



Dossier

Du numérique au service de la formation et du conseil

28

EXCELLENCE, DÉMARCHE :

L'aérospatial réduit son empreinte environnementale

20

CERTIFICATION, CONSEIL :

De nouveaux repères pour utiliser la qualité dans les entreprises

40

PRÉVENTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT :

Prévention : des leviers aux innovations

42

CONTRÔLE QUALITÉ INDUSTRIEL :

Contrôle de la production

45

INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

QCM d'Hélène : Qualité à Compétences Multiples

ATR est le constructeur numéro un mondial d'avions régionaux. Ses deux modèles, les ATR 42 et 72, sont les avions de moins de 90 places les plus vendus dans le monde. En 2019, ATR a réalisé \$ 1,6 milliard de chiffre d'affaires. Il offre aux compagnies aériennes du monde entier, les avions régionaux efficaces, polyvalents, innovants et responsables du marché. Avec ses turbopropulseurs, la société fournit une connectivité régionale essentielle aux populations et aux entreprises du monde entier. Depuis 1981, elle a livré des appareils à plus de 200 compagnies aériennes, dans 100 pays. Elle résulte d'un partenariat à parts égales entre deux acteurs majeurs du paysage aéronautique européen : Airbus et Leonardo.



©DKR

Hélène Schmidt,
Chargée du Système de
Management de la Qualité
chez ATR et Présidente AFQP
Occitanie.

QUELLES SONT LES GRANDES LIGNES DE LA POLITIQUE QUALITÉ D'ATR ?

Hélène Schmidt : Pour soutenir notre ambition de rester Leader sur notre marché, la qualité a un rôle essentiel et fait partie intégrante de notre quotidien. En ce sens, notre politique Qualité se base sur quatre grands piliers :

- Soutenir une culture d'entreprise basée sur la qualité et la confiance ;

- Assurer une conformité aussi bien aux lois et réglementations applicables à notre secteur d'activité qu'à notre référentiel interne ;
- Améliorer constamment notre façon de travailler avec l'ensemble de nos parties intéressées (aussi bien internes qu'externes) ;
- Être proactif face aux risques inhérents à notre activité et identifier des opportunités pour progresser et dépasser nos objectifs.



Avion régional construit par ATR.

QUELLE FONCTION EXERCEZ-VOUS DANS CETTE SOCIÉTÉ ? COMMENT LA CRISE LIÉE AU COVID 19 A-T-ELLE IMPACTÉ VOTRE ACTIVITÉ ?

H.S : En tant que Chargée du Système de Management de la Qualité, j'ai plusieurs missions qui s'articulent autour du maintien de notre certification ISO 9001 / EN 9100 et du pilotage de projets d'amélioration. Plus concrètement, mon rôle en tant que Responsable de Projets est de structurer les projets (planification, analyse des risques, évaluation de la charge et des coûts, identification des risques et opportunités, ...), de les piloter avec des équipes multi-métiers (état d'avancement, ajustement du planning, mise à jour des analyses de risques et opportunités, communication, suivi des objectifs et des indicateurs...) avec une grande part de relationnel. En tant que « maintien » de la certification, j'accompagne l'ensemble des acteurs de

« Une adaptation de l'organisation du travail s'est avérée nécessaire notamment avec le déploiement du télétravail. »

l'entreprise dans le pilotage de leurs activités et de leur processus (mesure de la performance, revue de processus, méthode de résolution de problème...) pour leur permettre de monter en compétences et d'être autonomes. Le marché de l'aviation régionale a été très impacté par la crise du Covid. La baisse significative du trafic aérien a eu des conséquences sur les activités de nos clients et, par effet rebond, sur nos activités. ATR a su faire face aux nouvelles



contraintes sanitaires pour continuer son activité et soutenir ses clients en respectant son engagement de support 24h/24 et 7j/7. Une adaptation de l'organisation du travail s'est avérée nécessaire notamment avec le déploiement du télétravail. Cette adaptation a également été essentielle dans le mode de fonctionnement du département qualité, notamment avec la réalisation de notre audit de suivi de certification en partie à distance. Un travail conséquent de préparation a été réalisé pour nous assurer un fonctionnement optimal et la disponibilité des interlocuteurs au bon moment. Grâce à l'engagement de l'ensemble des équipes d'ATR, nous avons relevé ce défi avec succès.

