

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 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

accélérer la diffusion des démarches d'amélioration de la qualité et de performance dans les PME et les PMI.

La première action de ce plan sera la mise en place dès 2009 d'un programme de soutien consacré aux PMI : une première vague de 1000 PMI pourra bénéficier du soutien d'experts industriels issus de grands groupes. Ils les aideront à identifier leurs gisements de qualité et de performance, et à mettre en œuvre un plan d'action ad hoc.

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 réaligner 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 postes 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.

Notre 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. ■

SUITE 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 précédée 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...

FREDERIC AUZANNEAU ■