.



# Travailler sur les risques et usages plus que sur les méthodes

Exemple chez PSA avec Annie Bracquemond, responsable qualité et sûreté de fonctionnement à la direction Innovation, qui concilie les approches innovation et sûreté au quotidien. *" Les véhicules recourent de plus en plus à la mécatronique, et proposent sans cesse de nouveaux équipements à la frontière entre le confort et la sécurité. Cela pose des problèmes de qualité et de sûreté qu'il faut appréhender en amont pour éviter des problèmes de retour de véhicules et des soucis juridiques. Sans compter qu'il est inacceptable qu'un système embarqué défaillant puisse entraîner un accident. "*

Il faut donc reconsidérer les risques dans ce nouvel environnement de la voiture "intelligente", où tous les calculateurs sont interdépendants. *" Depuis 2000, nous avons changé d'ère, passant de celle des méthodes AMDEC à celle de la maîtrise des risques, résume Annie Bracquemond. Nous travaillons désormais davantage sur les usages, appréhendant les situations les plus inattendues liées aux conditions réelles d'utilisation et aux innovations, et sur l'identification et le traitement des risques associés. Nous élaborons un référentiel de risques qui présente le double avantage de réduire le nombre d'études par rapport à la démarche précédente, trop lourde et trop systématique, et de couvrir davantage de situations, en se focalisant sur celles à risques."*

Ce changement de méthode a été dicté par trois exigences : éviter les surcoûts de la surqualité, réagir au réflexe croissant du recours juridique et de la pression médiatique qui impactent l'image de la marque, et s'adapter aux nouvelles exigences de sécurité d'une directive européenne depuis que l'automobile est passée dans la catégorie des produits de grande consommation.

## Et dans l'administration ?

Les démarches qualité gagnent aussi l'administration, désormais en recherche de compétitivité et de productivité. " *J'ai découvert la qualité il y a trois ans* ", admet Yves Talaud, responsable de la mission Qualité au ministère de l'Économie et des Finances, et qui a effectué toute sa carrière dans la fonction publique. Pour mettre en place une démarche qualité au sein du secrétariat général de Bercy, qui compte 3 000 personnes sur les 12 000 du ministère, Juan-José Perez a été recruté en tant que chef de démarche qualité. Il vient du privé, et la qualité lui paraît " naturelle ".



Grâce à cette double approche - bonne connaissance de la culture de cette administration qu'est Bercy et maîtrise des méthodes issues du privé -, ils ont amorcé une démarche qualité au sein des différentes directions du secrétariat général, pour améliorer la qualité des services qu'elles se rendent en interne. On part de loin, ne serait-ce qu'en matière de sémantique : passer du terme "bénéficiaire" à celui de "client" demande de rompre avec des habitudes bien ancrées. " *La construction de la démarche qualité a pris dix-huit mois, souligne Yves Talaud. Nous avons pris le temps*

*d'écouter les directeurs, les chefs de services, les agents de toute catégorie afin de définir les pistes de travail prioritaires. Cette phase d'écoute inédite a révélé que la qualité des services rendus était satisfaisante, mais pas la qualité des relations entre les différentes directions."*

Que demandaient-ils, les sondés ? Plus de transparence, de réactivité, de clarté dans l'organisation, un meilleur accueil, un interlocuteur unique et, surtout, l'assurance que leurs demandes seraient traitées.

## **Engagement n° 1 : répondre sous cinq jours**

*" Nous avons donc pris l'engagement d'accuser réception des demandes sous cinq jours, ce qui a fait l'objet de nombreux débats : les agents pensaient que c'était impossible ", relate Yves Talaud. Cet engagement figure en tête des 5 engagements transversaux pris par les groupes de travail de la démarche qualité. En parallèle, 32 engagements "métiers" ont également été validés, dont la transparence sur les modifications de paie ou la meilleure coordination des nombreux déménagements de bureaux.*

*" Cette démarche révisé le management autour d'objectifs communs, c'est un ciment qui fédère les équipes, se félicite Yves Talaud. Notre approche a parfois été mal perçue, mais la qualité du dialogue a évolué positivement. C'est une rupture qui ne dit pas son nom : la qualité ne fait plus peur, chaque structure compte désormais un responsable qualité et nous visons la certification ISO 20000 d'ici à 2015-2016. "*

Même objectif pour la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). La qualité y a servi d'outil fédérateur pour en moderniser le fonctionnement, en prenant la forme d'un portail numérique baptisé Bravo Victor. Il a permis de cadrer et charter les communications de cette administration de 12 000 personnes, de remplacer les communautés informelles d'agents en une centaine

de communautés formelles (autour de projets, de sites, etc.), d'impulser une dynamique transversale, d'améliorer la performance collective...

*" Dans une administration où le mot qualité était banni après des expériences malheureuses de démarches ISO dogmatiques conduites par des cabinets extérieurs, on a fait de la qualité sans le dire, sourit Jean-Pierre Desbenoit, directeur Systèmes d'information et modernisation de la DGAC. Ce portail engendre des process, concentre les retours d'expérience, tout en s'intégrant dans la culture et les besoins de cette administration. La qualité permet de faire plus avec moins : le portail a coûté 6 millions d'euros, mais permet d'économiser 1 million d'euros par an grâce à la mutualisation de fonctions supports par exemple. " La qualité permet d'annoncer de bonnes nouvelles en ces temps d'économie.*

*\* Fédération des industries des équipements pour véhicules \*  
Association France Qualité Performance*