VOUS ÊTES AUSSI PRÉSIDENTE DE L'AFQP OCCITANIE. QUELLES SONT VOS MISSIONS ?

L'AFQP Occitanie est une association dont le but est de promouvoir les démarches qualité et d'excellence au sein des organisations afin de soutenir leur performance et par conséquent leur compétitivité. L'association fait partie du réseau France Qualité. En tant que Présidente de cette antenne

régionale, mon rôle est multiple. L'AFQP Occitanie existe grâce à l'implication de professionnels bénévoles et d'adhérents (individuels ou entreprises). Mon rôle premier est d'animer cette belle équipe de bénévoles et de m'assurer du fonctionnement de nos différentes commissions. Chaque commission représentant les services que nous proposons (événements, clubs, prix ...), il est important que chacune bénéficie de ressources suffisantes pour pouvoir apporter le maximum de valeur à nos adhérents. Ce que j'apprécie particulièrement au sein de cette équipe, c'est la passion qui l'anime et la capacité à travailler en toute convivialité et bienveillance. Un de mes autres rôles est d'assurer la relation avec nos adhérents mais également d'être promoteur de l'association sur l'ensemble de l'Occitanie. Cela va se traduire, entre autres, par l'animation de nos événements, la promotion de notre association, les relations avec les écoles ou encore la rencontre annuelle avec nos adhérents. Nous pouvons également compter sur le soutien de partenaires importants, comme nos partenariats historiques avec la CCI de Toulouse et la délégation régionale

du Groupe Afnor. Grâce à l'implication de ces deux acteurs majeurs au sein de l'association, nous œuvrons ensemble dans un but commun de promotion des démarches qualité. Et pour cela je tiens sincèrement à les remercier, plus particulièrement Eliane Pourtau pour la CCI et Patrice Garcia pour l'AFNOR. Enfin, j'assure également un lien entre les autres AFQP régionales et le réseau France Qualité. Le but est de partager ensemble notre vision de l'association mais également de belles pratiques régionales. Pour assurer cette mission, je sais pouvoir m'appuyer sur Thierry Pelegrin, actuel Vice-Président (Président de l'AFQP Occitanie jusqu'en décembre 2020).

VOUS ÊTES ÉGALEMENT FORMATRICE PROFESSIONNELLE ET TUTEUR UNIVERSITAIRE À L'ESQESE DE TOULOUSE ET À LA TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT. DANS QUELS DOMAINES INTERVENEZ-VOUS ?

J'interviens en Master 1 parcours QSE et en Master 2 Droit et Gestion de la RSE sur le module « Management de projets ». Mon objectif principal est que les étudiants soient en mesure de maîtriser les basiques des outils de gestion de projet pour piloter de manière efficace les projets

« Mon parcours professionnel a toujours été dicté par la passion, à laquelle nous pouvons ajouter une dose d'opportunités et de rencontres inspirantes. »

qu'ils auront tout au long de leur vie professionnelle.

Former nos futurs dirigeants QSE à l'ESQESE de Toulouse, en partenariat avec la Toulouse School of Management, c'est avant tout une grande fierté et une belle histoire. En tant qu'ancienne étudiante de l'ESQESE, je n'avais pas envisagé être intervenante professionnelle à peine 12 mois après mon diplôme. Et c'est grâce à la bienveillance et au dynamisme de l'équipe de la Direction de l'ESQESE que je prends beaucoup de plaisir, depuis 4 années maintenant, à transmettre ma passion pour mon métier et à voir évoluer nos étudiants tout au long de leur cursus. Être formatrice, c'est avant tout transmettre, se remettre en question et être à l'écoute. Je suis particulièrement attentive à rendre accessibles des méthodologies et outils qui semblent complexes de prime abord, mais aussi à la capacité de mise en pratique de ces mêmes outils par les étudiants. Pour cela, leurs retours à chaque session de cours sont indispensables (y compris à distance) et cette activité demande une capacité d'écoute attentive et sans jugement. Cela me permet de faire évoluer le contenu en fonction de leurs besoins sans pour autant oublier les objectifs pédagogiques. A mon sens, le fait d'être face à de jeunes générations donne une dimension très exigeante liée à un public très demandeur. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir une remise en question constante des outils et méthodes pédagogiques. Cela me permet également de transposer ces méthodologies au sein de mon entreprise. Enfin, mon second rôle est d'assumer un rôle de tuteur universitaire pour accompagner les étudiants dans leur cursus mais également au sein de leur entreprise. La diversité des profils et des entreprises permet d'échanger entre pairs sur nos pratiques et notre vision du métier et de la fonction QSE.

UNE DE VOS COMPÉTENCES EST LE MANAGEMENT DES RISQUES. COMMENT L'APPROCHE DE MAÎTRISE DES RISQUES

CONTRIBUE-T-ELLE À LA FONCTION QUALITÉ ?

La maîtrise des risques a pour but d'anticiper des événements qui pourraient porter atteinte à la performance de l'entreprise. Son pendant, la maîtrise des opportunités, a quant à elle pour but de favoriser l'atteinte des objectifs, voire de les dépasser. Pourtant, cette dernière est souvent oubliée dans une démarche globale de maîtrise des risques et opportunités.

Cette approche est indissociable d'une démarche qualité pour protéger la performance d'une organisation mais également pour être un vivier de projets d'amélioration.

C'est comme cela que nous le traduisons chez ATR et que nous travaillons en synergie avec la fonction ERM (Enterprise Risk Management) pour aligner nos outils et routines de pilotage.

Que ce soit une démarche qualité ou une démarche de maîtrise des risques et opportunités, la fonction qualité doit œuvrer pour que chacun soit à même d'utiliser ces outils pour piloter son activité et d'utiliser ces routines comme des moments de discussion et de prise de recul.

COMMENT ÊTES-VOUS ARRIVÉE À LA QUALITÉ APRÈS DES ÉTUDES DE MUSICOLOGIE ET D'ETHNOMUSICOLOGIE ?

Mon parcours professionnel a toujours été dicté par la passion, à laquelle nous pouvons ajouter une dose d'opportunités et de rencontres inspirantes. Musicienne depuis ma plus tendre enfance, j'ai toujours pris beaucoup de plaisir dans cette discipline. Mes études en musicologie et ethnologie sont le fruit de cette passion. Suite à ma 3^e année de Licence, mon projet professionnel n'étant plus atteignable, je me suis réorientée vers un BTS Management des Unités Commerciales (MUC) que j'ai réalisé en alternance au sein d'un service de relation clients chez Bouygues Télécom. C'est dans

cette entreprise que j'ai fait mes premiers pas dans la qualité et la satisfaction clients. Au travers de la formation en BTS, je me suis découvert un vrai intérêt pour la gestion et l'administration des entreprises. Après quelques années chez Bouygues Télécom en tant que chargée de relation client et ambassadrice qualité, j'ai eu l'opportunité de pouvoir bénéficier d'un Congé Individuel de Formation (CIF) afin de monter en compétences dans le domaine de la Qualité en comprenant bien les enjeux d'un Système de Management de la Qualité. Une vraie appétence pour les Systèmes de Management est née. Ceci, couplé à mon intérêt pour l'organisation et la gestion des entreprises, m'a poussé à poursuivre mon cursus en Master et de bénéficier du partenariat toulousain entre l'ESQESE, l'ICT (Institut Catholique de Toulouse) et l'IAE de Toulouse (qui a changé de nom pour Toulouse School of Management). Tout au long de mon parcours scolaire, universitaire et professionnel, j'ai eu un vrai attrait pour les relations interpersonnelles et le travail d'équipe. C'est à l'ESQESE que j'ai appris à mieux appréhender les techniques relationnelles notamment en faisant un travail sur moi-même, travail que je poursuis aujourd'hui pour m'améliorer et par conséquent améliorer mon travail.

« La nouvelle qualité est facilitatrice de l'émergence de nouvelles idées et s'appuie sur les idées créatives des nouvelles générations. »

VOUS TENEZ UN BLOG SUR LA CUISINE : <http://anoscasseroles.overblog.com/>. POUVEZ-VOUS NOUS INDIQUER VOS PLATS PRÉFÉRÉS ? ET PLUS SÉRIEUSEMENT, QUELS SONT LES INGRÉDIENTS POUR ÊTRE UN BON MANAGER DE LA QUALITÉ ?

Je suis une grande gourmande, il me sera donc difficile de choisir. Mes plats préférés sont ceux faits avec amour et partagés en toute convivialité.

La question concernant les ingrédients d'un bon manager qualité est une question d'actualité au sein de France Qualité. Une réflexion globale est en cours avec un groupe de travail afin de penser au Responsable Qualité du Futur.

Pour ma part, je partage totalement la position de France Qualité sur la Nouvelle Qualité. Un bon manager qualité doit savoir mener une démarche Globale, Pragmatique, Innovante et Participative. Pour cela, le manager qualité doit pouvoir mettre du lien et du liant entre les fonctions de l'entreprise. La qualité intègre les domaines du QSE mais également de la RSE et du développement durable. Ces éléments, portés par le modèle EFQM version 2020, permettent aux organisations d'allier vision, performances et agilité.

Le manager qualité se doit également d'être pragmatique et de sortir de

l'héritage, parfois lourd à porter, de l'assurance qualité des années 80/90. La qualité est le support à l'optimisation, à l'efficacité et l'efficience de l'organisation de l'entreprise, à travers ses processus. Ce pragmatisme est aussi une porte ouverte à de nouvelles dynamiques au sein des équipes et à de nouveaux profils qualité notamment dans l'exploitation des données. Enfin, la qualité ne saurait être pragmatique et stratégique sans anticiper. Son soutien aux démarches d'analyses de risques et d'opportunités est donc indispensable à sa mission.

Souffrant d'une image stricte et rigide, la qualité est supposée antinomique à la notion d'agilité. Il est temps d'en finir avec cette idée reçue. La nouvelle qualité est facilitatrice de l'émergence de nouvelles idées et s'appuie sur les idées créatives des nouvelles générations. La digitalisation est un point important de la nouvelle qualité : avec l'industrie 4.0 et donc la digitalisation, la qualité se doit de supporter les démarches de transformation tout en assurant sa propre transition. Cependant, les attentes des nouvelles générations vont au-delà de la digitalisation. Une transformation des modèles managériaux français est également une forte exigence : la qualité devient alors un levier de management, vecteur de changement, centré sur la valeur ajoutée pour les parties intéressées donc, centré sur l'essentiel.

Pour finir, le manager qualité se doit de remettre l'Homme au cœur des organisations et donc des démarches systémiques. La base de l'amélioration continue tout comme de la maîtrise des risques, c'est l'implication de toutes les strates des organisations. L'engagement collectif, l'intelligence collective, la co-construction, etc... sont autant de notions prépondérantes dans la nouvelle qualité. On pourrait citer pour exemple ce proverbe africain : « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » ●

Propos recueillis par Valérie Brenugat



Le blog d'Hélène Schmidt sur la cuisine.